المشكلات الإدارية
التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت

د/ عبدالرحيم حميد الحمدي[1]
د/ علي يسلم سلمة[2]

https://aif-doi.org/AJHSS/106706

(1) كلية العلوم الإدارية / جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
(2) كلية العلوم الإدارية / جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
2022م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت في مجالات (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا), في ضوء متغيرات الدراسة وهي: (النوع، وسنوات الخبرة الإدارية, ونوع المدرسة, والتدريب)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً ومديرة منهم (52) مديراً، و (8) مديرات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية, وتم تطوير أداة البحث لتحقيق أهداف الدراسة, والتأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات المدرسية تعاني من المشكلات الآتية: تسلط التلاميذ الكبار على الصغار، وكذا ازدحام جدول الحصص الأسبوعي للمعلم، وعدم تكييف الصفوف الدراسية، وضعف توفير العدد الكافي من المعلمين للمدرسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات مديري المدارس نحو مجالات الدراسة تعزى لمتغير النوع، وكذا نوع المدرسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات مديري المدارس في مجالي (المباني والتجهيزات) تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (1-5) سنوات، تعزى لمتغير التدريب، لصالح من ليس لهم تدريب, وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بسن مجموعة من القواعد والأنظمة المدرسية التي تنظم سلوكيات التلاميذ داخل المدرسة، وعقد دورات تأهيلية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وتوظيف العدد الكافي من المعلمين للعمل في مدارس التعليم الأساسي في وادي حضرموت.

الكلمات المفتاحية: المشكلات الإدارية, مديري المدارس، حضرموت.

Abstract

The study aimed to identify the administrative problems which facing the principals of ,basic education schools in Hadhramaut governorate in the areas of (pupils,teachers, buildings ,senior management),in light of the study variables, which are

(gender, years of administrative experience, type of school, and training),and the researchers used The

ISSN : 2410-1818

descriptive approach, and the study consisted a sample of (60)principals, including (52) male principals, and (8) female principals, who were chosen by random method. The research tool was developed to achieve the objectives of the study, and to ensure its validity and reliability.The study found that school administrations suffer from problems.

The following problems are shedding adult students on young ones, as well as overcrowding of the teacher&s weekly class schedule, lack of classroom adaptation, poor provision of a sufficient number of teachers for the school, and there are no statistically significant differences at the significance level (0.05)in the school principals&estimates towards the fields of study due to the variable the gender, as well as the type of school, and there are statistically significant differences at the significance level (0.05) in the estimates of school principals in the fields of (buildings and equipment) due to the variable of experience in favor of those with experience (1-5)years, due to the variable of training, in favor of those who have no experience. Dreb, and in light of the results of the study, the study recommended the enactment of a set of school rules and regulations that regulate the behavior of students with in the school, and the holding of qualifying courses for principals of basic education schools, and the recruitment of a sufficient number of .teachers to work in basic education schools in Hadhramout Valley.

Keywords: the administrative problems, School principals.

المقدمة:

لقد أدركت الشعوب أهمية الدور الذي يؤديه التعليم في تقدمها والنهوض بها ، فهو يمثل حجر الأساس في نهضتها ورقيها الاجتماعي والأخلاقي والتربوي وغيرها, فضلاً على أنه يعد قوى بشرية مؤهلة ومدربة لمواجهة تحديات العصر وتوفير متطلباته, والقادرة على التكيف مع متغيرات ذلك العصر ونظراً لهذه الأهمية فإن الدول اهتمت بالتعليم وسخرت له كل الإمكانات المادية وغير المادية في سبيل الارتقاء به, وتذليل الصعاب والمشكلات التي تواجهه.

وتعد المدرسة من أهم المؤسسات في النظام التربوي التعليمي وتعتبر الإدارة المدرسية في رأي العديد من علماء التربية عنصراً مهماً في نجاح المدرسة والوصول بها إلى الأهداف والغايات المنشودة, كما أنها إحدى الطرق الرئيسة لتطوير العملية التعليمية وتوجيه المدرسة وإعدادها لمسايرة التطورات المستقبلية. (الحمدي, 2014, 2)

"ويعد مدير المدرسة المسئول الأول عن مدرسته وقيادة العمل بها من النواحي التربوية, الفنية, الإدارية, المالية, الاجتماعية, والثقافية, وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها؛ لذا يجب أن يكون واعياً بأساسيات عمله، ومتطلباته مقدراً لمسؤوليته مخلصاً في أداء مهامه وواجباته التي تستهدف تحقيق

ISSN : 2410-1818

الأهداف العامة للتربية والتعليم والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية التي يعمل بها" (وزارة التربية والتعليم, 1997، مادة 138، 45).

وفي أثناء قيام المدير بمهامه يصطدم بمشكلات تعترض سير عمله، وتعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام، فلابد من مواجهة هذه المشكلات، والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عمله مبنياً على التخطيط السليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم تشخيص الداء قبل وصف الدواء، وتحديد المشكلات التي قد تواجهه قبل أن يتفاجأ بوقوعها، ومن ثم يكون مستعداً لمواجهتها، ويكون لديه التصور المسبق لها ولكيفية حلها. (العاجز، 2001)

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحثان من خلال نزولهم الميداني كمشرفين على طلاب التربية العملية في مدارس وادي حضرموت أن هناك الكثير من مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي يواجهون العديد من المشكلات الإدارية التي تعرقل عملهم وأن هناك قصورا في كثير من الجوانب المدرسية مما يشكل عائقاً في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وتختلف هذه المشكلات من مدرسة إلى أخرى فمنها بسبب المجتمع وأخرى بسبب التلاميذ, والمعلمين ومنها ما يكون بسبب شخصية المدير ومدى قدرته على التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي وأولياء الأمور ومدى تفهمه لرسالة ورؤية المدرسة، وعليه فإن هذا البحث قدم الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت في مجالات (التلاميذ، المعلمين، المباني، الإدارة العليا)؟

أسئلة الدراسة:

1) ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت في مجالات (التلاميذ، المعلمين، المباني، الإدارة العليا)؟
2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير النوع؟
3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية؟
4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير نوع المدرسة (بنين – بنات)؟
5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير التدريب؟

ISSN : 2410-1818

أهداف الدراسة:

يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق الأهداف الآتية:

1) التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت في مجالات (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا).
2) معرفة دور متغيرات الدراسة: (النوع، وسنوات الخبرة الإدارية, ونوع المدرسة, والتدريب) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في محافظة حضرموت.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة المدرسية وتعد هذه الدراسة مرشداً لمديري المدارس بشكل خاص، وللإدارة التربوية بشكل عام إذ أنه يؤمل أن يستفيد منها:

1) المديرون: هم المستفيدون باعتبارهم سيقومون بالتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجههم.
2) الإدارة العليا للتربية والتعليم: إذ بمعرفة هذه المشكلات الإدارية سيقوم المسؤولون في إدارة التربية بوضع الحلول المناسبة لها.
3) قد تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة التربوية.

حدود الدراسة:

الحد المكاني: مدارس التعليم الأساسي بمحافظة حضرموت الوادي.

الحد الزماني: العام الدراسي 2021 – 2022م

الحد البشري: مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت.

الحد الموضوعي: المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت.

مصطلحات الدراسة:

المشكلة لغة: شَكَلَ الأمر يشكُل شَكلاً، أي: التبس الأمر، والعامة تقول شَكَل فلان المسألة أي علّقها بما يمنع نفوذها (البستاني، 1993 ،477).

المشكلة اصطلاحاً: هي سؤال أو موقف يحتاج إلى تقديم إجابة أو معلومات أو تفسير، وهي حال لوضع يوجد به عائق يمنع الشخص من تحقيق غايته أو هدفه المرتبط بوضعه (بدوي 2016، 7).

المشكلة الإدارية: هي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة المدرسية تتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه في مجال التلاميذ، والمعلمين والمباني المدرسية والإدارة العليا.

مدير المدرسة:

"المسؤول الأول عن مدرسته وقيادة العمل بها من النواحي التربوية, التعليمية, الفنية, الإدارية, المالية, الاجتماعية, والثقافية, وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها, لذا يجب أن يكون واعياً بأساسيات

ISSN : 2410-1818

عمله, ومتطلباته مقدراً لمسؤوليته مخلصاً في أداء مهامه وواجباته التي تستهدف تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية التي يعمل بها (وزارة التربية والتعليم, 1997, 45). وهذا ما يقصد به في هذه الدراسة.

الإطار النظري:

الإدارة المدرسية:

الإدارة العامة كعلم له أصوله وقواعده ومفاهيمه العامة والخاصة كان له السبق على الإدارة المدرسية, التي اشتقت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة, وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة, والإدارة المدرسية والإدارة العامة يتفقان في الإطار العام, أما فيما يتصل بالتفاصيل, فإن الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية, التي تقوم الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها (مصطفى,1999) .

ذكر الخبراء والباحثون عدد من التعريفات للإدارة المدرسية منها:

الإدارة المدرسية: "هي الكيفية التي تُدار بها المدارس, حتى يمكن تحقيق أهدافها, من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم" (سليمان, 1989 , 141).

ويعرَّفها مقبل (2006, 150) بأنها: "مجموعة الجهود المنظمة التي يقوم بها المجتمع المدرسي, من إداريين وفنيين بغية تحقيق أهداف المدرسة؛ ويؤدي مدير المدرسة دوراً فعالاً في تنظيم المجتمع المدرسي, وقيادته نحو تحقيق تلك الأهداف".

في حين عرَّفها الدويك وآخرون (2001 , 182) بأنها: "مجموعة من العمليات والأنشطة الموجهة لتنظيم شؤون المدرسة وإدارتها, والتي تتكامل فيما بينها الأهداف التربوية المدرسية المحددة, والتي تتفق مع أهداف التربية والمجتمع بطريقة تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة الإيجابية, ويقوم على ذلك شخص مُعَداً إعداداً أكاديمياً ومسلكياً, ويتصف بصفات شخصية معينة تؤهله للقيام بهذه المهمة".

وهي: "مجموعة من العمليات التنفيذية, والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظَم, فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (الزبيدي، 1988، 97).

ويعرفها: Pndita (2001) بأنها: الكفاءة التامة الناتجة من كفاءات القوى العاملة في المدرسة من أجل إنجاز الهدف العام.

وبتحليل التعريفات السابقة لمعنى الإدارة المدرسية يرى الباحث أنها تتفق مع مضمون الإدارة وهو العمل على توفير الظروف والأجواء التي تساعد على النمو الشامل والمتكامل للمتعلم في جميع النواحي العقلية والروحية والأخلاقية والجسمية, والانفعالية للوصول إلى الأهداف المنشودة, أن الإدارة

ISSN : 2410-1818

المدرسية عملية لها نفس وظائف الإدارة العامة وهي: التخطيط, التنظيم, التنسيق, التوجيه, والتقويم من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية.

أهداف الإدارة المدرسية:

توجد كثير من الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية للوصول إليها، يمكن تلخيص أهمها في الآتي (عطية، 2010):

1/ تربية الطلاب تربية استقلالية إسلامية.

2/ وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

3/ توظيف المدرسة والمعلم لخدمة المجتمع ومواجهة مشكلاته المتغيرة.

4/ ربط المنهج بالبيئة المحلية للمدرسة وذلك بالخروج إلى المجتمع.

5/ الإشراف التام على تنفيذ مشروعات المدرسة حاضراً ومستقبلاً.

6/ توفير النشاطات التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً تربوياً واجتماعياً.

7/ استخدام جميع الطاقات لخدمة العملية التربوية.

8/ توجيه الطلاب التوجيه المهني المناسب حسب طبيعة المرحلة التعليمية.

9/ تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها.

10/ متابعة تنفيذ خطة العمل وتقويمها لتحسين الأداء في المدرسة.

وظائف الإدارة المدرسية:

تتغير وظيفة المدرسة من عصر لآخر، تبعاً لعدة عوامل منها: نظرة المجتمع إلى العملية التربوية والتعليمية والأيديولوجيا التي توجَّه الفكر التربوي والظروف السياسية والاقتصادية التي تسود بيئة النظام التربوي، ونتيجة لذلك فقد شهدت السنوات السابقة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد دور مدير المدرسة كحافظ للنظام، والتأكد من سير المدرسة وفق البرنامج والجدول المحدد، وحصر حالات غياب التلاميذ وانضباطهم والمحافظة على البناء المدرسي والأثاث وتجهيزات المدرسة، والاهتمام بالأعمال الإدارية الروتينية، لقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية، ولم تعد الإدارة تحصر نفسها في النطاق السابق، وإنما تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب ومعطيات العصر وما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية (العمايرة، 2002).

وظائف مدير المدرسة:

لمدير المدرسة عدد من الوظائف صنَّفها قراقزة (1993) إلى ما يلي:

التخطيط: يُعَّرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين.

ISSN : 2410-1818

وعليه فإنَّ من أهم وظائف مدير المدرسة كقائد لمدرسته وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه مع توزيع المهام عليهم وتفويضهم بالسلطة بحيث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة.

التوجيه والإشراف الفني: يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفيِّة ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضا مع خطة المدرسة العامة.

التنظيم: تقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من أجل الوصول إلى تحقّق الأغراض والأهداف المرجوَّة من العمل.

الإدارة والتنفيذ: وهي تنفيذ خطة المدرسة العامة ويتم ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه بالإضافة إلى اتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع وكذلك ينبغي على الناظر الإلمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه الخ...

التجديد والتغيير: تقع على عاتق مدير المدرسة عمليتا التجديد والتغيير ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف.

ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو: عامل التقويم المستمر للعمل من أجل التغيير والتجديد نحو الأفضل.

التقويم: يعتبر مدير المدرسة مسؤولا عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المناهج ومستوى التحصيل – على أن يكون هذا التقويم مستمرا على الدوام – للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوَّة من العمل التربوي.

خصائص الإدارة المدرسية:

لكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بمجموعة من الخصائص، وقد أورد (عايش, 2009) و (أحمد ، 2001) و (الطبيب، 1999) مجموعة من هذه الخصائص هي:

1) إدارة هادفة: وهذا يعني إنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
2) إدارة إيجابية: وهذا يعني إنها لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.
3) إدارة جماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة.
4) إدارة إنسانية: وهذا يعني إنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسئ إلى العلم التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق و بالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة تلك هي أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح.

ISSN : 2410-1818

5) إدارة اجتماعية: وهذا يعني أنها تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة التلاميذ الذين يمثلون اللبنات الأولى في نهضة المجتمع.
6) إدارة تكنولوجية: ويُقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبَّق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة.

مشكلات الإدارة المدرسية:

لا تكاد تخلو أي منظمة من وجود مشكلات قد تؤثر على تحقيقها لأهدافها, والإدارة المدرسية وباعتبار أنها تتعامل مع أغلى ما يملكه المجتمع - أبناؤه- فإن المشكلات التي تواجهها تكون أكثر إلحاحاً وحاجة لمعالجتها وتعد محاولة التعرف على المشكلات التي يواجها النظام التعليمي ومكوناته الفرعية البداية الصحيحة والسليمة نحو مواجهة هذه المشكلات ومعالجتها ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية للعملية التعليمية والتربوية.

المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في اليمن:

يؤدي سوء الإدارة المدرسية إلى تدني التعليم وضعف مستواه في مرحلة التعليم العام، فمن مظاهر ذلك التدني، ضعف التأهيل العلمي لمديري المدارس، وقلة الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية وضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة وبينها وبين أولياء الأمور التلاميذ وانشغال معظم مدراء المدارس بالأمور الإدارية الروتينية والكتابية؛ مما يبعدها عن الأمور الفنية من حيث معرفة محتوى المناهج، ومدى ارتباطها بحياة التلميذ ومستواه العلمي، وحل قضايا الطلاب ومعرفة أسباب ضعفهم في الدراسة وغيرها (الأغبري، 104، 2009).

حيث زاد عدد المدارس بعد الوحدة اليمنية عام 1990م مما تبعه توسع في الإدارة المدرسية وزيادة في عدد المدارس نتج عنها مشكلات كثيرة أصبحت تعيق عمل إدارة المدرسة عن القيام بمهامها، وعن تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وأثرت على عملية تحسين وجودة العملية التربوية والتعليمية في مدارسنا.

وفي هذا الصدد أشارت وزارة التربية والتعليم (2002 ، 41-42), إلى إن هناك مشكلات تواجه التعليم الأساسي منها:

- تدني مستوى تأهيل مديري المدارس.
- عملية اختيار مديري المدارس تتم بشكل مرتجل وعشوائي لعدم التقيد باللائحة المدرسية.
- التدخلات المباشرة من الإدارة التعليمية، والضغوط القبلية والحزبية والسياسة، جميعها مؤثرة في الاختيار واستبدال مديري المدارس، وهذه القضية في غاية الأهمية على صعيد استقرار الوضع التعليمي في المدرسة.
- ضعف في مستوى التدريب في أثناء الخدمات لمدير المدارس وللموظفين والمدرسين والعاملين في المدرسة.

ISSN : 2410-1818

- ضعف الاهتمام بالنمو المعرفي والتثقيف الذاتي بهدف مواكبة التطور الجاري.

وذكر باعباد (2003 ، 147-150), مشكلات عديدة تواجه الإدارة المدرسية ومنها:

1. قلة توفير احتياجات المدرسة من المدرسين والإداريين والمعامل والكتب والوسائل التعليمية.
2. قلة القيادات التربوية المتخصصة في مجال التربية والتعليم سواء على المستوى المركزي أو المحلي أو المدرسي.
3. قلة الاهتمام بتطوير المناهج ومراجعتها ومواكبتها لعملية التغيير والتطور العلمي.
4. تأخر وصول الكتاب المدرسي في الوقت المناسب.
5. مشكلات مالية وإدارية تواجهها الوزارة من قبل وزارتي المالية والخدمة المدنية مما يؤثر في تنفيذ خططها التعليمية.
6. قلة التنسيق بين الوزارة وكل الجهات المسؤولة على العملية التربوية والتعليمية.

وهناك مشكلات أخرى منها:

- القصور في إمداد المدارس باللوائح والنشرات والتعليمات.
- المخالفات الإدارية التي تكتشف ويتم التستر عليها أو التغاضي عنها لأسباب حزبية واجتماعية.
- عدم إمكانية محاسبة الإدارة المدرسية المقصرة في عملها.
- انشغال مديري المدارس بالأمور الإدارية والكتابية والروتينية وإهمال الأمور الفنية المتعلقة بمحتوى المناهج ومدى ارتباطها بحياة المعلم ومستواه العلمي وحل المشكلات التي تعوق التلاميذ وغيرها.
- سوء توزيع المدرسين والمستلزمات المدرسية (الكتب والمستلزمات القرطاسية).
- تعامل الإدارة المدرسية السلبي مع بعض المدرسين.
- انخفاض مرتبات ومكافأة المدرسين.
- لا يوجد تجاوب من قبل أولياء الأمور مع المدرسة.
- التهاون وضعف في الانضباط من قبل مدير المدرسة بالأنظمة واللوائح.
- ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية المتمثلة في الآتي:
- السلبية في تلبية مطالب الإدارة المدرسية.
- اللامبالاة في توصيل التعليمات والنشرات والقرارات الدراسية.
- تجاهل تقرير مديري المدارس عن سير أعمال مدارسهم.
- غياب رقابة أولياء الأمور على المدرسة وإدارتها.
- كثرة طلبات الإدارة من أولياء الأمور التي تنفرهم من الحضور إلى المدرسة.

كما إن إدارة المدارس تواجه عجزاً كبيراً في المعامل والمختبرات وفي الأجهزة والمعدات وموادها ، وكذلك الوسائل التعليمية ، بل وانعدامها تماما في معظم المدارس(الحاج، 2001).

ISSN : 2410-1818

وقد صنف بعض الباحثين والكتاب المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية إلى مشكلات متعلقة بالجانب الإداري والتربوي والاجتماعي وهي كالآتي:

أولاً: المشكلات الإدارية:

تعاني وظائف الإدارة المدرسية عجزاً كبيراً وخاصة في الريف، حيث يتولاها أفراد غير مؤهلين أو غير تربويين، وأغلب مدارس الريف لا يصلها المشرفون طيلة العام الدراسي (الحاج ، 2001).

ويشير الطيب(2004، 264) إن هناك مشكلات وعوائق تواجهها الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية تتمثل في الآتي:

- ❖ عدم توفر الكادر الفني من ذوي الاختصاصات.
- ❖ قلة المعلومات المتعلقة بالتخطيط التربوي سواء منها السكانية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، أو التربوية أو الصحية.
- ❖ ضعف البرنامج العام المرسوم لسير العملية الإدارية والتعليمية.
- ❖ قلة الإمكانات المادية والبشرية لسير العملية الإدارية والتعليمية وسوء التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم في العملية الإدارية والتعليمية.
- ❖ التوسع الهائل في بناء المدارس دون تخطي مدروس للجدوى والاحتياج ودون أن يتمكن من توفير متطلبات العملية التعليمية، وتكديسها في مناطق على حساب مناطق أخرى.

ثانياً: المشكلات التربوية

تواجه الإدارة المدرسية مشكلات تربوية عديدة يشير إلى بعضها الطيب (2004 ، 250) في النقاط الآتية:

- لا يوجد في وزارة التربية والتعليم إدارة تختص بمتابعة التطوير الإداري في الوزارة.
- لا تلتزم بالمعايير الموضوعية في اختيار المديرين المناسبين في الوظائف المناسبة.
- لا يفوض المديرون إلا القليل من صلاحياتهم.
- يتم التعيين لمناصب عليا في الوزارة بناء على الانتماءات القبلية، أو الحزبية، أو المحاباة، أو القرابة، بعيداً عن مبدأ تكافؤ الفرص، واعتبار الكفاءة.
- يعتمد توصيف الوظائف على النمط التقليدي، وليس على الأهداف المطلوب تحقيقها.
- افتقار الوزارة لمركز يقوم بجمع المعلومات والبيانات ليستعين بها المديرون عند اتخاذ القرارات.

ISSN : 2410-1818

وقد وصنف بعض الكتاب والباحثين المشكلات التربوية المتعلقة بالمتعلمين، وأخرى بالمعلم، وكذلك مشكلات متعلقة بالمبنى المدرسي والتجهيزات وهي كالآتي:

المشكلات المتعلقة بالمتعلمين:

يعد المتعلم هو المحور الذي تدور حوله العملية التعليمية ، فالمدرسة بمجموعها من بناء ومعلمين ومناهج وأدوات ومقاعد وكتب ووسائل تعليمية مجهزة من أجله، ولكن قد يكون التلميذ نفسه سبباً في تدني التعليم أو تأخره، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب، يذكر الأغبري (2007 ،49) أهمها فيما يلي:

صحة التلميذ العقلية: قد يتأخر التلميذ في دراسته لضعف في قدراته العقلية وهذا الضعف قد يأتي من الوراثة أو مرض يعاني منه التلميذ.

صحة التلميذ الجسمية: قد يصاب التلميذ في أثناء العام الدراسي بمرض جسماني خطير أو بسيط يطول أو يقصر قد يكون ضعف في البصر بحيث لا يرى السبورة من بعيد أو لا يسمع شرح المدرس فيكون سبباً في تأخير تحصيله العلمي.

اضطراب التلميذ النفسي والوجداني داخل الأسرة والمدرسة: تكثر المشاجرات المنزلية اليومية بين الأب والأم في توفير المصروفات اليومية فالأب لا يبالي في توفير متطلبات المنزل ومتطلبات المدرسة، فراتبه الشهري ينفقه في مضغ القات وهذا يؤدي إلى المشاجرات اليومية على مرمى ومسمع من الأطفال مما يؤثر في التحصيل العلمي للتلميذ.

وحددت، وزارة التربية والتعليم (2007، 10)، عدداً من المشكلات المتعلقة بالتلاميذ ومن ضمنها:

- انتشار ظاهرة الغش لدى التلميذ، وتدني مستوى التحصيل العلمي لديهم.
- تسرب التلاميذ وتأخرهم عن الطابور الصباحي.
- إتلاف التلاميذ ممتلكات المدرسة والاعتداء على المدرسين.
- ضعف اهتمام التلاميذ بالزي المدرسي وضعف رغبتهم في التعليم، مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة العنف والرسوب لدى بعض التلاميذ.
- تجاوز العدد المحدود للطلبة الجدد؛ مما يجعل المدرسة أكثر من حجمها.
- ازدياد عدد التلاميذ في الفصل الواحد؛ حيث يصل إلى مائة طالب في بعض مدارس المدن.
- الضغط من قبل المسؤولين في إدارة التربية في إعادة قيد المفصولين.
- هروب التلاميذ وتواجدهم في أماكن اللعب والأندية.
- غياب التلاميذ عن حضور بعض الحصص.
- عدم ارتداء الزي، وحضور الطابور الصباحي، وكثرة المشاكسات والضوضاء أثناء الراحة.
- عزوف بعض الطلاب عن المشاركة في الأنشطة المدرسية الصفية واللاصفية.

ISSN : 2410-1818

المشكلات التي تتعلق بالمعلم:

أن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية، والحقيقة أن التدني في مستوى التعليم في المرحلة الأساسية يقع في المقام الأول على معلم الفصل أو معلم المادة ، فظروف المعلم وأوضاعه سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية تؤثر تأثيرا مباشرا في إنتاجه والمستوى العلمي والتربوي، والأعداد والتدريب من الأمور المهمة التي يجب النظر فيها وملاحظتها ،ولابد أن ندرك أن المعلم إذا أحسن إعداده وتأهيله وتدريبه أو العكس يؤثر في الأجيال مدة خدمته في التعليم التي تقارب أربعين عاما يؤثر خلالها في عشرات الآلاف من تلاميذه (الأغبري، 2007 ، 51).

وقد ذكرت وزارة التربية والتعليم (2007 ، 10) أن من أهم المشكلات المتعلقة بالمعلم هي:

1. عدم توفر وسائل المواصلات للمعلمين ولا سيما المعلمات.
2. عجز في مدرسي المواد العلمية (رياضيات ، وفيزياء)، ولا سيما المدرسات.
3. النقص في هيئة التدريس وقلة كفاءة الكثير.
4. انخفاض مستوى إدارة بعض المدرسين لأسباب مهنية وعلمية.
5. قلة الثقة بين المدرسين والإدارة.
6. وجود مدرسين من حملة الشهادات الثانوية العامة والدبلوم، وقلة عدد المدرسين خريجي كلية التربية.
7. ضعف إلمام المدرسين الجامعيين غير التربويين بمحتوى المادة العلمية التي يدرسونها.
8. انشغال المدرسين بالدورات التدريبية أثناء العام الدراسي وترك التدريس.
9. تكرار غياب بعض المدرسين.
10. عزوف المدرسين الأكفاء عن العمل في المدارس الحكومي.
11. إجراء حركة تنقل المدرسين أثناء العام الدراسي.
12. ضعف الحوافز لدى المدرسين.
13. عدم استقرار الجدول المدرسي.
14. استخدام المدرسين العنف ضد التلاميذ والعكس.
15. توظيف مختلف التخصصات بالسلك التربوي والتعليمي.

مشكلات متعلقة بالتجهيزات والمبنى المدرسي:

يعد المبنى المدرسي مدخلا من المدخلات الأساسية للنظام التعليمي والتربوي في التهيئة والتنفيذ لعناصر العملية التعليمية في توفير الحجرات الدراسية والسبورات والمقاعد الدراسية والمعامل؛ حتى يتوفر الجو المناسب للطالب في التحصيل العلمي، ولذا؛ فإن أي قصور أو نقص في المبنى المدرسي أو احد جوانبه فسوف يؤثر سلباً في سير العملية التعليمية التربوية وهناك العديد من الأسباب من خلال الإحصائيات يشير إليها (الأغبري،2007 ، 60) كما يأتي:

- التوسع العشوائي السريع في بناء المدارس نتيجة لتزايد الطلب الاجتماعي للتعليم.

ISSN : 2410-1818

- قلة الاعتماد على أسس الخارطة المدرسية ومعاييرها في بناء المدارس.
- ضعف الاهتمام بالصيانة أولاً بأول مما أدى إلى تدهور حالة المباني القائمة.
- غياب التخطيط العلمي السليم في إنشاء المباني المدرسية.
- سوء تصميم المباني وعدم ملاءمتها فنياً وتربوياً.
- وجود أعداد من الطلاب يدرسون في أماكن ملحقة بجانب المدارس لعدم كفاية الغرف الدراسية لاستيعابهم.
- الترميمات والتجهيزات الخاصة بالمباني المدرسية متدنية جداً فهناك حوالي (49%) من مدارس التعليم الأساسي و(23%) من مدارس التعليم الثانوي، لا يوجد بها كهرباء، كما أن حوالي (47%)من مدارس التعليم الأساسي (27%) من مدارس الثانوية لا يوجد بها مراحيض أو دورات مياه.

ثالثاً: المشكلات الاجتماعية:

تشير الكثير من الأبحاث والدراسات على أن اتصال الأسرة بالمدرسة يؤدي إلى تحقيق نتائج تربوية مهمة يصعب تحقيقها من غير هذا الاتصال ، لذلك تحرص دول كثيرة إلى تنمية التعاون بين الأسرة والمدرسة، والعمل على تطويرها من خلال إقامة جسور، وقنوات اتصال إيجابية، ومن أشهر قنوات الاتصال بين الأسرة والمدرسة هي مجالس الآباء إلى جانب مجلس المعلمين، وفي مدارسنا اليمنية إذا نظرنا إلى هذا الجانب فإن العلاقة بين الأسرة والمدرسة تكاد تكون منعدمة ، فأولياء الأمور يقتصر دورهم على إرسال أبنائهم إلى المدرسة، ويرون أن دورهم في التربية قد انتهى، ولتوثيق العلاقة بين الأسرة والمدرسة في هذا الجانب صدر قرار وزاري رقم(95) لسنة 1997م بشأن العمل باللائحة المدرسية من حيث توثيق العلاقة بين المدرسة والمنزل والمجتمع بشكل عام وإشراك الآباء في حل بعض المشكلات المدرسية، بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والحقيقة من خلال استقراء الواقع الحالي لمجلس الآباء والمعلمين إنها لا تقوم بدورها بالشكل المطلوب وإن كانت موجودة فهي حبر على ورق (الأغبري، 2007، 69-70).

ومن المشكلات المتعلقة بالجانب الاجتماعي ما يلي:

- غياب دور مجلس الآباء والأمهات، وضعف تعاون الأسرة مع المدرسة.
- قلة متابعة تحصيل الطالب.
- اعتداء بعض الآباء على المدرسين.
- تدخل المجلس المحلي وعقال الحارات والمشايخ في شؤون الإدارة المدرسية.
- الصراع الحزبي والمناطقي على إدارة المدارس.
- غياب رقابة أولياء الأمور على المدرسة وإدارتها.
- كثرة طلبات الإدارة المدرسية من أولياء الأمور التي تنفرهم من الحضور إلى المدرسة.

ISSN : 2410-1818

- انعدام آلية التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.

مشكلات الإشراف التربوي:

رابعاً: مشكلات الإشراف التربوي:

حيث لا يزال كثير من المشرفين التربويين بعيدين عن العمل في ضوء المفهوم الحديث للإشراف القائم على خلق جو من الثقة والتعاون بين إدارة المدرسة والمدرسين من جهة وبين الإشراف التربوي من جهة أخرى, كما أن بعض المشرفين ينقصهم الإلمام بالسياسة التعليمية وأهدافها. (القوزي, 1989, 111-116).

وقد قدم عطيوي (2001,63) تصنيفاً للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية حيث صنفها إلى نوعين:

1) مشكلات التعليمية: وتتمثل في النقص في بعض هيئات التدريس وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين والضعف في مستوى الطلبة وضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة وتدني مستوى التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة وزيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.

2) المشكلات الإدارية: وتتمثل في عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها وعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة وانخفاض روح الإبداع لدى الكادر الإداري، كما تتمثل هذه المشكلات الإدارية في عدم استقرار الجدول المدرسي والضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي, وكذلك في التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي.

الدراسات السابقة:

1) دراسة الشمري, والحربي (2019) بعنوان: المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم, هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر أفراد العينة, ومعرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه أفراد العينة المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات من وجهة نظر أفراد العينة وتتكون عينة البحث من جميع مديري المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (90) مديراً, استخدم الباحثان المنهج الوصفي, استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة ، وقد تكونت (67) فقرة موزعة على (5) مجالات. ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: إن أهم المعوقات الإدارية هي كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة, وتعدد الجهات الرقابية على عمل المدرسة, ومن أهم المعوقات الفنية ضعف دافعية بعض المعلمين نحو التطوير المهني وضعف القدرة على التعامل مع تقنيات التعليم الحديثة, ومن أهم المعوقات المادية غير مناسبة التجهيزات والمباني المدرسية,

ISSN : 2410-1818

وعدم توفر الملاعب المناسبة للأنشطة المدرسية, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

2) دراسة الخليفة, الزين الخليفة الخضر, و أبو إدريس, عادل محمد دفع الله (2019) بعنوان: معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين, هدف البحث إلى التعرف على درجة وجود المعوقات (الفنية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية) التي تعوق عمل مديري مدارس الأساس والمدارس الثانوية التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم، كما هدف للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث. استخدم الباحثان المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع البحث من 155فرداً من المديرين والمعلمين. اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت 40 معلماً ومديراً. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وجهت الاستبانة إلى كل أفراد العينة من المديرين والمعلمين. ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: درجة وجود معوقات الإدارة المدرسية بمدارس العمادة جاءت بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث. وفي ضوء هذه النتائج خلص البحث إلى عدة توصيات منها: يجب على إدارة العمادة الاهتمام بحل المشكلات التي تواجه مديري المدارس وخاصة المشكلات الاقتصادية، ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس بالقدر الذي يمكنهم من مواجهة معوقات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها في وقتها.

3) دراسة النغيثر (2008) بعنوان: المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية, هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية من وجهة نظر مشرفي إدارة التربية والتعليم ومديري ووكلاء ومعلمي المدارس المشتركة في المحافظة, واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي, وقد شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (974) مشرفاً ومديراً ووكيلاً ومعلماً, واستخدم الباحث استبانة مكونة من (68) فقرة موزعة على سته مجالات, توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن المشكلات المتعلقة بالأعمال المكتبية لا تواجه مديري المدارس المشتركة بدرجة عالية, أن المشكلات المتعلقة بالمعلمين التي تواجه مديري المدارس المشتركة بدرجة عالية هي : انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب عدم التعيين على المستوى الذي يستحقه ، وتحضير المعلم لعدد كبير من الدروس يوميا ، وكثرة المواد التي يقوم المعلم بتدريسها ، وتدريس المعلم لأكثر من مرحلة دراسية, ومكان إقامة المعلمين بعيدا عن المدرسة ، وإكمال نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية, أن المشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات التي تواجه مديري المدارس المشتركة بدرجة عالية .

ISSN : 2410-1818

4) دراسة الشريف (2006) بعنوان: المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك, واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي, وقد شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (191) مديراً و (183) مديرة في منطقة تبوك, واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات, توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

عدم وجود تنظيم جيد لقضاء وقت الفراغ ، والتأثر السلبي بالقنوات الفضائية ، وعدم الاهتمام بالتربية البدنية مثل (الغذاء الجيد والمتوازن وممارسة الرياضة المناسبة ....) ، وعدم الاكتراث في التعامل مع الكتب المدرسية الموزعة مجانا وكثرة إجازات الأمومة للمعلمات والإجازات الاضطرارية ، ووجود شعور عام لدى المعلمين بان التعليم وظيفة وليست مهنة لها معاييرها الفنية والمهنية والأخلاقية ، وضعف المشاركة في مجال الأنشطة المدرسية ، والنقص في الكتب الدراسية خاصة في بداية العام الدراسي ، وعدم تناسب التجهيزات الخاصة بالمختبرات ومراكز مصادر التعلم ومعامل الحاسوب والمكتبة المدرسية مع عدد الطلبة في الصف الواحد.

5) دراسة الشمري (2004) بعنوان: المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات, هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل كما تراها المديرات والمشرفات التربويات, واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي, وقد شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (203) مديرة ومشرفة, , واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات, توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية ، وغياب الحوافز للمديرة المبدعة وتذمر المعلمات من حصص الاحتياط ، وتدني حماس المعلمات للأنشطة غير الصفية، وكثرة الإجازات المرضية للمعلمات ، وضيق مساحة حجرات الفصول الدراسية، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي ، وضعف المخصصات المالية الممنوحة لإدارة المدرسة.

6) دراسة أبو عاشور، خليفة مصطفى (2002) بعنوان: معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة, الأردن, هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة من وجهة نظرهم, استخدم الباحث المنهج الوصفي, وقد بلغ حجم العينة (68) مديراً, ومديرة, واستخدم الباحث استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على ثمانية مجالات, توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس, المؤهل, وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح مديري الخبرة القصيرة.

ISSN : 2410-1818

7) دراسة العاجز (2001) بعنوان: المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المغيرات, هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة, استخدم الباحث المنهج الوصفي, وقد بلغ حجم العينة (95) مديرة من مديرات المرحلة الابتدائية والإعدادية, تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة, واستخدم الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات, توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح مديرات مدارس الحكومة في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المرحلة لصالح مديرات المرحلة الإعدادية.

8) دراسة سليمان (1999) بعنوان: مقومات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية والحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم, هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوي الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم من وجهة نظرهم, واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي, وقد تألف مجتمع الدراسة من (233) مديراً ومديرة, واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي احتوت (40) فقرة موزعة على ثمانية مجالات, توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن المعوقات في الإدارة المدرسية على مجالي أولياء الأمور وإدارة الذات كانت أعلى عند الذكور منها عند الإناث، كما بينت الدراسة أن المعوقات في الإدارة المدرسية كانت عند المديرات أعلى منها عند المديرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتي:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تناول موضوع الدراسة والتحقق من أهدافها وفرضياتها.

أجريت معظم الدراسات السابقة في بلدان عربية هي (فلسطين, الكويت, السودان) بينما نفذ البحث الحالي في دولة عربية أخرى هي اليمن والتي تتشابه مع البلدان التي أجريت فيها الدراسات السابقة .

تعدد الأهداف التي وضعت في الدراسات السابقة بتعدد الموضوعات التي تناولتها, لكن كانت أغلبها تتعلق بمعرفة وكشف مشكلات ومعوقات عمل الإدارة المدرسية.

تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة كونه يتعلق بمعرفة مشكلات الإدارة المدرسية في مجتمع لا زال إلى يومنا هذا يعاني من الحروب والصراعات, رغم أن حضرموت بعيدة إلى الآن عن الكثير من تلك الصراعات.

ISSN : 2410-1818

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وحدوده وأهدافه.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بوادي حضرموت وعددهم (250) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (60) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتشكل هذه العينة ما نسبته (24%) من مجتمع الدراسة, حيث تم توزيع (70) استبانة وتم استرجاع (67) استبانة، وبعد مراجعتها تبين أن هناك (7) استبانات غير صالحة للتحليل وتم استبعادها وتم اعتماد (60) استبانة والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1)

يوضح توزيع أفراد العينة على المتغيرات

النوع		الخبرة			نوع المدرسة		التدريب		
ذكور	إناث	1-5	6-10	أكثر 10	بنين	بنات	دورة	دورتان	أكثر من ثلاث
52	8	20	26	14	34	26	32	24	4
60		60			60		60		

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث تضمنت (68) فقرة في أربعة مجالات هي: (التلاميذ, المعلمين, المباني والتجهيزات, الإدارة العليا).

تم توزيع (75) استبانة وتم استرجاع (65) استبانة وبعد مراجعتها تبين أن هناك (5) استبانة غير صالحة للتحليل وتم استبعادها, وتم اعتماد (60) استبانة للتحليل الإحصائي.

صدق الأداة الظاهري:

تم عرض الاستبانة المكونة من (68) فقرة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات اليمنية ومن المختصين في الإدارة التربوية وطرق التدريس وعلم النفس وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مُناسَبة صياغةٌ الفقرات لغوياً، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وإدخال تعديلات تصحيحية للصياغة، أو إضافة فقرات جديدة بما يخدم أهداف الدراسة ويزيد من قيمتها، وقد تم الأخذ بملاحظات الأستاذة

ISSN : 2410-1818

المحكمين، فتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر، وقد اعتمدت الدراسة على نسبة أتفاق المحكمين (80 %) فأكثر لإبقاء الفقرة.

وتم تقسيم درجات التقدير إلى خمسة مستويات هي الممارسة: (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جدا)، وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، فقد أعطي البديل كبيرة جداً (5) درجات، والبديل كبيرة (4) درجات، والبديل متوسطة (3) درجات، والبديل ضعيفة درجتين، والبديل ضعيفة جداً درجة واحدة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2)

يوضح الفئات وحدودها والتقدير اللفظي

الفئات	الحد الأدنى للفئة	الحد الأعلى للفئة	درجة الموافقة
الفئة الأولى	1	1,80	ضعيفة جداً
الفئة الثانية	1,81	2,6	ضعيفة
الفئة الثالثة	2,61	3,4	متوسطة
الفئة الرابعة	3,41	4,2	كبيرة
الفئة الخامسة	4,21	5	كبيرة جداً

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول رقم (3) التالي.

جدول (3)

يبين معامل الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	0.511**	14	0.436**	25	0.743**	38	0.675**
2	0.691**	15	0.515**	26	0.720**	39	0.605**
3	0.496**	16	0.426**	27	0.775**	40	0.633**
4	0.629**	17	0.501**	28	0.567**	41	0.605**
5	0.386**	18	0.466**	29	0.728**	42	0.732**
6	0.634**	19	0.216	30	0.614**	43	0.719**
7	0.599**	20	.0363**	31	0.741**	44	0.553**
8	0.760**	21	.0473**	32	0.763**	45	0.692**

ISSN : 2410-1818

9	0.402**	22	.0457**	33	0.734**	46	0.717**
10	0.674**	23	.0437**	34	0.698**	47	0.706**
11	0.573**	24	0.133	35	0.687**	48	0.624**
12	0.650**			36	0.702**		
13	0.552**			37	0.513**		

** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن معاملات ارتباط كل فقرة من الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه قوية جداً، وقوة معامل الارتباط يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال، ويلاحظ وجود فقرتين أقل وفيهما ضعف وهما الفقرة (24) وهي ضعيفة والفقرة (19) وتم الإبقاء على هاتين الفقرتين رغم ضعفهما حفاظاً على توازن الاستبانة

ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة عن طريق الاتساق الداخلي لكل مجال من المجالات بمعادلة ألفا كرونباخ وجد أن قيمة الثبات فيها يوضحه الجدول (3) التالي.

جدول رقم (4)

معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفاكرنباخ)
1	التلاميذ	18	0.83
2	المعلمون	20	0.81
3	المباني والتجهيزات	15	0.91
4	الإدارة العليا	15	0.84
الكلي		**68**	**0.85**

بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتبين أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة عالية، وتراوحت بين (0.81 - 0.91) مما يدل على أن عبارات أبعاد أداة الدراسة اتسمت بقدر عالٍ من الثبات يمكن الاعتماد عليه في تحليل النتائج حيث بلغت قيمة الأداة كاملة (0.85).

ISSN : 2410-1818

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الرئيس: ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت؟

للتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتحصل الباحثان على النتائج الآتية:

أولاً: مجال التلاميذ:

جدول رقم (5)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان

الفقرة	رقم الفقرة	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تسلط التلاميذ الكبار على الصغار.	2	1	4.4333	.49972	كبيرة جداً
بعد سكن التلاميذ عن المدرسة.	5	2	4.2333	.92730	كبيرة جداً
انشغال التلاميذ بأعمال خارج شؤون الدراسة بعد الدوام.	7	3	4.2333	.92730	كبيرة جداً
بقاء تلاميذ الصفوف الصغرى بعد خروجهم أمام بوابة المدرسة لانتظار أخوتهم في الصفوف العليا.	6	4	4.2000	.91688	كبيرة
التقليد السيئ من التلاميذ الصغار للتلاميذ الأكبر منهم في المدرسة.	3	5	4.1667	.74029	كبيرة
السلوك العدواني للتلاميذ خلال الاستراحة وعند الانصراف.	8	6	4.1333	.81233	كبيرة
الإذاعة المدرسية لا تتناسب مع التلاميذ لاختلاف أعمارهم.	1	7	4.0667	.93640	كبيرة
العبث بممتلكات المدرسة العامة) الأثاث – الحديقة–الدورات–الخ	13	8	4.0333	.84305	كبيرة
تأخر بعض التلاميذ عن الدوام المدرسي.	17	9	4.0000	1.0415	كبيرة
الانطواء والخجل لدى بعض التلاميذ.	9	10	4.0000	1.0084	كبيرة
تشتت انتباه بعض التلاميذ داخل الفصل.	12	11	3.9000	.79618	كبيرة

كثرة شكاوى التلاميذ ولأتفه الأسباب.	14	12	3.8667	1.0651	كبيرة
التحرش الجنسي من قبل التلاميذ تجاه زملائهم.	4	13	3.6667	1.0840	كبيرة
عدم وجود إخصائي اجتماعي متخصص لحل مشكلات التلاميذ.	18	14	3.6667	1.2026	كبيرة
ضعف الالتزام بالزي الرسمي للمدرسة.	11	15	3.6667	1.1448	كبيرة
ضعف الانتظام والانضباط في طابور الصباح.	10	16	3.6667	1.38597	كبيرة
الكذب واتهام الاخرين عند وقوع أخطاء.	15	17	3.5667	1.3945	كبيرة
كثرة حوادث السرقة بين التلاميذ.	16	18	3.5000	1.3716	كبيرة
الكل			**3.9444**	**.49246**	**كبيرة**

يتضح من الجدول السابق أن درجة التقدير العامة للمجال قد ظهرت بدرجة (كبيرة), وبمتوسط حسابي بلغ (3.9444), ويعزو الباحثان ذلك إلى كثرة المشكلات الناجمة عن التلاميذ، بمختلف أنواعها، أما فقرات المجال فقد كانت درجة الموافقة فيها بين (كبيرة جدا) و (كبيرة) ، وقد حصلت أغلب الفقرات على درجة تقدير (كبيرة) أما أعلى درجة تقدير فقد حصلت عليها الفقرة رقم (2) في الترتيب الأصلي للمجال بمتوسط حسابي بلغ(4.4333) وتنص هذه الفقرة على (تسلط التلاميذ الكبار على الصغار), ويعزو الباحثان ذلك إلى الفارق الكبير في السن بين التلاميذ، وكذا بسبب دخول الطلاب الكبار مرحلة المراهقة حيث تكون عندهم حسب التسلط على الآخرين, أما أقل الفقرات تقديرا في درجة التقدير مقارنة ببقية الفقرات فقد كانت الفقرة رقم (16) في الترتيب الأصلي للمجال في الإستبانة, حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5000), وتنص هذه الفقرة على (كثرة حوادث السرقة بين التلاميذ), ويمكن أن يعزو الباحثان ذلك إلى أن أقل مشكلة تحدث بين التلاميذ هي السرقة، بسبب كثرة التوجيهات المحذرة من ذلك وكذا شدة العقوبة المتخذة على فاعلها .

ISSN : 2410-1818

ثانياً: مجال المعلمين:

جدول رقم (6)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان

الفقرة	رقم الفقرة	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ازدحام جدول الحصص الأسبوعي للمعلم.	1	1	4.3000	.69624	كبيرة جداً
عدم التكافؤ في مرتبات معلمي العقود مع زملائهم.	20	2	4.2667	.93640	كبيرة جداً
عزوف المعلم عن تدريس الحصة السابعة	6	3	4.1333	.85304	كبيرة
تعدد المقررات التي يقوم المعلم بتدريسها.	3	4	4.1333	.76947	كبيرة
ضعف شخصية بعض المعلمين.	17	5	4.1000	.79618	كبيرة
قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين.	19	6	4.0667	.89947	كبيرة
تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم.	2	7	4.0333	.88234	كبيرة
لجوء بعض المعلمين لأسلوب العقاب المحظور.	18	8	4.0000	.73646	كبيرة
تأخر بعض المعلمين عن موعد الدوام المدرسي.	5	9	3.9000	.95136	كبيرة
إكمال نصاب المعلم في مدرسة أخرى.	4	10	3.9000	1.0201	كبيرة
التغيب المتكرر لبعض المعلمين لأبسط الأسباب.	16	11	3.8333	.90510	كبيرة
تأخر المعلمون عن الحضور للمدرسة	14	12	3.8000	.87914	كبيرة
انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين.	10	13	3.7667	1.0635	كبيرة
ضعف إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم.	11	14	3.7000	.94421	كبيرة
سوء العلاقة بين الإدارة المدرسية وبعض المعلمين.	13	15	3.6333	1.08872	كبيرة
إهمال بعض المعلمين للتحضير اليومي للدرس.	15	16	3.6333	.80183	كبيرة
جهل بعض المعلمين في استخدام الوسيلة في العملية التعليمية.	12	17	3.6000	1.09235	كبيرة
ضعف المشاركة في مجال الأنشطة المدرسية	9	18	3.5333	1.21386	كبيرة

ISSN : 2410-1818

قلة رغبة المعلمين في تبادل الخبرات مع المعلمين الآخرين.	8	19	3.5333	1.39572	كبيرة
كثرة الإجازات المرضية للمعلمين	7	20	3.5333	1.26848	كبيرة
الكل			**3.8700**	**.35238**	**كبيرة**

يتضح من الجدول السابق أن درجة التقدير العامة للمجال قد ظهرت بدرجة (كبيرة), وبمتوسط حسابي بلغ (3.8700), ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة المعلمين بما يتناسب مع أعداد التلاميذ ، أما فقرات المجال فقد كانت درجة الموافقة فيها بين (كبيرة جدا) و (كبيرة) ، وقد حصلت أغلب الفقرات على درجة تقدير (كبيرة) أما أعلى درجة تقدير فقد حصلت عليها الفقرة رقم (1) في الترتيب الأصلي للمجال بمتوسط حسابي بلغ(4.3333) وتنص هذه الفقرة على (ازدحام جدول الحصص الأسبوعي للمعلم), ويعزو الباحثان ذلك إلى توقف عمليات التوظيف بعد 2011م, أما أقل الفقرات تقديرا في درجة التقدير مقارنة ببقية الفقرات فقد كانت الفقرة رقم (7) في الترتيب الأصلي للمجال في الاستبانة, حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.5333), وتنص هذه الفقرة على (كثرة الإجازات المرضية للمعلمين), ويمكن أن يعزو الباحثان ذلك إلى كثرة غياب المعلمين بأعذار مرضية وخاصة المعلمات.

ثالثاً: مجال المباني والتجهيزات:

جدول رقم (7)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان

الفقرة	رقم الفقرة	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عدم وجود التكييف للصفوف الدراسية.	12	1	4.5333	.76947	كبيرة جداً
عدم توفر باص خاص بالمدرسة.	15	2	4.5000	.81303	كبيرة جداً
عدد الكراسي والأمياز لا تتناسب مع عدد التلاميذ.	11	3	4.3667	.75838	كبيرة جداً
المختبرات لا تفي بجميع المراحل الدراسية في المدرسة.	6	4	4.3333	.60132	كبيرة جداً
قلة مكاتب المعلمين.	13	5	4.3000	.69624	كبيرة جداً
عدم تناسب عدد دورات المياه مع عدد تلاميذ المدرسة.	14	6	4.3000	.86944	كبيرة جداً

ISSN : 2410-1818

عدم وجود مولد كهربائي.	10	7	4.2667	1.07146	كبيرة جداً
المكتبة لا تناسب جميع تلاميذ المدرسة.	5	8	4.2667	.73338	كبيرة جداً
نقص عدد الفصول الدراسية.	1	9	4.2333	.85105	كبيرة جداً
نقص المرافق الصحية في المدرسة.	4	10	4.2333	.85105	كبيرة جداً
قلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية مثل الساحات والملاعب الرياضية والمسرح .	3	11	4.2000	.79830	كبيرة
عدم وجود معمل حاسوب خاص بالمدرسة.	7	12	4.1333	1.09648	كبيرة
عدم توفر آلات تصوير وطابعات.	9	13	3.9667	1.28837	كبيرة
عدم تسوير المبنى المدرسي.	8	14	3.9000	1.31097	كبيرة
قلة توفر الوسائل التعليمية لجميع الصفوف الدراسية.	2	15	3.8000	.87914	كبيرة
الكل			**4.2222**	**.34514**	**كبيرة جداً**

يتضح من الجدول السابق أن درجة التقدير العامة للمجال قد ظهرت بدرجة (كبيرة جداً), وبمتوسط حسابي بلغ (4.2222), ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة وشحة الكراسي والامياز بما يتناسب مع أعداد التلاميذ ، أما فقرات المجال فقد كانت درجة الموافقة فيها بين (كبيرة جدا) و (كبيرة) ، وقد حصلت أغلب الفقرات على درجة تقدير (كبيرة جداً) أما أعلى درجة تقدير فقد حصلت عليها الفقرة رقم (12) في الترتيب الأصلي للمجال بمتوسط حسابي بلغ(4.5333) وتنص هذه الفقرة على (عدم وجود التكييف للصفوف الدراسية), ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم تكييف أغلب الصفوف الدراسية في مدارس التعليم الأساسي, أما أقل الفقرات تقديرا في درجة التقدير مقارنة ببقية الفقرات فقد كانت الفقرة رقم (2) في الترتيب الأصلي للمجال في الإستبانة, حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8000), وتنص هذه الفقرة على (قلة توفر الوسائل التعليمية لجميع الصفوف الدراسية), ويمكن أن يعزو الباحثان ذلك إلى قلة توفير مركز الوسائل بالادارة العليا للوسائل التعليمية.

ISSN : 2410-1818

رابعا: مجال الإدارة العليا:

جدول رقم (8)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان

الفقرة	رقم الفقرة	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ضعف توفير العدد الكافي من المعلمين للمدرسة.	15	1	4.4000	.66892	كبيرة جداً
قلة الحوافز المادية والمعنوية (للمدرسة المتميزة).	4	2	4.2333	.76727	كبيرة جداً
عدم اتباع الأسلوب الشوروي في الإدارة.	14	3	4.2333	.76727	كبيرة جداً
عدم وضوح التعليمات الخاصة ببعض القرارات.	12	4	4.2333	.72174	كبيرة جداً
تدخل المشرفين في نقل بعض المعلمين دون إشراك مدير المدرسة.	11	5	4.1667	.86684	كبيرة
تأخر بعض المراسلات عن موعدها المحدد.	7	6	4.1333	.81233	كبيرة
عدم منح المدير الوقت الكافي للرد على المراسلات بعض الأحيان.	10	7	4.0667	.89947	كبيرة
كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدير.	3	8	4.0333	.99092	كبيرة
عدم وجود خطة واضحة للزيارات الإشراقية من قبل المشرفين التربويين.	6	9	4.0333	1.20685	كبيرة
ضعف العدالة في توزيع الأدوات تبعاً لعدد الصفوف والتلاميذ.	9	10	4.0333	.91996	كبيرة
عدم تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.	13	11	4.0000	.82339	كبيرة
كثرة التنقلات الداخلية والخارجية بين المعلمين.		12	3.9667	.88234	كبيرة
بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم.	1	13	3.9667	1.14931	كبيرة
ضعف المساهمة الفعلية في حل المشكلات المدرسية بشتى أنواعها.	8	14	3.9333	.97192	كبيرة
تكليف المدير بتدريس بعض الحصص أسبوعياً.	2	15	3.8333	1.25099	كبيرة
الكل			**4.0844**	**.37710**	**كبيرة**

ISSN : 2410-1818

يتضح من الجدول السابق أن درجة التقدير العامة للمجال قد ظهرت بدرجة (كبيرة), وبمتوسط حسابي بلغ (4.0844), ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود علاقة تسوء أحيانا بين الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي مع الإدارة العليا وضعف قيام الإدارة العليا بمهامها تجاه الإدارة المدرسية ، أما فقرات المجال فقد كانت درجة الموافقة فيها بين (كبيرة جدا) و (كبيرة) ، وقد حصلت أغلب الفقرات على درجة تقدير (كبيرة) أما أعلى درجة تقدير فقد حصلت عليها الفقرة رقم (15) في الترتيب الأصلي للمجال بمتوسط حسابي بلغ(4.4000) وتنص هذه الفقرة على (**ضعف توفير العدد الكافي من المعلمين للمدرسة.**), ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود نقص حاد في المعلمين, أما أقل الفقرات تقديرا في درجة التقدير مقارنة ببقية الفقرات فقد كانت الفقرة رقم (2) في الترتيب الأصلي للمجال في الاستبانة, حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8333), وتنص هذه الفقرة على (تكليف المدير بتدريس بعض الحصص اسبوعياً), ويمكن أن يعزو الباحثان ذلك إلى أن الواقع في الإدارة المدرسية تفرغ المدير للإدارة إلا في بعض المدارس ذات الإعداد الطلابية القليلة.

خامساً: لكل المجالات:

جدول رقم (9)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الاستبيان

المجال	رقم المجال	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المباني والتجهيزات	3	1	4.2222	.34514	كبيرة جداً
الإدارة العليا	4	2	4.0844	.37710	كبيرة
التلاميذ	1	3	3.9444	.49246	كبيرة
المعلمون	2	4	3.8700	.35238	كبيرة
الكل			**4.0147**	**.24126**	**كبيرة**

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن أكبر المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت من وجهة نظرهم هي مشكلة المباني والتجهيزات حيث كانت بدرجة كبيرة جداً والمتوسط الحسابي له (4.2222) وقد يكون السبب هو شحة المباني المدرسية وعدم استحداث مباني تتناسب مع زيادة أعداد التلاميذ, ثم جاءت المجالات الأخرى بدرجة كبيرة, وكان المتوسط العام لمشكلات الإدارة المدرسية على جميع المجالات (4.0147) وهي تدل على درجة كبيرة, وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري, والحربي (2019).

ISSN : 2410-1818

تحليل أسئلة الدراسة:

1) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير النوع؟

جدول رقم (10)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الاستبيان وفقاً ومتغير النوع

المجال	متغير النوع	أفراد العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التلاميذ	ذكر	**52**	3.8718	.48000	4.011	.056
	انثى	**8**	4.4167	.26726		
المعلمين	ذكر	**52**	3.8500	.33607	3.192	.079
	انثى	**8**	4.0000	.44881		
الإدارة العليا	ذكر	**52**	4.2103	.36140	.831	.366
	انثى	**8**	4.3000	.21082		
المباني والتجهيزات	ذكر	**52**	4.0667	.38354	.628	.431
	انثى	**8**	4.2000	.33046		
الكل	**ذكر**	52	**3.9830**	**.23029**	**.209**	**.649**
	انثى	**8**	**4.2206**	**.21982**		

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0,05$) في درجة مشكلات الإدارة المدرسية في جميع المجالات حسب متغير النوع، ولعل سبب ذلك أن المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية هي نفسها عند الذكور والإناث.

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq 0,05$) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية؟

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (11)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الاستبيان وفقاً وسنوات الخبرة

المجال	متغير سنوات الخبرة	أفراد العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التلاميذ	5-1 سنوات	20	4.0056	.48261
	10-5 سنوات	26	4.0128	.56837
	أكثر من 10 سنوات	14	3.7302	.27291
	الكل	**60**	**3.9444**	**.49246**
المعلمين	5-1 سنوات	20	3.7900	.35600
	10-5 سنوات	26	3.8692	.37123
	أكثر من 10 سنوات	14	3.9857	.29835
	الكل	**60**	**3.8700**	**.35238**
المباني والتجهيزات	5-1 سنوات	20	4.3600	.10684
	10-5 سنوات	26	4.2154	.28491
	أكثر من 10 سنوات	14	4.0381	.54957
	الكل	**60**	**4.2222**	**.34514**
الإدارة العليا	5-1 سنوات	20	4.0467	.33793
	10-5 سنوات	26	4.2564	.27175
	أكثر من 10 سنوات	14	3.8190	.44639
	الكل	**60**	**4.0844**	**.37710**
الكل	**5-1 سنوات**	**20**	**4.0294**	**.20830**
	10-5 سنوات	**26**	**4.0690**	**.26283**
	أكثر من 10 سنوات	**14**	**3.8929**	**.21377**

يلاحظ من الجدول السابق انه توجد فروق في المتوسط الحسابي لكل مجال من المجالات حيث أن المجالات اختلفت في متوسطاتها الحسابية وان ترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية هي مجال المباني والتجهيزات ومتوسطه الحسابي(4.2222), ثم مجال الإدارة العليا و متوسطة الحسابي(4.0844), ثم مجال التلاميذ ومتوسطة الحسابي(3.9444), ثم مجال المعلمين ومتوسطة الحسابي(3.8700).

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم الباحث تحليل (التباين الأحادي) والجدول التالي يبين ذلك(One-Way-ANOV)

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (12)

يبين تحليل التباين الأحادي لكل مجال من المجالات وفقاً ومتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التلاميذ	بين المجموعات	.839		.420	1.775	.179
	داخل المجموعات	13.470		.236		
	الكل	**14.309**				
المعلمين	بين المجموعات	.315		.158	1.282	.285
	داخل المجموعات	7.011		.123		
	الكل	**7.326**				
المباني والتجهيزات	بين المجموعات	.856		.428	3.950	.025
	داخل المجموعات	6.173		.108		
	الكل	**7.028**				
الإدارة العليا	بين المجموعات	1.784		.892	7.694	.001
	داخل المجموعات	6.606		.116		
	الكل	**8.390**				
الكل	**بين المجموعات**	**.289**		**.144**	**2.617**	**.082**
	داخل المجموعات	**3.145**		**.055**		

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0,05$) في درجة مشكلات الإدارة المدرسية في جميع المجالات حسب متغير سنوات الخبرة،

ISSN : 2410-1818

إلا في مجالي الإدارة العليا حيث مستوى الدلالة هو (0.001) ومجال المباني والتجهيزات حيث أن مستوى الدلالة هو (0.025) ولعل سبب ذلك أن اختلاف خبرات المديرين تسببت في اختلاف نظرتهم للمشكلات التي يعانون منها في مجالي الإدارة العليا والمباني والتجهيزات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (شيفيه) والذي يبين الفروق بين كل متغيرين من متغيرات الخبرة الإدارية والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (13)

يبين اختبار شيفيه لمجال المباني والتجهيزات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	1-5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
1-5 سنوات	4.3600		.14462	.32190*
5-10 سنوات	4.2154	-.14462-		.17729
أكثر من 10 سنوات	4.0381	.32190*	.17729	

* فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين من خبرتهم **(1-5 سنوات)** ومن خبرتهم **(أكثر من 10 سنوات)** وكانت لصالح من خبرتهم **(1- 5 سنوات)** لأن المتوسط الحسابي لهم **(4.3600)** أكبر من المتوسط الحسابي لمن خبرتهم **(أكثر من 10 سنوات) (4.0381)**، وتعليل ذلك لأنهم أقل خبرة في معالجة مشكلات الإدارة المدرسية من الأخرين.

جدول رقم (14)

يبين اختبار شيفيه لمجال الإدارة العليا وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	1-5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
1-5 سنوات	4.0467		.20974	.22762
5-10 سنوات	4.2564	.20974		.43736*
أكثر من 10 سنوات	3.8190	.22762	.43736*	

* فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .

ISSN : 2410-1818

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين من خبرتهم (**5-10 سنوات**) ومن خبرتهم (**أكثر من 10 سنوات**) وكانت لصالح من خبرتهم (**5-10 سنوات**) لأن المتوسط الحسابي لهم (4.2564) أكبر من المتوسط الحسابي لمن خبرتهم (**أكثر من 10 سنوات**) (3.8190)، ولعل سبب ذلك أن علاقة المديرين ممن خبرتهم أكثر من 10 سنوات بالإدارة العليا علاقة حسنة مما يؤدي إلى تجاوز الكثير من المشكلات.

3)هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير نوع المدرسة (بنين – بنات)؟

جدول رقم (15)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الاستبيان وفقاً ومتغير نوع المدرسة (بنين - بنات)

المجال	متغير النوع	أفراد العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التلاميذ	بنين	34	3.9412	.52240	.623	.433
	بنات	26	3.9487	.46052		
المعلمين	بنين	34	3.8176	.34638	.191	.663
	بنات	26	3.9385	.35505		
الإدارة العليا	بنين	34	4.1804	.40453	1.799	.185
	بنات	26	4.2769	.24418		
المباني والتجهيزات	بنين	34	4.1608	.34117	.082	.775
	بنات	26	3.9846	.40456		
الكل	**بنين**	**34**	**4.0061**	**.26082**	**2.237**	**.140**
	بنات	**26**	**4.0260**	**.21758**		

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0,05$) في درجة مشكلات الإدارة المدرسية في جميع المجالات حسب متغير نوع المدرسة، ولعل سبب ذلك أن المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مدارس البنين لا تختلف عن المشكلات التي تعاني منها مدارس البنات في مجالات الدراسة الأربعة.

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة (التلاميذ, المعلمين, المباني, الإدارة العليا) تعزى لمتغير التدريب؟

ISSN : 2410-1818

جدول رقم (16)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الاستبيان وفقاً لمتغير التدريب

المجال	متغير التدريب	أفراد العينة(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التلاميذ	بدون	32	3.9688	.53732
	دورة	24	3.9306	.47713
	أكثر من دورة	4	3.8333	.12830
	الكل	**60**	**3.9444**	**.49246**
المعلمين	بدون	32	3.8719	.37801
	دورة	24	3.8375	.32176
	أكثر من دورة	4	4.0500	.34641
	الكل	**60**	**3.8700**	**.35238**
المباني والتجهيزات	بدون	32	4.2958	.22074
	دورة	24	4.2389	.26877
	أكثر من دورة	4	3.5333	.76980
	الكل	**60**	**4.2222**	**.34514**
الإدارة العليا	بدون	32	4.0500	.44059
	دورة	24	4.1389	.28686
	أكثر من دورة	4	4.0333	.34641
	الكل	**60**	**4.0844**	**.37710**
الكل	بدون	32	4.0303	.25989
	دورة	24	4.0172	.18841
	أكثر من دورة	4	3.8750	.38207
	الكل	**60**	**4.0147**	**.24126**

يلاحظ من الجدول السابق أنه توجد فروق في المتوسط الحسابي لكل مجال من المجالات حيث أن المجالات اختلفت في متوسطاتها الحسابية وان ترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية هي مجال المباني والتجهيزات ومتوسطه الحسابي (4.2222) ثم مجال الإدارة العليا ومتوسطة الحسابي(4.0844), ثم مجال المعلمين ومتوسطة الحسابي(3.8700), ثم مجال التلاميذ ومتوسطه الحسابي(3.9444).وكما أنه توجد فروق في المتوسط الحسابي بين المجالات نجد أيضاُ فروق في المتوسط الحسابي بالنسبة لمتغير التدريب في كل مجال.

ISSN : 2410-1818

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم الباحث تحليل (التباين الأحادي) والجدول التالي يبين ذلك(One-Way-ANOV)

جدول رقم (17)

يبين تحليل التباين الأحادي لكل مجال من المجالات وفقاً ومتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المجموعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التلاميذ	بين المجموعات	.073	2	.036	.146	.864
	داخل المجموعات	14.236	57	.250		
	الكل	**14.309**	**59**			
المعلمين	بين المجموعات	.155	2	.078	.616	.544
	داخل المجموعات	7.171	57	.126		
	الكل	**7.326**	**59**			
المباني والتجهيزات	بين المجموعات	2.078	2	1.039	11.967	.000
	داخل المجموعات	4.950	57	.087		
	الكل	**7.028**	**59**			
الإدارة العليا	بين المجموعات	.120	2	.060	.412	.664
	داخل المجموعات	8.270	57	.145		
	الكل	**8.390**	**59**			
الكل	**بين المجموعات**	**.086**	**2**	**.043**	**.732**	**.485**
	داخل المجموعات	**3.348**	**57**	**.059**		
		3.434	**59**			

ISSN : 2410-1818

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\propto \leq 0,05$) في درجة مشكلات الإدارة المدرسية في جميع المجالات حسب متغير التدريب، إلا في مجال المباني والتجهيزات حيث مستوى الدلالة هو (0.00) ولعل سبب ذلك أن اختلاف المديرين في التدريب أدى إلى اختلاف تقديراتهم لمشكلات المباني والتجهيزات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (شيفيه) والذي يبين الفروق بين كل متغيرين من متغيرات التدريب والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (18)

يبين اختبار شيفيه لمجال المباني والتجهيزات وفقاً لمتغير التدريب

التدريب	المتوسط الحسابي	بدون	دورة	أكثر من دورة
بدون	4.2958		.05694	.76250*
دورة	4.2389	.05694		.70556*
أكثر من دورة	3.5333	.76250*	.70556*	

* **فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .**

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين من ليس لديهم تدريب و من لديهم أكثر من دورة وكانت لصالح من ليس لديهم تدريب لأن المتوسط الحسابي لهم (4.2958) أكبر من المتوسط الحسابي لمن لهم أكثر من دورة (3.5333) وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين من لديهم دورة واحدة ومن لهم أكثر من دورة وكانت لصالح من لهم دورة واحدة لأن المتوسط الحسابي لهم (4.2389) أكبر من المتوسط الحسابي لمن لهم أكثر من دورة (3.5333).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بوادي حضرموت أهمها:

أولاً: مجال التلاميذ:

1) تسلط التلاميذ الكبار على الصغار.
2) بعد سكن التلاميذ عن المدرسة.
3) انشغال التلاميذ بأعمال خارج شؤون الدراسة بعد الدوام.

ISSN : 2410-1818

ثانياً: مجال المعلمين:

1) ازدحام جدول الحصص الأسبوعي للمعلم.
2) عدم التكافؤ في مرتبات معلمي العقود مع زملائهم.
3) عزوف المعلم عن تدريس الحصة السابعة.

ثالثاً: مجال المباني والتجهيزات:

1) عدم وجود التكييف للصفوف الدراسية.
2) عدم توفر باص خاص بالمدرسة.
3) عدد الكراسي والأمياز لا تتناسب مع عدد التلاميذ.

رابعا: مجال الإدارة العليا:

1) ضعف توفير العدد الكافي من المعلمين للمدرسة.
2) قلة الحوافز المادية والمعنوية للمدرسة المتميزة .
3) عدم اتباع الأسلوب الشوروي في الإدارة.

- جاء ترتيب المجالات كالتالي: المباني والتجهيزات في المرتبة الأولى ثم الإدارة العليا ثم التلاميذ ثم المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات مديري المدارس نحو مجالات الدراسة تعزى لمتغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات مديري المدارس في مجالي (التلاميذ – المعلمين - والكل) تعزى لمتغير الخبرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات مديري المدارس في مجالي (المباني والتجهيزات) تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (1-5) سنوات.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات مديري المدارس في مجالي (الإدارة العليا) تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (5-10) سنوات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات مديري المدارس نحو مجالات الدراسة تعزى لمتغير نوع المدرسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات مديري المدارس في مجال (التلاميذ – المعلمين – الإدارة العليا - الكل) تعزى لمتغير التدريب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات مديري المدارس في مجال (المباني والتجهيزات) تعزى لمتغير التدريب، لصالح من ليس لهم تدريب.

ISSN : 2410-1818

التوصيات:

من خلال العرض السابق للنتائج توصي الدراسة بالآتي:

- توظيف العدد الكافي من المعلمين للعمل في مدارس التعليم الأساسي في وادي حضرموت.
- إعطاء حوافز للمدارس المتميزة مما يؤدي الى التنافس بين مدارس التعليم الأساسي.
- التوسع في المباني المدرسية وتجهيزها بمختلف الأثاث المدرسي.
- سن مجموعة من القواعد والأنظمة المدرسية التي تنظم سلوكيات التلاميذ داخل المدرسة.
- على جميع أرباب الاعمال والشركات والمزارع بمنع عمل الأحداث.
- عقد دورات تأهيلية لمديري مدارس التعليم الأساسي.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب مثل:

- دراسات حول أثر المشكلات الإدارية للإدارة المدرسية على تحصيل طلبة المدرسة.
- دراسات مشابهة للدراسة الحالية في المرحلة الثانوية.
- إجراء دراسة ارتباطيّة بين مشكلات الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي والتعليم الثانوي.

ISSN : 2410-1818

المراجع:

أبو عاشور, خليفة مصطفى (2002), معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة, مجلة جامعة دمشق, مجلد 18, العدد الثاني, ص107, الأردن.

أحمد, أحمد إبراهيم، (2001)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة, مكتبة المعارف الحديثة, الإسكندرية, مصر.

الأغبري، بدر سعيد، (2007)، واقع الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية واتجاهات تطويره, مجلة البحوث والدراسات التربوية, العدد 22 السنة 13 اليمن.

باعباد, علي هود، (2003)، التعليم في الجمهورية اليمنية ماضيه وحاضره ومستقبله دراسة شاملة, ط3, منشورات جامعة صنعاء, اليمن.

بدوي، عبير، (2016)، التفكير العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرار، جامعة المجمعة، السعودية.

البستاني، بطرس، (1993)، محيط المحيط، ط 3، بيروت، لبنان.

الحاج، أحمد علي، (2001)، نحو إستراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في اليمن، منفرد، مجلة الثوابت، العدد 28، ص 85، 120، صنعاء، اليمن.

الحمدي, عبدالرحيم حميد، (2014)، مدى ممارسة مديري مدارس حضرموت الأساسية الحكومية لدورهم الإشرافي التربوي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حضرموت، كلية التربية، اليمن.

الخليفة، الزين الخليفة الخضر، أبو إدريس، عادل محمد دفع الله، (2019)، جامعة الخرطوم، السّودان، معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 52، 2019.

الدويك, تيسير وآخرون، (2001)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي, ط3, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

الزبيدي، سلمان عاشور، (1988)، اتجاهات في تربية الطفل، دار أنس للنشر، عمّان, الأردن.

سليمان, مهدي كامل, (1999), معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم, رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح, نابلس, فلسطين.

الشريف، إبراهيم محمد الزين، (2006)، المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية

الشمري, عبدالعزيز بن سويلم, والحربي, عارف بن محمد, (2019), المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم, المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية, العدد 11, يوليو ص 193, مصر.

ISSN : 2410-1818

الشمري، (2004)، تركي بن علي حمود المطلق، مدى إدراك وكلاء المدارس لمهام مدير المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود, السعودية.

الطبيب، أحمد محمد، (1999)، الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها المعاصرة, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, مصر.

الطيب، عبدالجبار، (2004)، الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية، المكتبة المركزية، جامعة صنعاء، اليمن.

العاجز، فؤاد علي،(2001)، المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، العدد الأول، غزة، فلسطين.

عايش، أحمد جميل، (2009)، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمّان, الأردن.

عطية، عماد محمد، (2010)، الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها، مكتبة الرشد، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية.

عطيوي, جودت عزة، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة, ط3, الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان.

العمايرة, محمد حسن, (2002)، مبادئ الإدارة المدرسية, ط3, دار الميسرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

قراقزة, محمود عبد القادر، (1993)، نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر العربي, بيروت، لبنان.

القوزي, بلغيث بن حمد, (1989)، الإدارة المدرسية, مطابع الفرزدق, الرياض.

مصطفى، صلاح عبد الحميد، (1999)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط3, دار المريخ، الرياض, السعودية.

مصطفى، صلاح عبد الحميد، (1999)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط3, دار المريخ، الرياض, السعودية.

مقبل, سعيد عبده أحمد، (2006)، التعليم العام في الجمهورية اليمنية الواقع.. وآفاق- التطوير, دراسة تحليلية - نقدية, العمل الفائز بجائزة العفيف الثقافية في دورتها السابعة, صنعاء, اليمن، .

النغيثر، (2008)، المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. كلية التربية، الرياض، السعودية.

وزارة التربية والتعليم، (1997)، اللائحة المدرسية: التشريعات التعليمية , صنعاء, اليمن.

وزارة التربية والتعليم، (2002)، دليل الإدارة المدرسية, صنعاء, اليمن.

Pndita, A , (2001). Study Material for Educational Administration. In Sharma, D. (Eds). Directorate of Distance Education. University of Jumma , Jumma.