المملكة الأردنية الهاشمية

المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية *

تقرير رقم (١٦)

المشكلات التي تعاني منها المدارس الأساسية الأردنية من وجهة نظر مديري/مديرات هذه المدارس: طبيعتها واختلافها حسب خصائص المدرسة

إعداد

الدكتور ماجد القرعان

أيلول ١٩٩٥

سلسلة منشورات المركز (٤١)

---

* المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية اعتباراً من أيار/مايو ١٩٩٥، وكان الأسم قبل ذلك هو المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي.

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لجميع من ساهم في إخراج هذه الدراسة. فكل الشكر والتقدير للدكتور منذر المصري، رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية على اهتمامه ومتابعته وملاحظاته البناءة. كما أتقدّم بشكري إلى الزميلين الدكتور موسى النبهان والدكتور تيسير النهار لما قدماه أيضاً من ملاحظات، واقتراحات مفيدة.

كما أقدّم شكري للسيد رمزي أبو غزالة/مساعد البحث في المركز، على جهده في استخراج البيانات اللازمة للدراسة، وكذلك السيد محمد خير بلقر على طباعته الأنيقة للدراسة.

تقديم

من المعروف أن مخرجات العملية التربوية في المدرسة تتأثر بدرجة عالية بشكل ومضمون الممارسات الادارية لقائد المؤسسة الذي يُتوقع منه أن يكون مسؤولاً عن جميع جوانب ومكونات هذه العملية في مؤسسته لأنه، أي المدير، يُعدّ حلقة الوصل المهمة لأنشطة تطوير المدرسة المختلفة. كما أنه هو المسؤول الأول عن ترجمة السياسة التربوية الشاملة في المدرسة الى خطط عمل اجرائية تعنى بتوجيه ومراقبة الأداء التعليمي فيها. لذا يُتوقع من المدير الفعّال أن يقوم بشكل مبرمج ومنتظم بتنفيذ أنشطة متعددة منها على سبيل المثال ما هو متعلق بتحسين التخطيط، أو بتقديم الخبرات التدريبية اللازمة لجميع العاملين في المدرسة، أو المشاركة الفاعلة في الممارسة الاشرافية مع المعلمين. وحتى يتم ذلك، لا بد له من أن يكون قادراً على التنبؤ بالمشكلات وتحديد المعوقات التي قد تعترض سبيله أثناء التخطيط والتنفيذ والتقويم،وذلك حتى يتسنى له استثمار الفرص المكنة لحل أكبر قدرٍ من هذه المشكلات.

ونظراً للأهمية البالغة لمفهوم مدير المدرسة للمعوقات وطبيعتها وحدّتها، جاءت هذه الدراسة لاستقصاء أبرز المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس، وذلك من وجهة نظرهم المبنية على ممارساتهم الفعلية، وربط حجم هذه المعوقات ببعض خصائص المدرسة في الأردن. لذا فقد تم تحديد أربعة أصناف من المشكلات هي: "مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي وتجهيزاته ومرافقه، مشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلبة وسلوكاتهم، ومشكلات تتعلق بتعاون الآباء والمجتمع المحلي مع إدارة المدرسة". كما تم تحديد حجم كل مشكلة في المجالات الأربعة وربطها ببعض خصائص المدرسة وذلك من حيث جنسها، والسلطة المشرفة عليها، وموقعها (مدينة، ريف)، وملكيتها (مملوكة، مستأجرة)، وطبيعة دوامها (فترة واحدة أو فترتان)، اضافة الى حجمها من حيث عدد الطلبة فيها. كما احتوت الدراسة على بعض التوصيات التي بُنيت على النتائج علّها تساهم في التخطيط التربوي الناجح الذي ترجوه أي مؤسسة تربوية.

الدكتور منذر المصري

رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

فهرس المحتويات

شكر ..... أ

تقديم ..... ب

فهرس المحتويات ..... ج

فهرس الجداول ..... د

مقدمة الدراسة وأهميتها ١

نتائج الدراسة ٤

بعض خصائص المدرسة في الأردن ٤

حجم المشكلات بشكل عام ٧

المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلبة ١٣

١. المشكلات المتعلقة بالمعلمين ١٣

٢. العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين والوقت الذي يقضيه المديرون في الاتصال مع المعلمين ومتابعتهم ١٧

٣. المشكلات المرتبطة بالطلبة ٢٥

المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي والمجتمع المحلي ٣٢

١. المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته ٣٢

٢. المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي ٣٨

٣. حجم الدعم الذي تتلقاه المدرسة من المجتمع المحلي ٤٢

٤. العلاقة بين حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة وحجم الوقت الذي يقضيه المديرون في الاتصال مع الآباء ٤٣

خلاصة نتائج الدراسة ٤٥

توصيات ٤٧

المراجع ٤٩

فهرس الجداول

جدول رقم (١): توزيع أعداد المديرين حسب جنس المدرسة والسلطة المشرفة عليها ٥

جدول رقم (٢): توزيع أعداد المديرين حسب موقع المدرسة وجنسها ٥

جدول رقم (٣): توزيع المديرين والمديرات حسب جنسهم وملكية المدرسة ٦

جدول رقم (٤): توزيع مديري ومديرات المدارس حسب جنسهم ونظام دوام المدرسة ٧

جدول رقم (٥): توزيع عدد ونسبة المديرين والمديرات حسب نوع المشكلة وحجمها ٩

جدول رقم (٦): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب جنس المدرسة ١٣

جدول رقم (٧): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب موقع المدرسة ١٤

جدول رقم (٨): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب السلطة المشرفة على المدرسة ... ١٦

جدول رقم (٩): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب ملكية المدرسة ١٧

جدول رقم (١٠): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب دوام المدرسة ١٨

جدول رقم (١١): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب حجم المدرسة ١٩

جدول رقم (١٢): حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين وعدد الاجتماعات الجماعية التي يعقدها المدير مع المعلمين في العام ٢١

جدول رقم (١٣): العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين وحجم الاجتماعات الفردية التي يعقدها المدير مع المعلمين في العام ٢٣

جدول رقم (١٤): العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين وعدد الساعات التي يقضيها المدير في ملاحظة تدريسهم أسبوعياً ٢٤

جدول رقم (١٥): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة هي من أكبر المشكلات في مدارسهم حسب جنس المدرسة ٢٦

جدول رقم (١٦): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة هي من أكبر المشكلات في مدارسهم حسب موقع المدرسة ٢٧

جدول رقم (١٧): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة هي من أكبر المشكلات في مدارسهم حسب السلطة المشرفة ٢٨

جدول رقم (١٨): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة هي من أكبر المشكلات حسب ملكية المدرسة ٢٩

جدول رقم (١٩): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة كبيرة حسب دوام المدرسة ٣٠

جدول رقم (٢٠): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة كبيرة حسب حجم المدرسة ٣١

جدول رقم (٢١): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب الجنس ٣٢

جدول رقم (٢٢): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب موقع المدرسة ٣٣

جدول رقم (٢٣): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب السلطة المشرفة ٣٤

جدول رقم (٢٤): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب ملكية المدرسة ٣٥

جدول رقم (٢٥): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب دوام المدرسة ٣٦

جدول رقم (٢٦): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب حجم المدرسة ٣٧

جدول رقم (٢٧): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب جنس المدرسة ٣٨

جدول رقم (٢٨): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب موقع المدرسة ٣٩

جدول رقم (٢٩): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب السلطة المشرفة ٤٠

جدول رقم (٣٠): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب ملكية المدرسة ٤٠

جدول رقم (٣١): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب دوام المدرسة ٤١

جدول رقم (٣٢): توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب حجم المدرسة ٤٢

جدول رقم (٣٣): توزيع عدد ونسبة المديرين حسب تلقي الدعم أو عدمه من المجتمع ٤٢

جدول رقم (٣٤): العلاقة بين حجم مشكلة عدم تعاون الآباء والوقت الذي يقضيه المديرون في التحدث معهم ٤٣

مقدمة الدراسة وأهميتها

إن المنطلق الأساسي لأي بحث أو دراسة في مجال القيادة أو الادارة في المؤسسات على اختلاف أنواعها هو التأثير الحاسم الذي يحدثه القائد في نجاح أو فشل كل العمليات والأنشطة التي تمارس في مؤسسته والذي بدوره يحدد نوعية نتاجها ومخرجاتها. إن الفوارق التي نشاهدها في الانجاز والأداء سواء اليومي منه أو بعيد المدى للمؤسسات، عادة ما تُعزى إلى تباين قدرات مديري هذه المؤسسات في وضع المعايير المناسبة وتحديد الأهداف والأولويات الواضحة التي تعينهم على تحديد المشكلات لضبطها ووضع تصور مسبق لامكانية حلها. من هنا يتباين القادة في قدراتهم على ترك أثرٍ دائم في مؤسساتهم وإعطائها رؤى استراتيجية وأهدافاً بعيدة المدى.

تُعدُّ المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس على اختلاف أنواعها مصدراً هاماً من مصادر المعلومات للتخطيط التربوي السليم. وتعكس هذه المشكلات طبيعة الواقع القائم وميزات النظام التربوي الموجود. وبما أن الخطة التربوية هي شيء يقوم ضمن النظام التربوي الموجود، فهي بالاضافة إلى قيامها ضمن شروط سكانية واقتصادية معينة، لا بدّ أن تكون نتيجة التفاعل بين ما يوضع من أهداف وبين ما ينهض من واقع.

ويوفر حصر أهم المشكلات التي تعيق فعالية الممارسات الادارية زخماً معلوماتياً على المستويين الكمي والكيفي لوضع الخطة التربوية السليمة التي تنطلق من كلا النوعين، إذ تعقد بينهما صلة عضوية متينة. وكما هو معروف، فان مسألة التربية ليست مسألة كمية فحسب، وإنما هي فوق ذلك مسألة كيفية، إذ يتفاعل الجانبان لتقديم حلولٍ لمشكلات بعضهما البعض. فمثلاً تساعد المعلومات المتعلقة بمحتوى التعليم مساعدة كبرى على حل المشكلات الناجمة عن الهيكل والاطار، أي مشكلات الكم، وذلك بتقديم وسائل ذكية للتغلب على الصعوبات الناجمة عن تزايد أعداد الطلبة وعن نقص المعلمين ونقص الأبنية المدرسية وغير تلك من الامكانيات.

وتجمع المشكلات التي هي موضوع البحث ضمن معظم مسؤوليات الادارة المدرسية التي تقع بشكل رئيسي على عاتق مدير المدرسة. لذا فهي تنحصر في العمليات الادارية التي تمارس في الميدان ضمن المجالات التالية:

١. العمل مع المعلمين، ويشمل ذلك تعريفهم بواجباتهم وتنظيم علاقاتهم مع رؤسائهم وزملائهم

وتلاميذهم، وعملية توجيه المعلمين وتقييمهم بما في ذلك القيام بالزيارات الصفية، وتنظيم وادارة اجتماعات الهيئة التدريسية، وانضباط المعلمين، وغير ذلك.

٢. العمل مع الطلاب بالاضافة الى أشياء كثيرة تشمل قواعد السلوك والانضباط المدرسي والارشاد الطالبي، والنشاطات الطلابية وعمليات الضبط وغيرها.

٣. العمل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور الذي يشمل النشرات والرسائل والمطبوعات المدرسية الموجهة إلى أولياء الأمور، وتنظيم زيارات الآباء والأمهات للمدرسة، إضافة إلى تنظيم علاقات المدرسة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع المحلي، وخدمات المدرسة للمجتمع ومجالس الآباء والأمهات.

٤. إدارة الأعمال من أموال وأبنية وأثاث مدرسي، وأعمال الصيانة والترميم والتنظيف.

هدف الدراسة

نظراً للأثر الذي تحدثه المشكلات الحاضرة والمستقبلية في التقليل من فعالية أداء القائد أو المدير، جاءت هذه الدراسة هادفة إلى التعرف على أبرز المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس وذلك من وجهة نظرهم والتي يُفترض أن تعززها وتثري درجة مصداقيتها الممارسة الفعلية لهم في مدارسهم. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى وصف درجة حدة هذه المعوقات وربطها ببعض خصائص المدرسة في الأردن مثل جنس المدرسة، موقعها (مدينة، ريف)، والسلطة المشرفة عليها (وزارة التربية، وزارة الدفاع، التعليم الخاص، وكالة الغوث)، وطبيعة ملكيتها (مملوكة، مستأجرة، مملوكة ومستأجرة)، ونظام دوامها (فترة واحدة، فترتان)، إضافة الى حجم المدرسة، وذلك من حيث عدد الطلبة فيها. بعد ذلك ستخلص الدراسة إلى جملة من التوصيات يُؤمل منها أن تسهم في المحاولة لإيجاد حلول لهذه المعوقات التي تحدّ من فعالية الادارة المدرسية التي هي بدورها تعدّ من أهم المدخلات في العملية التربوية.

اسئلة الدراسة

تُعدّ هذه الدراسة محاولة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما بعض خصائص المدارس الأساسية وذلك من حيث عددها حسب متغير الجنس، والمواقع، والسلطة المشرفة عليها، وطبيعة ملكية هذه المدارس ونظام دوامها؟

٢- ما أبرز المعوقات التي تواجهها المدارس الأساسية في الأردن؟

٣- ما حدة ودرجة خطورة كلٍ من هذه المعوقات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

٤- ما طبيعة علاقة هذه المعوقات مع الخصائص التالية للمدرسة: جنس المدرسة، وموقع المدرسة، وحجم المدرسة، والسلطة المشرفة عليها، وملكية المدرسة، إضافة إلى نظام دوامها؟

عينة الدراسة

استخدمت هذه الدراسة العينة نفسها التي استخدمها المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي في دراسته التقويمية الوطنية والتي اشتملت على (٢٤٥) مدرسة. إن هذه العينة التي اختارها المركز الوطني هي عينة عشوائية طبقية تمثل جميع السلطات المشرفة ومحافظات المملكة، وكذلك تمثل متغير الموقع من حيث أنها مدارس مدينة أو ريف.

اداة البحث

تبنت هذه الدراسة "استبيان المدير" الذي أعده المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي، إضافة إلى أربع أدوات أخرى، وذلك لجمع بيانات مختلفة عن متغيرات كثيرة شملتها الدراسة الوطنية التي نفذها المركز. وقد تم التركيز على الفقرات التي تتناول المشكلات التي يواجهها المديرون مثل سؤال (٥٨) والذي يحتوى على (١٧) فقرة تسأل عن المعوقات التي تقع ضمن المجالات الأربعة التي ذكرت سابقاً وهي مشكلات تتعلق بالطلبة والمعلمين والبناء المدرسي وتعاون الآباء. كما تم التعامل مع أسئلة أخرى من الاستبانة مثل سؤال (٥٥) الذي يستفسر عن حجم الوقت الذي يقضيه المدير أو المديرة في تنفيذ بعض النشاطات مثل ملاحظة تدريس المعلمين أو التحدث مع الآباء، وكذلك الأسئلة (٦٣)، (٦٤)، (٦٦)، (٦٧) التي تستفسر عن شكل وعدد الاجتماعات التي يعقدها المدير مع المعلمين، والسؤال (٤٦) الذي يستفسر عن شكل وحجم الدعم الذي تتلقاه المدرسة من مجتمعها المحلي. إن التعامل مع هذه الأسئلة أسهم في استكشاف العلاقة الارتباطية بين شكل وحجم هذه الأنشطة من جهة، وحجم المشكلات التي تعكس وجهة نظر المديرين من جهة أخرى.

وقد تم اعتماد درجة صدق وثبات هذه الاستبانة في ضوء تقرير باحثي المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية واستخدامهم له في الدراسات التي أجريت من قبل المركز.

نتائج الدراسة

مقدمة:

يحتوي هذا الجزء على نتائج الدراسة المتعلقة بجميع المشكلات التي تم تقدير حجمها من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس العينة. وفي البداية تم تقديم وصف لبعض خصائص المدرسة في الأردن وذلك من حيث جنس المدرسة، وموقعها، والسلطة المشرفة عليها، وملكية المدرسة، ونظام دوامها. كما تم أيضاً مناقشة حجم المشكلات التي هي موضوع البحث بشكل عام، وهي ما يتعلق بالبناء المدرسي ومرافقه، وعدم تعاون الآباء، ومشكلات الطلبة والمعلمين. وبالرغم من أن التركيز كان بشكل رئيسي على نسب وأعداد المديرين والمديرات الذين قدروا حجم هذه المشكلات بأنه كبير، إلا أنه تمّ احتساب أعداد ونسب المديرين والمديرات ازاء كل مستوى من مستويات تدريج حجم المشكلة.

في الجزء الذي قُدم فيه وصف لحجم المشكلات المرتبطة بالمعلمين، وذلك مثل عدم تعاونهم مع الإدارة، وعدم استمرارهم طويلاً في المدرسة، وتأخرهم عن الدوام، وانشغالهم بأعمال أخرى غير التدريس، وعدم اخلاصهم في العمل، تم ربط ذلك مع متغيرات مثل جنس المدرسة، وموقعها، والسلطة المشرفة عليها، وملكيتها، ونظام دوامها، وحجمها. كما قُدم أيضاً وصف لطبيعة العلاقة بين حجم مشكلة عدم اخلاص المعلمين من ناحية والوقت الذي يقضيه المديرون في عقد الاجتماعات الجماعية والفردية مع المعلمين وكذلك حجم الوقت الذي يقضونه في ملاحظة تدريس المعلمين من ناحية أخرى.

أما مشكلات الطلبة المتمثلة في غياب الطلبة وعدم انضباطهم وتخريب ممتلكات المدرسة، فقد تم ايضاً ربط هذه المشكلات باعتبارها مشكلات كبيرة مع المتغيرات سالفة الذكر. ثم جاء بعد ذلك وصف لمشكلات البناء المدرسي وتجهيزاته ومرافقه. وأخيراً اشتملت النتائج على عرضٍ للمشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي حيث كان التركيز على مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة، ثم حجم الدعم الذي تتلقاه المدرسة من المجتمع المحلي، اضافة الى وصف للعلاقة بين حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة وحجم الوقت الذي يقضيه المديرون والمديرات في الاتصال مع الآباء وأولياء الأمور.

بعض خصائص المدرسة في الأردن

يُبين هذا الجزء بعض خصائص المدرسة في الأردن، وذلك من حيث وصفه للمديرين والمديرات على مستوى مجتمع الدراسة. لذا يظهر هنا أعداد المديرين وجنسهم كما يتم عقد بعض المقارنات وذلك من خلال توزيعهم حسب السلطة المشرفة على المدرسة، وموقع المدرسة (مدن، ريف)، ونظام دوامها

(فترة واحدة أو فترتين)، إضافة إلى طبيعة ملكية المدرسة (مملوكة، مستأجرة، مملوكة ومستأجرة).

توزيع المديرين حسب جنسهم والسلطة المشرفة عليهم

يظهر الجدول رقم (١) توزيع المديرين حسب جنس المدرسة والسلطة المشرفة عليها:

جدول رقم (١)

توزيع المديرين حسب الجنس والسلطة المشرفة

وزارة التربية		المدارس الخاصة		وزارة الدفاع		وكالة الغوث	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١٠٥٢	١٥١٩	٥٩	٣٠٢	٢٣	٧	١٠٠	١٠١

يلاحظ من توزيع المديرين حسب الجنس والسلطة المشرفة الوارد في الجدول رقم (١) أن عدد المديرات من كل من مدارس وزارة التربية وقطاع التعليم الخاص أكثر من عدد المديرين، ويعود السبب الى كثرة المدارس المختلطة في صفوف التعليم الدنيا. وبشكل خاص يلاحظ أن عدد المديرات في المدارس الخاصة يفوق أربعة أضعاف عدد المديرين. أما في مدارس وزارة الدفاع، فان عدد الذكور أكثر من عدد الإناث. لكننا نلاحظ تساوي عدد المديرين والمديرات في مدارس وكالة الغوث.

توزيع المديرين والمديرات حسب موقع المدرسة

أما بالنسبة لتوزيع أعداد المديرين والمديرات حسب موقع مدارسهم (مدن، ريف)، فان الجدول رقم (٢) يظهر ذلك.

جدول رقم (٢)

توزيع أعداد المديرين حسب المدرسة وجنسها

الموقع	إناث	ذكور	المجموع	النسبة
مدن	٩٥٨	٥٠٣	١٤٦١	٤٦ر١
ريف	٩٦٨	٧٣٥	١٧٠٣	٥٣ر٨
المجموع	١٩٢٦	١٢٣٨	٣١٦٤	١٠٠

يبين الجدول (٢) عدد ونسبة المديرين والمديرات في مدارس المدينة ومدارس الريف. نلاحظ من الجدول أن نسبة المديرين والمديرات في مدارس الريف أكبر منها في مدارس المدينة إذ بلغت نسبتهم في الريف ٥٣ر٨٪، بينما بلغت ٤٦ر١ في مدارس المدينة، ويعود ذلك إلى كثرة المدارس رغم صغرها في المناطق الريفية. أما إذا أردنا مقارنة نسبة المديرين مع نسبة المديرات في مدارس المدينة، فنلاحظ

أيضاً الفرق الواضح بينهما لصالح المديرات التي بلغت نسبتهن في هذه المدارس ٥ر٦٥٪. كما نلاحظ أيضاً في مدارس الريف أن نسبة المديرات والتي بلغت ٨ر٥٦٪ تفوق نسبة المديرين فيها على الرغم من أن هذه النسبة قد انخفضت بشكل واضح عن نسبتهن في مدارس المدينة. لا شك في أن هذه الاحصائيات تُعدّ بيانات هامة تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد وتنفيذ برامج التطوير المتعلقة بتدريب المديرين والمديرات.

توزيع المدارس حسب ملكيتها وجنسها

يبين الجدول (٣) عدد ونسبة المديرين والمديرات حسب ملكية المدرسة، وذلك من حيث أنها مدارس مملوكة، أو مستأجرة، أو مملوكة ومستأجرة معاً.

جدول رقم (٣)

توزيع المدارس حسب ملكيتها وجنسها

ملكية المدرسة	ذكور	إناث	المجموع	النسبة
مملوك	٩٧٧	١١٥٩	٢١٣٦	٥ر٦٧
مستأجر	١٩٣	٦٦٧	٨٦٠	١ر٢٧
مملوك ومستأجر	٦٨	١٠٠	١٦٨	٥ر٣
المجموع	١٢٣٨	١٩٢٦	٣١٦٤	١٠٠

نلاحظ من الجدول (٣) أن نسبة المدارس التي تخضع لملكية السلطة المشرفة عليها تشكل أكبر نسبة (٥ر٦٧٪). وبالرغم من ذلك، فان الوضع السليم هو أن تكون جميع المدارس مملوكة. ويظهر من الجدول أن نسبة المدارس المستأجرة تشكل (١ر٢٧٪) والمدارس المملوكة والمستأجرة معاً (٣ر٥٪). تعد هذه النسبة من المدارس المستأجرة نسبة لا بأس بها من حيث الحجم إذ قد لا تنسجم من حيث مواصفاتها وظروفها مع شروط عمليات التعلّم والتعليم الفاعله.

وعلى مستوى البعد الأول، أي المدارس المملوكة، يلاحظ أن عدد مدارس الإناث المملوكة أكثر من مدارس الذكور إذ بلغت نسبتها (٧ر٥٤٪). ومن جهة أخرى يلاحظ أيضاً أن عدد مدارس الإناث المستأجرة أكثر من عدد الفئة نفسها من مدارس الذكور وتبلغ نسبتها (٥ر٧٧٪). يستدل من هذه النسبة أن معظم حجم مشكلة البناء المستأجر تقع في مدارس الإناث. أما مشكلة البناء المملوك والمستأجر معاً فهي تشكل نسبة بسيطة يتم التخلص منها بواسطة إضافة غرف جديدة للأبنية القائمة، وذلك للاستغناء عن الجزء المستأجر. كما أن حل مشكلة المدارس المستأجرة يتم إما ببناء مدارس جديدة

تخدم تجمعات سكنية كبيرة، أو باضافة أجنحة جديدة للمدارس القائمة بحيث تستوعب أكبر عدد ممكن من طلبة المدارس المستأجرة.

توزيع مديري ومديرات المدارس حسب جنسهم ونظام دوام المدرسة

نتيجة لمشكلة عدم توفر الأبنية المدرسية الكافية في بعض المناطق من المملكة، تلجأ وزارة التربية والتعليم لتطبيق نظام الفترتين وذلك حتى يكون بمقدورها تقديم الخدمة التعليمية لجميع الطلبة. لذا يلاحظ وجود ثلاثة أنظمة للدوام هي نظام الفترة الواحدة وهو النظام الطبيعي، ونظام الفترة الأولى، إضافة إلى نظام الفترة الثانية. ويبين الجدول رقم (٤) توزيع مديري ومديرات المدارس حسب جنسهم وطبيعة دوام المدرسة التي يعملون بها.

جدول رقم (٤)

توزيع مديري ومديرات المدارس حسب جنسهم ونظام دوام المدرسة

النظام	ذكور	إناث	المجموع	النسبة
نظام الفترة الواحدة	٩٧٦	١٥٠٨	٢٤٨٤	٧٨ر٥
الفترة الأولى	١٣١	٢٠٩	٣٤٠	١٠ر٧
الفترة الثانية	١٣١	٢٠٩	٣٤٠	١٠ر٧
المجموع	١٢٣٨	١٩٢٦	٣١٦٤	١٠٠

يلاحظ من الجدول (٤) أن (٢١ر٤٪) من المدارس ما زالت تتبع نظام الفترتين في دوامها، وهذه نسبة تستحق البحث عن حل لها، لأن طبيعة هذا النظام تحرم الطلبة من كثير من الأنشطة اللامنهجية التي تعزز وتدعم الخبرات التعليمية التي يقدمها المنهاج والكتاب المدرسي. لذا فإن خلق البيئة التعليمية اللازمة والجو المدرسي المناسب لممارسة الكثير من الفعاليات التربوية يتطلب إنشاء الأبنية المدرسية الكافية بحيث تغطي الأعداد المتزايدة من الطلبة والتخلص من نظام دوام الفترتين.

حجم المشكلات بشكل عام

يتناول السؤال رقم (٥٨) من استبيان المدير/المديرة المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس. وعند تحليل الفقرات الجزئية للسؤال يمكن الخروج بأربعة مجالات رئيسة تقع ضمنها هذه المشكلات: مشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات مصدرها المعلمين، ومشكلات مرتبطة بالبناء المدرسي ومرافقه، وأخرى تتصل بتعاون الوالدين.

غطت المشكلات المتعلقة بالطلبة الجوانب التالية: ازدحام الصفوف بالطلبة، وغياب الطلبة،

وانضباط الطلبة، وتخريب ممتلكات المدرسة. أما المشكلات المتعلقة بالمعلمين، فقد تناولت غياب المعلمين، وعدم تعاونهم مع الإدارة، عدم بقائهم طويلاً في الخدمة المدرسية، وتدني مؤهلاتهم، وعدم اخلاصهم في العمل. أما المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته، فقد ركزت على جوانب كثيرة مثل نقص التدفئة أو الإضاءة، أو تمديدات المياه والمجاري، ونقص في الصيانة والمواد التعليمية (غير الكتب المدرسية)، وسوء واقع المرافق التعليمية مثل المكتبة، المختبر ... الخ. أما بالنسبة للبعد الرابع والأخير، فيتعلق بالمجتمع المحلي للمدرسة وذلك من حيث تعاون الآباء.

صُممت الإجابة على كل سؤال بطريقة تتطلب من المدير/المديرة أن يقدر درجة حدة كل مشكلة في المدرسة على مقياس رباعي يتدرج من "لا مشكلة" إلى "مشكلة كبيرة".

ويُبيّن الجدول رقم (٥) عدد المديرين ونسبتهم في كل مستوى من مستويات تقدير حدة المشكلات التي يواجهونها ضمن المجالات الأربعة من مشكلات تتعلق بالطلبة، وأخرى مصدرها المعلمين، ومشكلات البناء المدرسي، إضافة إلى تلك المتعلقة بعدم تعاون الوالدين.

جدول رقم (٥)

توزيع عدد ونسبة المديرين والمديرات حسب نوع المشكلة وحجمها

	١		٢		٣		٤			
حجم المشكلة / المشكلة	ليست مشكلة		مشكلة صغيرة		مشكلة متوسطة		مشكلة كبيرة		حالات منفردة	الوسط الحسابي
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
ازدحام الطلبة في الصفوف	٩٣	٣٨٪	١٧	٧٪	٦٩	٢٨٪	٥٥	٢٢٪	١١	٤٫٥٪	٢٫٤
نقص في التدفئة والاضاءة والتمديدات	٤٩	٢٠٪	٢٨	١١٪	٦٠	٢٥٪	٩٩	٤٠٪	٩	٣٫٧٪	٢٫٨٨
نقص في صيانة مبنى المدرسة	٥١	٢١٪	٤٨	٢٠٪	٦٣	٢٦٪	٧٢	٢٩٪	١١	٤٫٥٪	٢٫٧
نقص في الكتب المدرسية	١٢٧	٥٢٪	٣٩	١٦٪	١٧	٧٪	٥١	٢١٪	١١	٤٫٥٪	١٫٩٦
نقص في المواد التعليمية (غير الكتب المدرسية)	٧٢	٢٩٪	٤٢	١٧٪	٧٤	٣٠٪	٤٦	١٩٪	١١	٤٫٥٪	٢٫٤
غياب الطلبة	٧٠	٢٩٪	٧٧	٣١٪	٤٣	١٨٪	٤٦	١٩٪	٩	٣٫٧٪	٢٫٢٧
غياب المعلمين	٦٩	٢٨٪	٧٠	٢٩٪	٣١	١٣٪	٦٣	٢٦٪	١٢	٤٫٩٪	٢٫٤
عدم انضباط الطلبة	١٠٠	٤١٪	٥٧	٢٣٪	٢٨	١١٪	٤٩	٢٠٪	١١	٤٫٥٪	٢٫١
تخريب ممتلكات المدرسة	٧٦	٣١٪	٥٥	٢٢٪	٣٠	١٢٪	٧١	٢٩٪	١٣	٥٫٣٪	٢٫٤
عدم تعاون الآباء مع المدرسة	٤٤	١٨٪	٤٦	١٩٪	٥٠	٢٠٪	٩٤	٣٨٪	١١	٤٫٥٪	٢٫٨٣
عدم تعاون المعلمين مع الادارة	٦٧	٢٧٪	٣٧	١٥٪	١٨	٧٪	٣٥	١٤٪	٨٨	٣٥٫٩٪	٢٫١٣
سوء واقع المرافق التعليمية (مكتبة، مختبر ... الخ)	٦٩	٢٨٪	٢٣	٩٪	٤٢	١٧٪	٩٨	٤٠٪	١٣	٥٫٣٪	٢٫٧٣
المعلمون لا يستمرون في خدمتهم طويلاً في المدرسة	٨٣	٣٨٪	٤٧	١٩٪	٤٧	١٩٪	٥٨	٢٤٪	١٠	٤٫١٪	٢٫٣٤
تدني مؤهلات المعلمين الأكاديمية	٩٤	٣٨٪	٤٩	٢٠٪	٤٤	١٨٪	٣٧	١٥٪	٢١	٨٫٦٪	٢٫١١
تأخر المعلمين عن العمل صباحاً	١٠٠	٤١٪	٥٩	٢٤٪	٢٨	١١٪	٤٤	١٨٪	١٤	٥٫٧٪	٢٫١
انشغال المعلمين بأعمال أخرى غير التدريس	١٢١	٤٩٪	٤١	١٧٪	٢٣	٩٪	٤٢	١٧٪	١٨	٧٫٣٪	١٫٩٤
عدم اخلاص المعلمين في عملهم	٩٣	٣٨٪	٥٥	٢٢٪	٢٢	٩٪	٦٤	٢٦٪	١١	٤٫٥٪	٢٫٢

المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته

إذا ما نظرنا إلى المتوسطات في العمود الأخير من الجدول (٥) والتي تعطي صورة عن حجم المشكلات، نجد أن المعوقات أو المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته ومعداته تحتل المكانة الأولى من حيث خطورتها وحجمها من وجهة نظر قيادة المدرسة. فقد جاءت مشكلة النقص في التدفئة والاضاءة والتمديدات على أنها أكبر مشكلة، ليس فقط على مستوى مجال المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي، وانما على مستوى المجالات الأربعة كلها، إذ بلغ متوسط حجم المشكلة (٢٫٨٨)، وقدّرها ٤٠٪ من العينة على أنها مشكلة كبيرة. تلت ذلك مشكلة سوء واقع المرافق التعليمية التي بلغ متوسط حجمها ٢٫٧٣، في حين قدرها ايضاً ٤٠٪ من أفراد العينة على أنها مشكلة كبيرة في مدارسهم. أما بالنسبة لمشكلة النقص في صيانة مبنى المدرسة، فقد احتلت المرتبة الثالثة اذ بلغ متوسطها ٢٫٧٪. أما الجانب الأخير من المعوقات المرتبطة بالبيئة المادية للمدرسة، فهو نقص المواد

التعليمية غير الكتب المدرسية مثل الوسائل التعليمية، إذ بلغ متوسط حجمها ٤ر٢٪.

تعاون الآباء

يشمل المجال الثاني من المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس موضوع تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة. وبالرغم من أن السؤال (٥٨) غطى شكلاً واحداً فقط من أشكال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهو تعاون الآباء، إذ سألت الفقرة (١٠) من السؤال عن هذا الموضوع، إلا أن سؤالاً آخر (٤٦) من الاستبانة يحاول أن يكشف عن وجود أو عدم وجود بعضاً من أشكال الدعم التي تتلقاها المدرسة من المجتمع المحلي. وهذا بدوره يعزز وضوح صورة وطبيعة العلاقة القائمة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي التي تخدمه.

أظهرت نتائج تحليل الاستبانة بأن ٣٨٪ من أفراد العينة أوردوا أن هناك مشكلة كبيرة في تعاون الآباء، وبلغ متوسط حجم المشكلة بشكل عام ٢ر٨٣، وبذلك تأتي في المرتبة الثانية على مستوى جميع المجالات. وفيما يتعلق بأشكال الدعم التي تتلقاها المدرسة من المجتمع المحلي، سيتم التعرض له بشكل مفصل لاحقاً وربطه مع موضوع تعاون الوالدين مع المدرسة.

المشكلات المرتبطة بالطلبة

في مجال المشكلات المرتبطة بالطلبة، جاءت مشكلتا تخريب ممتلكات المدرسة، وازدحام الطلبة في الصفوف في المكانة الأولى، إذ بلغ متوسط حجم كل منها ٤ر٢، غير ان نسبة الأفراد الذين اعتبروا تخريب ممتلكات المدرسة مشكلة كبيرة كانت أعلى (٢٩٪) من نسبة أولئك الذين اعتبروا ازدحام الطلبة في الصفوف (٢٢٪) مشكلة كبيرة ايضاً. أما المشكلة الثالثة من حيث كبر حجمها فقد كانت غياب الطلبة، إذ بلغ متوسطها ٢ر٢٧، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة مشكلة عدم انضباط الطلبة والتي بلغ متوسطها ١ر٢. ويُلاحظ من المشكلات الواقعة في هذا المجال أن ثلاثاً منها تتعلق بسلوك الطلبة هي انضباط سلوكاتهم وغيابهم عن المدرسة اضافة الى تخريب ممتلكات المدرسة، بالرغم من ان الطلبة ليسوا المصدر الوحيد للمشكلة. أما المشكلة الرابعة، فبالرغم من أنها متعلقة بالطلبة، إلا أنها ليست مشكلة سببها المباشر هو الطلبة.

المشكلات المتعلقة بالمعلمين

أما المشكلات المتعلقة بالمعلمين، فيتضح من الجدول السابق أن مشكلة غياب المعلمين احتلت المكانة الأولى ضمن هذا المجال اذ بلغ متوسطها ٤ر٢، تلتها مشكلة عدم استمرار المعلمين في خدمتهم طويلاً في المدرسة ٣٤ر٢. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن نسبة المديرين الذين صنفوا هاتين المشكلتين

على أنهما كبيرتان كانت شبه متساوية اذ بلغت ٢٦٪ و٢٤٪ على التوالي. أما بالنسبة لمشكلتي عدم اخلاص المعلمين في عملهم وعدم تعاونهم مع الادارة، فقد بلغ متوسط حجم كل منهما ٢ر٢ و٢ر١٣ على التوالي، غير ان نسبة المديرين من العينة الذين صنفوا عدم اخلاص المعلمين في عملهم مشكلة كبيرة (٢٦٪) كانت أعلى من النسبة المماثلة (١٤٪) التي صنفت عدم تعاون المعلمين مع الادارة مشكلة كبيرة ايضاً. وأخيراً جاءت مشكلات تدني مؤهلات المعلمين الأكاديمية تأخر المعلمين عن العمل صباحاً وانشغال المعلمين بأعمال أخرى غير التدريس، كانت متوسطاتها ٢ر١١ و١ر٩٤ على التوالي.

وبالنظر إلى المشكلات التي تندرج تحت هذا المجال، يمكن تصنيفها إلى قسمين: يتعلق القسم الأول بسلوكات المعلمين الذين هم مسؤولون عن حدوثها مسؤولية مباشرة، وذلك مثل عدم الاخلاص في العمل، وعدم التعاون مع الإدارة، وغيابهم عن العمل، وكذلك التأخر عن العمل صباحاً. أما القسم الثاني من المشكلات، فقد لا يكون المعلمون مسؤولين بشكل مباشر عن حدوثها، وذلك مثل تدني مؤهلاتهم الأكاديمية والتربوية، وعدم استمرارهم طويلاً في الخدمة في نفس المدرسة، وكذلك انشغالهم بأعمال أخرى غير التدريس.

المشكلات التي وصف حجمها بانه متوسط

إذا ما نظرنا إلى العمود الثالث من الجدول رقم (٥) الذي يمثل نسب المديرين الذين اعتقدوا بأن المشكلة المعطاة هي مشكلة متوسطة في حجمها نكشف أمرين هامين. الأمر الأول هو أن تقدير حجم المشكلة بأنه متوسط يعني أن للمشكلة وجوداً جديراً بالاهتمام، وأن هذه القيمة التي أعطيت للمشكلة تعكس نفس القيمة لضرورة حل هذه المشكلة. أما الأمر الثاني فهو أنه إذا ما أضفنا النسب الواردة في هذا العمود إلى النسب الموازية لها في العمود الرابع، فان صورة خطورة المشكلة تتضح أكثر، وندرك كم هو حجم المشكلة بشكل عام على مستوى العينة.

كما يُلاحظ أن المشكلات الكبيرة التي عُبّر عنها بنسب عالية من أفراد العينة اعتُبرت مشكلات متوسطة الحجم من قبل نسب عالية من العينة أيضاً. فمثلاً يرى ١٧٪ من العينة أن سوء واقع المرافق التعليمية هي مشكلة متوسطة الحجم إضافة إلى أن ٤٠٪ منهم اعتبروها مشكلة كبيرة. كذلك اعتقد ٢٨٪ بأن ازدحام الطلبة هي مشكلة متوسطة، و٢٢٪ اعتبروها كبيرة. أما مشكلة نقص التمديدات والاضاءة والتدفئة والتي برزت مشكلة كبيرة من وجهة نظر ٤٠٪، فقد اعتبرها ٢٥٪ منهم مشكلة متوسطة في حجمها. كذلك اعتقد ٢٦٪ بأن مشكلة النقص في الصيانة بأنها متوسطة إضافة

إلى ٢٨٪ من العينة الذين اعتبروها كبيرة. ونرى من المشكلات هذه أنها تقع في مجال الأبنية المدرسية ومرافقها، وقد اعتبرت، إما كبيرة أو متوسطة من قبل نسب عالية من أفراد العينة. إضافة لذلك، وفي مجال عدم تعاون الآباء، والتي ظهرت كمشكلة كبيرة من وجهة نظر ٣٨٪، اعتُبرت مشكلة متوسطة من وجهة نظر نسبة كبيرة نسبياً تشكل ٢٠٪ من المديرين. وإذا ما قارنا بقية النسب الواردة في العمودين المعنيين، نجد أن معظم المشكلات التي وردت في الاستبانة تشكل معوقات حقيقية لنجاح العمل الاداري في المدارس الأردنية وتستحق البحث عن حلول لها.

المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلبة

١. المشكلات المتعلقة بالمعلمين:

اشتملت هذه المشكلات على ستة أصناف هي: عدم تعاون المعلمين مع الإدارة، وعدم استمرارهم طويلاً في الخدمة المدرسية، وتأخرهم عن الدوام خاصة في الصباح،وانشغالهم بأعمال أخرى غير التدريس، وكذلك عدم إخلاصهم في عملهم.

تمت دراسة توزيع نسب المديرين الذين يشعرون بأن هذه المشكلات كبيرة في مدارسهم حسب متغيرات تتعلق بصفات المدرسة مثل جنس المدرسة (ذكور، إناث، مختلطة)، وموقعها (مدينة، ريف)، السلطة المشرفة عليها (وزارة التربية، وزارة الدفاع، القطاع الخاص، وكالة الغوث). وملكية المدرسة (مملوك، مستأجر، مملوك ومستأجر) ونظام دوامها (فترة واحدة، فترتان)، إضافة إلى حجم المدرسة من حيث عدد الطلبة فيها.

جنس المدرسة

يظهر الجدول التالي (٦) توزيع نسب المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالمعلمين كبيرة في مدارسهم وذلك حسب جنس المدرسة.

جدول رقم (٦)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب جنس المدرسة

نوع المشكلة	عدم تعاون المعلمين		معلمون لا يستمرون وقتاً طويلاً في المدرسة		تدني مؤهلات المعلمين		تأخر المعلمين عن الدوام		انشغال المعلمين بأعمال أخرى		عدم إخلاص المعلمين	
جنس المدرسة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكور (ن=٨٩)	١٣	١٥	١٨	٢٠	١٦	١٨	١٤	١٦	١٩	٢١	٢٤	٢٧
إناث (ن=٥٥)	٧	١٣	١٠	١٨	٧	١٣	٩	١٦	٧	١٣	١١	٢٠
مختلطة (ن=١٠١)	١٥	١٥	٣٠	٣٠	١٤	١٤	٢١	٢١	١٦	١٦	٢٩	٢٩

إذا نظرنا إلى النسب الواردة في الجدول السابق التي تمثل حجم كل مشكلة من المشكلات المتعلقة بالمعلمين حسب متغير جنس المدرسة، نلاحظ أولاً أن مشكلة عدم إخلاص المعلمين تُعد من أكبر المشكلات في جميع المدارس للذكور، والإناث، والمختلطة، ثم يأتي بعد ذلك من حيث الحجم مشكلة عدم استمرار المعلمين طويلاً في الخدمة في المدرسة، وبخاصة في المدارس المختلطة حيث سجلت أعلى

نسبة ٣٠٪. كما يلاحظ بشكل عام أن حجم المشكلات في مدارس الذكور أكبر منها في مدارس الإناث، وبخاصة مشكلة انشغال المعلمين بأعمال أخرى غير التدريس حيث بلغت نسبة المديرين الذين اعتقدوا ذلك ٢١٪، أي ما يقارب ضعف نسبة المديرات إزاء هذه المشكلة ١٣٪. أما المدارس المختلطة فقد كان حجم أربع مشكلات فيها (عدم تعاون المعلمين، وعدم استمرار المعلمين طويلاً في المدرسة، وتأخر المعلمين عن الدوام وعدم إخلاص المعلمين في العمل) أكبر من حجمها في كل من مدارس الإناث والذكور.

إن زيادة حجم كل من مشكلة عدم تعاون المعلمين، وانشغالهم بأعمال أخرى وعدم الإخلاص في العمل في مدارس الذكور عنه في مدارس الإناث يعطي مؤشراً مهماً. أولاً، قد يُعزى عدم تعاون المعلم مع الإدارة أو عدم إخلاصه في العمل لانشغاله بأعمال أخرى تحد من قدرته على العطاء الجيد في عمله. لذا نرى أن هذه المشكلات يرتبط بعضها ببعض. ولربما نظراً لتدني دخل المعلمين فإن نسبة كبيرة منهم تمارس أعمالاً أخرى إضافة إلى مهنة التدريس. ثانياً، من الطبيعي جداً أن ينشغل المعلمون الذكور بأعمال إضافية أكثر من الإناث ذلك لأن المعلم هو رب الأسرة والمسؤول الأول عن إعالتها ورعايتها. أما ارتفاع حجم مشكلة عدم استمرار المعلمين طويلاً في المدرسة في المدارس المختلطة، فقد يُعزى لأسباب كثيرة. إن معظم هذه المدارس أساسية وصغيرة وتقع في تجمعات سكنية صغيرة ونائية، الأمر الذي يجعل نسبة كبيرة من المعلمين في هذه المدارس في حالة عدم استقرار نظراً لأن معظمهم قد جاء من مناطق سكنية أخرى. وأكبر مثال على ذلك هو حال المدارس في منطقة مشروع بحث وتطوير البادية الأردنية التي لوحظت فيها هذه الظاهرة بشكل واضح.

موقع المدرسة

يبين الجدول التالي (٧) توزيع حجم المشكلات المرتبطة بالمعلمين وذلك حسب موقع المدرسة (مدن، ريف).

جدول رقم (٧)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب موقع المدرسة

نوع المشكلة / موقع المدرسة	عدم تعاون المعلمين		معلمون لا يستمرون وقتاً طويلاً في المدرسة		تدني مؤهلات المعلمين		تأخر المعلمين عن الدوام		انشغال المعلمين بأعمال أخرى		عدم إخلاص المعلمين	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مدن (ن=١٠١)	١١	١١	١٧	١٧	١٥	١٥	١٣	١٣	١٥	١٥	٢٠	٢٠
ريف (ن=١٤٤)	٢٤	١٧	٤١	٢٨	٢٢	١٥	٣١	٢٢	٢٧	١٩	٤٤	٣١

بالنسبة لحجم هذه المشكلات حسب متغير موقع المدرسة، أي من حيث أنها مدارس مدينة أو مدارس ريف، فقد ظهرت نسب مديري ومديرات مدارس الريف الذين اعتقدوا بأن المشكلات المرتبطة بالمعلمين كبيرة في حجمها أكبر من مثيلاتها في مدارس المدينة، مما يدل على أن حجم هذه المشكلات في مجتمع الريف يفوق حجمها في مجتمع المدينة. فقد كانت الشكوى من عدم اخلاص المعلمين في عملهم أكبر مشكلة في هذا المجال، وذلك في كل من مدارس الريف ومدارس المدينة، اذ كانت نسبتا المديرين الذي عبروا عن هذه الشكوى فيها ٣١٪ و٢٠٪ على التوالي. وهنا نلاحظ ان حجم المشكلة في مدارس الريف أكبر بكثير من حجمها في مدارس المدينة.

وعلى مستوى مدارس المدينة، نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (٧) التقارب بين نسب المديرين إزاء بقية المشكلات مما يدل على أنها، أي المشكلات، تتساوى في حجمها، وبخاصة تلك المتعلقة بعدم استمرار المعلمين في الخدمة طويلاً في المدرسة وتدني مؤهلاتهم وإنشغالهم بأعمال أخرى غير التدريس. أما أقل مشكلة مقارنة مع البقية، فقد كانت عدم تعاون المعلمين مع الإدارة حيث عبر عن ذلك ١١٪ من مديري ومديرات مدارس المدينة، لكن مشكلة تأخر المعلمين عن الدوام صباحاً إحتلت مكانة وسطى بين هذه المشكلات في مدارس المدينة إذ عبّر عنها ١٣٪ من مديري ومديرات مدارس هذه الفئة من العينة.

وفي مدارس الريف، احتلت مشكلة عدم الاستمرار طويلاً في المدرسة المرتبة الثانية من حيث خطورتها وذلك من وجهة نظر (٥ر٤٠٪) من المديرين بعد مشكلة عدم الإخلاص في العمل التي جاءت في المركز الأول كما ذكر سابقاً. تلى ذلك مشكلة تأخر المعلمين عن الدوام صباحاً في المرتبة الثالثة (٣١٪)، ثم مشكلة انشغال المعلمين بأعمال أخرى غير التدريس (٢٧٪). أما أقل مشكلتين تلت حجماً على مستوى مدارس الريف، فكانتا تدني مؤهلات المعلمين وعدم تعاونهم مع الإدارة، إذ كانت نسبة المديرين بخصوصها (٢٢٪) و(٢٤٪) على التوالي.

السلطة المشرفة

يبين الجدول التالي (٨) توزيع حجم المشكلات المرتبطة بالمعلمين حسب السلطة المشرفة على المدرسة.

جدول رقم (٨)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب السلطة المشرفة على المدرسة

نوع المشكلة / السلطة المشرفة	عدم تعاون المعلمين		معلمون لا يستمرون وقتاً طويلاً في المدرسة		تدني مؤهلات المعلمين		تأخر المعلمين عن الدوام		انشغال المعلمين بأعمال أخرى		عدم إخلاص المعلمين	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
وزارة التربية (ن=٢٠٤)	٣٠	١٥	٥٠	٢٥	٢٩	١٤	٤٠	٢٠	٣٥	١٧	٥٤	٢٦
مدارس خاصة (ن=٢٣)	٢	٩	٤	٧٫٣	٣	١٣	٢	٩	٢	٩	٤	١٧
وزارة الدفاع (ن=٦)	—	—	١	١٦	١	١٦	—	—	—	—	١	١٧
وكالة الغوث (ن=١٢)	١	٨	١	٨	٢	١٦	١	٨	٢	١٧	٢	١٧

بالنسبة لحجم هذه المشكلات حسب متغير السلطة المشرفة على المدرسة، فيلاحظ بشكل عام، وكما ذكر سابقاً، أن مدارس وزارة التربية قد سجلت فروقات عن المدارس التي تخضع للسلطات الثلاث الأخرى. وظهرت مشكلة عدم إخلاص المعلمين على أنها أكبر مشكلة إذا اعتبرها كذلك (٢٦٪) من أفراد العينة على مستوى المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، تلتها مشكلة عدم استمرار المعلمين طويلاً في الخدمة في المدرسة، وكان ذلك من وجهة نظر (٢٥٪) من مديري ومديرات المدارس نفسها أيضاً. وبشكل عام، ومن خلال قراءة جميع نسب مديري ومديرات مدارس وزارة التربية الذين اعتبروا هذه المشكلات كبيرة، نلاحظ أنها نسباً عالية إذا تراوحت ما بين (١٤٪) و(٢٦٪). وهذا يدل على أنها، أي المشكلات السابقة، تشكل معوقات حقيقية لنجاح ممارساتهم الإدارية في مدارسهم.

فيما يتعلق بمدارس القطاع الخاص ومدارس وكالة الغوث، يلاحظ أن حجم بعض المشكلات متساوٍ فيهما مثل عدم تعاون المعلمين رغم صغر حجم المشكلة، كذلك الحال بالنسبة لمشكلة تأخر المعلمين عن الدوام صباحاً، وعدم إخلاص المعلمين في عملهم. أما بالنسبة لمشكلة عدم استمرار المعلمين طويلاً في المدرسة، فقد كانت في المدارس الخاصة ضعف حجمها في مدارس وكالة الغوث، بينما كانت مشكلة انشغال المعلمين بأعمال أخرى في مدارس وكالة الغوث أكبر منها في القطاع الخاص.

إن ما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن نصف هذه المشكلات قد اختفت كلياً من مدارس وزارة

الدفاع (عدم تعاون المعلمين مع الإدارة، وتأخرهم عن الدوام، وإنشغالهم بأعمال أخرى غير التدريس) في حين اعتُبر النصف الآخر مشكلات كبيرة من وجهة نظر مدرسة واحدة فقط.

إن الفروقات التي ظهرت بين حجم بعض المشكلات مثل (إنشغال المعلمين بأعمال أخرى، عدم إخلاص المعلمين في عملهم) في مدارس وزارة التربية من ناحية، والمدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث من ناحية أخرى، قد يُعزى لأسباب كثيرة من أهمها ارتفاع دخل المعلمين في كثير من المدارس الخاصة، وكل مدارس وكالة الغوث، عن دخل معلمي وزارة التربية والتعليم. أما فيما يتعلق بالإختفاء شبه الكلي لهذه المشكلات في مدارس وزارة الدفاع، فيعود ذلك إلى طبيعة النظام العسكري الذي يطبق فيها والذي يتميز بالشدة والصرامة، إضافة إلى أن هذه المدارس تزود المعلمين بالسكن الداخلي. وهذا يمنع حدوث مشكلات مثل التأخر عن الدوام أو الانشغال بأعمال أخرى، كما يعطي فرصة أكبر لتوفير الاتصال بين المدير والمعلمين مما ينعكس إيجابياً على التعاون بين الطرفين الذي يساهم بدوره في زيادة فاعلية وإخلاص المعلمين في عملهم.

ملكية المدرسة

يظهر الجدول رقم (٩) نسب المديرين والمديرات الذين يعتقدون بأن هذه المشكلات كبيرة وتعيق ممارساتهم الإدارية، وذلك حسب ملكية المدرسة (مملوك، مستأجر، مملوك ومستأجر).

جدول رقم (٩)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب ملكية المدرسة

نوع المشكلة / ملكية المدرسة	عدم تعاون المعلمين		معلمون لا يستمرون وقتاً طويلاً في المدرسة		تدني مؤهلات المعلمين		تأخر المعلمين عن الدوام		انشغال المعلمين بأعمال أخرى		عدم إخلاص المعلمين	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
فترة واحدة (ن=٢٠٨)	٣٠	١٤	٥١	٢٥	٢٩	١٤	٣٤	١٦	٣٢	١٥	٥٣	٢٥
فترة أولى (ن=١٨)	٣	١٧	٣	١٧	٤	٢٢	٥	٢٨	٥	٢٨	٧	٣٩
فترة ثانية (ن=١٩)	٢	١١	٤	٢١	٤	٢١	٥	٢٦	٥	٢٦	٧	٣٧

نرى من الجدول السابق أن كثيراً من هذه المشكلات ليست متأثرة بطبيعة ملكية المدرسة إذ أن حجمها متساوٍ أو شبه متساوٍ في المدارس المملوكة والمستأجرة، وذلك مثل مشكلة عدم الإستمرار طويلاً في الخدمة المدرسية، وتدني مؤهلات المعلمين، وتأخر المعلمين عن الدوام صباحاً، إضافة إلى مشكلة

انشغال المعلمين بأعمال أخرى. غير أن المدارس المستأجرة شكت من عدم تعاون المعلمين أكثر من المدارس الأخرى إذ بلغت النسبة فيها (١٧٪)، في حين بلغت النسبة في المدارس المملوكة والمدارس المملوكة والمستأجرة (١٣٪) و(١٢٪) على التوالي. إضافة إلى أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث حجمها على مستوى الأصناف الثلاثة من المدارس، فقد ظهرت مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم في المدارس المملوكة والمستأجرة معاً بشكل أكبر منها في المدارس المستأجرة والمدارس المملوكة.

نظام دوام المدرسة

يظهر الجدول التالي (١٠) نسب المديرين والمديرات الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين كبيرة في حجمها، وذلك حسب نظام دوام المدرسة (فترة أو فترتان).

جدول رقم (١٠)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب دوام المدرسة

نوع المشكلة	عدم تعاون المعلمين		معلمون لا يستمرون وقتاً طويلاً في المدرسة		تدني مؤهلات المعلمين		تأخر المعلمين عن الدوام		انشغال المعلمين بأعمال أخرى		عدم إخلاص المعلمين	
دوام المدرسة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
فترة واحدة (ن=٢٠٨)	٣٠	١٤	٥١	٢٥	٢٩	١٤	٣٤	١٦	٣٢	١٥	٥٣	٢٥
فترة أولى (ن=١٨)	٣	١٧	٣	١٧	٤	٢٢	٥	٢٨	٥	٢٨	٧	٣٩
فترة ثانية (ن=١٩)	٢	١١	٤	٢١	٤	٢١	٥	٢٦	٥	٢٦	٧	٣٧

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق أن ثلثي هذه المشكلات المرتبطة بالمعلمين قد ظهرت بحجم أكبر في المدارس التي تتبع نظام الفترتين من مدارس الفترة الواحدة. فمثلاً كانت نسب المديرين الذين اعتبروا مشكلة عدم إخلاص المعلمين كبيرة في مدارس الفترة الأولى والثانية (٣٩ و٣٧٪) في حين كانت نسبتهم في مدارس الفترة الواحدة (٢٥٪). كما ظهر نفس الفرق أيضاً في مشكلة انشغال المعلمين بأعمال أخرى غير التدريس، إذ قاربت نسب المديرين الذين اعتبروها مشكلة كبيرة في مدارس الفترتين ضعف نسب المديرين في مدارس الفترة الواحدة. كما كان الحال كذلك في مجالي تأخر المعلمين عن الدوام صباحاً وتدني مؤهلات المعلمين. وبشكل عام، يمكن القول بأن حجم مشكلات المعلمين في مدارس الفترتين أكبر من حجمها في مدارس الفترة الواحدة.

حجم المدرسة

يبين الجدول التالي (١١) نسب المديرين والمديرات الذين يعتقدون أن المشكلات المرتبطة بالمعلمين كبيرة في مدارسهم حسب حجم المدرسة، وذلك من حيث عدد الطلبة فيها.

جدول رقم (١١)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المرتبطة بالمعلمين هي من أكبر المشكلات حسب حجم المدرسة

نوع المشكلة	عدم تعاون المعلمين		معلمون لا يستمرون وقتاً طويلاً في المدرسة		تدني مؤهلات المعلمين		تأخر المعلمين عن الدوام		انشغال المعلمين بأعمال أخرى		عدم إخلاص المعلمين	
السلطة المشرفة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مدارس صغيرة ٢٠٠ طالب فأقل (ن=٨٩)	٢٠	١٩	٣٥	٣٣	١٩	١٨	١٨	٢٠	٢١	٢٠	٣٤	٣٢
مدارس متوسطة ٢٠١-٤٠٠ (ن=٥٥)	٤	٩	١٣	٢٨	٥	١١	١٢	٢٦	٨	١٧	١٠	٢٢
مدارس كبيرة ٤٠١ طالب فأكثر (ن=١٠١)	١١	١٢	١٠	١١	١٣	١٤	١٤	١٥	١٣	١٤	٢٠	٢١

عند مقارنة هذه المشكلات حسب متغير حجم المدرسة، تلاحظ أن نسب المديرين والمديرات في المدارس صغيرة الحجم، والذين اعتبروها مشكلات كبيرة في مدارسهم أعلى بشكل عام من نسب نظرائهم في كلٍ من المدارس المتوسطة والمدارس الكبيرة من حيث عدد طلبتها. فمثلاً، إذا أخذنا مشكلة عدم تعاون المعلمين مع الإدارة نلاحظ أنها تقل في حجمها في المدارس المتوسطة والكبيرة عن المدارس الصغيرة. ويمكن تفسير هذه الظاهرة بأن المدارس الصغيرة هي في معظمها مدارس أساسية، وتقع في تجمعات سكنية صغيرة ومناطق ريفية نائية تحتوي نسبة كبيرة من المعلمين حديثي التعيين والخبرة. وبما أنهم ليسوا على قدرٍ كافٍ من الوعي والمعرفة بالأنظمة والقوانين وضرورة التقيد والالتزام بها، فإن ذلك ينعكس على تقييم المديرين لنوعية ومستوى تعاونهم مع الإدارة المدرسية.

كما يلاحظ أيضاً أن حجم مشكلة عدم استمرار المعلمين طويلاً في المدرسة يزداد كلما قلّ حجم المدرسة. وقد يعزى ذلك إلى السبب نفسه، وهو وجود معظم المدارس الصغيرة الأساسية في المناطق الريفية النائية التي تستوعب أعداداً كبيرة من التعيينات الجديدة. وبما أن هذه المدارس تقع في مناطق بعيدة عن سكن هؤلاء المعلمين والمعلمات، فإنها تعاني بشكل مستمر من عدم استقرارهم أو بقائهم طويلاً في الخدمة فيها. وتشير البيانات الواردة في الجدول السابق أيضاً إلى أن حجم مشكلتي انشغال

المعلمين بأعمال أخرى وعدم إخلاصهم في العمل تزداد كلما قل حجم المدرسة. ويلاحظ كذلك أن حجم مشكلة تدني مؤهلات المعلمين في المدارس الصغيرة أكبر من حجمها في المدارس المتوسطة والمدارس الكبيرة. لذا يمكن القول هنا أن معظم هذه المشكلات مرتبطة بعضها ببعض، وبخاصة عدم التعاون مع الإدارة، والانشغال بأعمال أخرى، وعدم الإخلاص في العمل، ولوحظ أن هذه المشكلات مرتفعة في المدارس الصغيرة التي هي في معظمها مدارس أساسية تقع في المناطق الريفية والتي تحوي عدداً كبيراً من المعلمين والمعلمات حديثي الخبرة والتعيين. وبناءً على ذلك، فإنه لا بد من إيلاء المعلمين والمعلمات في هذه المدارس اهتماماً خاصاً من حيث رفع كفاءاتهم ومؤهلاتهم، وإعداد برامج تدريبية لهم بحيث تحسن من أدائهم وتعاونهم وإخلاصهم في العمل.

٢. العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين والوقت الذي يقضيه المديرون في الاتصال مع المعلمين ومتابعتهم

يتناول هذا الجزء من الدراسة حجم الوقت الذي يقضيه المديرون في الاتصال مع المعلمين ومتابعة عملهم، وذلك من حيث الاجتماعات الجماعية والفردية التي يعقدها المدير معهم، إضافة إلى حجم الوقت الذي يخصصه لملاحظة تدريسهم من خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها. كما تم تحديد ووصف طبيعة العلاقة بين حجم هذه الأنشطة من جهة، وحجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم من جهة ثانية.

أ) حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين والوقت الذي يقضيه المدير في عقد الإجتماعات الجماعية مع المعلمين

يبين الجدول رقم (١٢) العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم وعدد الاجتماعات التي يعقدها المدير مع المعلمين في العام.

جدول رقم (١٢)

توزيع نسبة تقدير حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين وعدد الاجتماعات الجماعية التي يعقدها المدير مع المعلمين في العام

نشاط المدير / حجم المشكلة		عدد الاجتماعات الجماعية التي يعقدها المدير مع المعلمين في العام					
		١ - ١٠		١١ - ٢٠		٢١ - ٣٠	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مشكلة كبيرة	(ن=٥٩)	٣٦	٦١	٢٠	٣٤	٣	٥
مشكلة متوسطة	(ن=٢٢)	١٢	٥٥	٧	٣٢	٣	١٤
مشكلة صغيرة	(ن=٥٣)	٢٨	٥٣	٢٢	٤٢	٣	٦
ليست مشكلة	(ن=٨٦)	٥٥	٦٤	٢٧	٣١	٤	٥
المجموع	(ن=٢٢٠)	١٣١	٥٩	٧٦	٣٥	١٣	٦

* الحالات التي لم تكتمل بياناتها = ٢٥

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق توزيع المديرين حسب حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عمله، إضافة إلى عدد الإجتماعات التي يعقدها هؤلاء المديرون بشكل جماعي للمعلمين في

العام. كما يبين الجدول طبيعة العلاقة بين عدد الإجتماعات مع المعلمين ونسب المديرين إزاء حجم المشكلة من وجهة نظرهم (مشكلة كبيرة، متوسطة، صغيرة، أو ليست مشكلة).

يلاحظ من هذه البيانات أن العلاقة عكسية بين نسب المديرين وعدد الاجتماعات التي يعقدونها مع المعلمين بشكل جماعي، إذ كلما زاد عدد هذه الإجتماعات تقل نسبة المديرين مقابلها. ويلاحظ أن أكثر من نصف عدد هؤلاء المديرين (٥٩٪) يعقدون الحد الأدنى من الإجتماعات (١-١٠ إجتماعات) في العام، في حين لم تتجاوز نسبة الذين يعقدون الحد الأعلى منها (٢١-٣٠ إجتماعاً) (٦٪). كما يلاحظ أن نسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلة عدم إخلاص المعلمين كبيرة، والذين يعقدون الحد الأعلى للإجتماعات (٢١-٣٠) تعدّ من أقل النسب (٥٪)، إذ تساوت مع نسبة المديرين الذين لا يعانون من هذه المشكلة في مدارسهم. ومن جهة أخرى، فان نسبة هؤلاء الفئة من المديرين (٦١٪) الذين يعقدون الحد الأدنى من الإجتماعات الجماعية (١-١٠) تقل أيضاً عن النسبة المماثلة للمديرين الذين يعتقدون بأن عدم إخلاص المعلمين في عملهم لا تشكل مشكلة في مدارسهم.

لذا فإنه يتوقع من المديرين والمديرات الذين يعانون من مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم أن ينوعوا ويكثفوا من وسائل الاتصال بالمعلمين ومتابعة أنشطتهم وعملهم علها تحد من حدة المشكلة.

ب) حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم وعدد الاجتماعات الفردية التي يعقدها المديرون مع المعلمين

يتناول هذا الجزء طبيعة العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم من وجهة نظر المديرين، وعدد الإجتماعات الفردية التي يعقدونها مع المعلمين. ويبين الجدول التالي أعداد ونسب المديرين موزعة حسب حجم المشكلة وعدد الإجتماعات الفردية التي تعقد في العام.

جدول رقم (١٣)

العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين وحجم الإجتماعات الفردية التي يعقدها المدير مع المعلمين في العام

نشاط المدير	عدد الاجتماعات الفردية التي يعقدها المدير مع المعلمين في العام							
	١ - ١٠		١١ - ٢٠		٢١ - ٣٠		٣١ - فأكثر	
حجم المشكلة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مشكلة كبيرة (ن=٥٢)	٢٧	٥٢	١٠	١٩	٨	١٥	٧	١٣
مشكلة متوسطة (ن=٢٠)	٦	٣٠	٨	٤٠	٢	١٠	٤	٢٠
مشكلة صغيرة (ن=٤٨)	١٩	٤٠	١٩	٤٠	٣	٦	٧	١٥
ليست مشكلة (ن=٧٧)	٣٠	٣٩	٢٢	٢٩	٨	١٠	١٧	٢٢
المجموع (ن=١٩٧)	٨٢	٤٢	٥٩	٣٠	٢١	١١	٣٥	١٨

نرى من البيانات التي يحتويها الجدول السابق العلاقة نفسها التي وجدت بين حجم المشكلة وعدد الإجتماعات الجماعية في الجزء السابق، إذ أنها هنا علاقة عكسية أيضاً. فإذا أخذنا فئة المديرين والمديرات الذين يعتقدون بأن عدم إخلاص المعلمين في عملهم مشكلة كبيرة في مدارسهم، نلاحظ أن نسبتهم تقل كلما زاد عدد الإجتماعات الفردية، إذ أن (٥٢٪) منهم يعقدون الحد الأدنى (١-١٠) من الإجتماعات الفردية مع المعلمين، في حين أن (١٣٪) منهم فقط يعقدون الحد الأعلى (٣١ إجتماعاً فأكثر) من هذه الإجتماعات. أما إذا أردنا مقارنة نسب المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلة إما صغيرة أو ليست مشكلة في مدارسهم من جهة أخرى حسب عدد الإجتماعات التي تعقدها كل فئة، فنلاحظ ما يلي: أولاً إن نسبة الذين يعتقدون أن المشكلة صغيرة والذين يعتقدون أنها ليست مشكلة والذين يعقدون (١١-٢٠) إجتماعاً في السنة أعلى بكثير من نسبة هؤلاء الذين يعتقدون بأنها مشكلة كبيرة. كما يلاحظ أيضاً أن نسبة الذين يعقدون الحد الأعلى (٣١ إجتماعاً فأكثر) ممن يعتقدون بأن المشكلة كبيرة تساوي تقريباً نصف نسبة الذين يعتقدون بأنها ليست مشكلة، أو بأنها مشكلة متوسطة، كما أنها أقل قليلاً من نسبة الذين يرون المشكلة نفسها صغيرة في مدارسهم. لذا يمكن القول بأن للإجتماعات الفردية التي يعقدها المدير مع المعلمين أثراً ايجابياً على الحد من حجم مشكلة عدم اخلاصهم في العمل، وبخاصة أننا شاهدنا أن نسبة الذين يعتقدون بأنها ليس مشكلة والذين يعقدون الحد الأعلى من الإجتماعات الفردية (٢٢٪) كانت أعلى نسبة مقارنة مع الفئات الثلاث الأخرى من المديرين.

جـ) حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم وحجم الوقت الذي يقضيه المديرون في ملاحظة تدريس المعلمين

كما ذكرنا سابقاً، لا شك في أن الاهتمام الجاد والمنظم من قبل المدير في متابعة المعلمين، والاتصال بهم والحوار الهادف معهم حول نشاطاتهم وممارساتهم التعليمية وتفاعلهم مع جميع مكونات البيئة التربوية يزيد من تحسين أدائهم وتعاونهم مع الإدارة واخلاصهم في عملهم. ويتناول هذا الجزء بعداً آخر من وسائل الاتصال مع المعلمين، وهو ملاحظة المدير لممارسات المعلمين الصفية وتفاعلهم مع الطلبة. ويبين الجدول رقم (١٤) طبيعة العلاقة بين حجم مشكلة عدم الاخلاص في العمل من وجهة نظر المديرين وحجم الوقت الذي يصرفه المدير في متابعة وملاحظة سير العملية التدريسية داخل غرفة الصف.

جدول رقم (١٤)

العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين وعدد الساعات التي يقضيها المدير في ملاحظة تدريسهم أسبوعياً

نشاط المدير		عدد الساعات التي يقضيها المديرون في ملاحظة التدريس أسبوعياً					
		١ - ٣ ساعة		٤ - ٦ ساعة		٦ ساعات فأكثر	
حجم المشكلة		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مشكلة كبيرة	(ن=٦٢)	١٨	٢٩	٢١	٣٤	٢٣	٣٧
مشكلة متوسطة	(ن=٢٢)	٣	١٤	١١	٥٠	٨	٣٦
مشكلة صغيرة	(ن=٥٢)	١٤	٢٧	١٦	٣٠	٢٢	٤٢
ليست مشكلة	(ن=٩٢)	٢١	٢٣	٣٩	٤٢	٣٢	٣٥
المجموع	(ن=٢٢٨)	٥٦	٢٥	٨٧	٣٨	٨٥	٣٧

* الحالات التي لم تكتمل بياناتها = ١٧

تظهر البيانات المقدمة في الجدول السابق أن نسبة المديرين الذين يعتقدون بأن عدم إخلاص المعلمين مشكلة كبيرة في مدارسهم تزداد بازدياد عدد ساعات ملاحظة التدريس الصفي. وربما أن ذلك نابع من شعورهم بالمشكلة، وأن تكثيف الزيارات الصفية من شأنه أن يقلل من حجم المشكلة. أما بالنسبة للذين يعتقدون بأن المشكلة متوسطة، فإن نصفهم تماماً يقضي من (٤-٦) ساعات في ملاحظة التدريس، وما يزيد عن ثلثهم يصرف ٦ ساعات فأكثر في ممارسة النشاط نفسه. ومما تجدر الإشارة إليه أن ما يقارب نصف الذين يعتقدون بأن المشكلة صغيرة في مدارسهم يقضون الحد الأعلى (٤٢٪) من ملاحظة التدريس أسبوعياً، كما أن النسبة نفسها من الذين يعتقدون بأنها ليست مشكلة يصرفون الحد

المتوسط من الساعات، وأكثر من ثلثهم (٣٥٪) يقضون الحد الأعلى من ملاحظة تدريس المعلمين. وإن دلّ هذا على شيء، فإنه يدل على ثمة علاقة ايجابية بين متابعة المدير لسير العملية التعليمية في الغرفة الصفية وزيادة إخلاص المعلمين في العمل الذي بدوره ينعكس على فاعلية الأداء الصفي للمعلمين.

لذا يمكن القول بأن جميع أشكال الاتصال الذي يمارسه المدير من حيث الاجتماعات الجماعية والفردية وملاحظة العملية التعليمية في غرفة الصف مع المعلمين من شأنه أن يقلل من حجم مشكلة عدم الجدية والاخلاص في العمل من قبل المعلمين.

ولمزيد من البحث والتقصي لأثر هذه الممارسات الإدارية على أداء المعلمين وإخلاصهم، كان في ذهن الباحث بحث ووصف طبيعة العلاقة بين حجم الوقت الذي يقضيه المدير في الإجتماعات الجماعية والفردية وملاحظة تدريس المعلمين من ناحية، وحجم مشكلة عدم تعاون المعلمين مع الإدارة من ناحية ثانية. إلا أن الحالات التي لم تكتمل بياناتها في هذا المجال كانت (٨٨) حالة من مجموع العينة (٢٤٥)، وهذا يشكل ما نسبته (٣٦٪) منها مما يجعل المقارنات التي يمكن عقدها للنتائج في مجالي مشكلة عدم إخلاص المعلمين ومشكلة عدم تعاونهم مع الإدارة مبنية على عينتين غير متكافئتين نسبياً في العدد.

٣. المشكلات المرتبطة بالطلبة

تناولت الاستبانة ثلاثة أصناف من المشكلات التي تعزى للطلبة وهي: غيابهم عن المدرسة، وعدم انضباط سلوكاتهم، إضافة إلى تخريب ممتلكات المدرسة. وبالرغم من أن تخريب ممتلكات المدرسة عادة ما يسببه طلبة المدرسة، إلا أنه يوجد مصادر أخرى للتخريب من المجتمع المحلي، وبخاصة في المدارس التي لا تتوافر فيها وسائل حماية مثل الحارس أو جدار مغلق. وعلى أية حال، فإن السؤال المتعلق بهذا الجانب لم يسأل المدير/المديرة بشكل محدد عن المصدر أو السبب في حدوث تخريب ممتلكات المدرسة. وتم في هذا الجزء دراسة حجم المشكلات الثلاث التي تقع في هذا المجال، وتم ربطها أيضاً مع خصائص المدرسة الست التي اختيرت.

جنس المدرسة

يبين الجدول التالي (١٥) حجم كل مشكلة من هذه المشكلات الثلاث، وذلك من حيث غياب الطلبة وعدم انضباط سلوكاتهم، وكذلك تخريب ممتلكات المدرسة حسب جنس المدرسة.

جدول رقم (١٥)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة هي من أكبر المشكلات في مدارسهم حسب جنس المدرسة

المشكلة / جنس المدرسة		غياب الطلبة		عدم انضباط الطلبة		تخريب ممتلكات المدرسة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكور	(ن=٨٩)	١٥	١٧	١٩	٢١	٢٤	٢٧
إناث	(ن=٥٥)	١١	٢٠	٩	١٦	١٢	٢٢
مختلطة	(ن=١٠١)	٢٠	٢٠	٢١	٢١	٣٥	٣٥

إذا نظرنا إلى أحجام المشكلات الثلاث من خلال نسب المديرين الواردة في الجدول السابق، نلاحظ أنها كبيرة، وتشكل معوقات حقيقية لفعالية العمل الإداري في المدرسة، إذ كانت أقل نسبة للمديرين هي (١٦٪)، وذلك في مجال انضباط الطلبة لصالح مدارس الإناث، في حين كانت أعلى نسبة (٣٥٪) في مجال تخريب ممتلكات المدرسة والتي تمثل المدارس المختلطة. أما أكبر المشاكل حجماً على مستوى جميع المدارس، فكانت مشكلة تخريب ممتلكات المدرسة التي شكا منها (٣٥٪) من مديري المدارس المختلطة، و(٢٢٪) من المديرات، و(٢٧٪) من المديرين. وبشكل عام، نلاحظ أن مشكلة غياب الطلبة في مدارس الذكور أقل منها في كل من مدارس الإناث والمدارس المختلطة. أما مشكلتا إنضباط الطلبة، وتخريب الممتلكات، فكان حجمها في مدارس الذكور أكبر مما هو عليه مدارس الإناث. كما جاء حجم المشكلتين نفسيهما في المدارس المختلطة أكبر منه أيضاً في مدارس الإناث. لذا يمكن القول هنا بأن الطلبة الذكور يميلون أكثر من الإناث إلى عدم الانضباط والعبث بممتلكات المدرسة، هذا إذا افترضنا أن الطلبة هم الذين يسببون خراب ممتلكات المدرسة. أما ارتفاع حجم المشكلات في المدارس المختلطة، فقد يعزى إلى أسباب عدة أهمها هو أن هذه المدارس تضم عادة الطلبة صغار السن، من الصف الأول إلى الصف الرابع الأساسي، إذ تتراوح أعمارهم بين (٦-٩) سنوات والذين يميلون في هذا العمر إلى اللعب كثيراً، بحيث يمارسون تصريف الطاقة الموجودة لديهم في اللعب بممتلكات المدرسة مما يؤدي بالتالي إلى خرابها.

موقع المدرسة

يبين الجدول التالي (١٦) نسب المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المرتبطة بالطلبة كبيرة في مدارسهم، وذلك حسب موقع المدرسة من حيث أنها مدارس مدينة أو مدارس ريف.

جدول رقم (١٦)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة هي من أكبر المشكلات في مدارسهم حسب موقع المدرسة

المشكلة / جنس المدرسة	غياب الطلبة		عدم انضباط الطلبة		تخريب ممتلكات المدرسة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مدن (ن=١٠١)	١٣	١٣	١٥	١٥	٢٣	٢٣
ريف (ن=١٤٤)	٣٣	٢٣	٣٤	٢٤	٤٨	٣٣

أما بالنسبة لأحجام المشكلات الثلاث المذكورة حسب موقع المدرسة (مدن، ريف)، فنلاحظ من البيانات الواردة في الجدول السابق التفاوت الكبير بينها. فمثلاً اعتبر ٢٣٪ من مديري مدارس الريف مشكلة الغياب كبيرة في حين اعتبرها كذلك فقط ١٣٪ من مديري ومديرات مدارس المدينة. كما نرى كذلك الفرق أكبر في مجال انضباط الطلبة حيث كانت النسبة في مدارس الريف ٢٤٪ بينما قابلها ١٥٪ في مدارس المدينة. وفيما يتعلق بمشكلة تخريب ممتلكات المدرسة، فنلاحظ أولاً أنها زادت كثيراً في مدارس الريف إذ اعتبرها ٤٨٪ من المديرين والمديرات مشكلة كبيرة و٢٣٪ من مدارس المدينة. لذا فإنها، أي مشكلة تخريب ممتلكات المدرسة، تحتل المكانة الأولى من حيث خطورتها في مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة، هذا إذا افترضنا أن الطلبة هم السبب الأول والرئيسي لخراب وتلف ممتلكات المدرسة. وعند محاولة إيجاد تفسير لهذا التفاوت في حجم مشكلات الطلبة بين مدارس المدن ومدارس الريف، فان أكثر من سبب أو مبرر قد يمكن افتراضه في هذا المجال. كما أن افتراضاتنا تبنى على مشاهداتنا اليومية لواقع مدارسنا. فقد يُعزى زيادة حجم المشكلة في مدارس الريف عنه في مدارس المدينة إلى عوامل مثل تباين المستوى الثقافي، والإجتماعي، والإقتصادي لأسرة الطالب أو الطالبة إذ عادة ما يكون أعلى في المدينة منه في الريف. وينعكس ذلك على سلوكات الأبناء والبنات. كما أنه يتوقع من الأسر التي تتمتع بمستوى ثقافي واجتماعي جيد أن تكون متعاونة مع الإدارة المدرسية أكثر من غيرها، وهذا بدوره يساهم إيجابياً في تحسين سلوكات الطلبة من حيث انضباطهم وعدم غيابهم.

فيما يتعلق بارتفاع حجم مشكلة تخريب ممتلكات المدرسة في الريف عنه في المدينة، فبالإضافة إلى الأسباب التي ذكرت سابقاً، يوجد مبرر آخر يمكن افتراضه وهو واقع المدارس في الريف. إن كثيراً من هذه المدارس لا تمتلك وسائل الحماية الضرورية مثل الحارس أو السور، إذ كثيراً ما يمارس الطلبة في هذه المناطق ألعابهم في ساحات المدارس، وبالتالي يقومون بالعبث بممتلكاتها.

السلطة المشرفة

يظهر الجدول التالي (١٧) توزيع نسب المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات التي سببها هو الطلبة كبيرة في مدارسهم وذلك حسب السلطة المشرفة على المدرسة (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وزارة الدفاع، ووكالة الغوث).

جدول رقم (١٧)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن مشكلات الطلبة هي من أكبر المشكلات في مدارسهم حسب السلطة المشرفة

المشكلة / جنس المدرسة	غياب الطلبة		عدم انضباط الطلبة		تخريب ممتلكات المدرسة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
وزارة التربية والتعليم (ن=٢٠٤)	٤١	٢٠	٤١	٢٠	٦٣	٣١
القطاع الخاص (ن=٢٣)	٢	٩	٣	١٢	٤	١٧
وزارة الدفاع (ن=٦)	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
وكالة الغوث (ن=١٢)	٣	٢٥	٤	٣٣	٢	١٧

عند مقارنة حجم مشكلات الطلبة حسب متغير السلطة المشرفة على المدرسة، نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول السابق أن مدارس وزارة التربية ومدارس وكالة الغوث تعاني من هذه المشكلات بشكل واضح حيث بلغت نسبة المديرين فيها الذين اعتبروا مشكلة غياب الطلبة كبيرة (٢٠٪)، و(٢٥٪) على التوالي، كما بلغت النسبة في مجال مشكلة انضباط الطلبة (٢٠٪)، و(٣٣٪) فيهما على التوالي. أما في مجال تخريب ممتلكات المدرسة، فقد زاد حجم المشكلة في مدارس وزارة التربية بشكل كبير عنه في مدارس وكالة الغوث.

أما في مدارس القطاع الخاص، فكان حجم مشكلة الغياب بسيطاً إذ بلغت نسبة المديرين الذين اعتبروها مشكلة كبيرة (٩٪) من فئة هذه المدارس التي شملتها العينة، في حين زادت النسبة قليلاً في مجالي انضباط الطلبة وتخريب الممتلكات إذ وصلت (١٣٪) و(١٧٪) فيهما على التوالي.

إن ما تجدر الإشارة إليه هنا أن جميع هذه المشكلات قد اختفت كلياً من مدارس وزارة الدفاع. وغياب هذه المشكلات في مدارس تديرها وتشرف عليها المؤسسة العسكرية أمر متوقع حيث يسودها النظام والضبط العسكري الذي يتسم بالحزم والمساءلة الشديدة التي قد لا توفر في الأنظمة المدنية.

ملكية المدرسة

تم في هذا الجزء تحديد حجم مشكلات غياب الطلبة، وانضباط سلوكاتهم، وتخريب ممتلكات المدرسة حسب طبيعة ملكية المدرسة، وذلك من حيث أنها مملوكة، أو مستأجرة، أو مملوكة ومستأجرة معاً. ويبين الجدول التالي (١٨) نسبة المديرين الذين يعتقدون بأن هذه المشكلات كبيرة في مدارسهم حسب ملكية المدرسة.

جدول رقم (١٨)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات التي مصدرها الطلبة هي من أكبر المشكلات حسب ملكية المدرسة

المشكلة / ملكية المدرسة	غياب الطلبة		عدم انضباط الطلبة		تخريب ممتلكات المدرسة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مملوك (ن=٨٩)	٣٤	١٩	٣٤	١٩	٥٠	٢٨
مستأجر (ن=٥٥)	٩	١٧	١١	٢١	١٥	٢٩
مملوك ومستأجر (ن=١٠١)	٣	١٩	٤	٢٥	٦	٣٨

يبين الجدول السابق أن حجم جميع المشكلات شبه متساوٍ في المدارس المملوكة والمدارس المستأجرة على حدٍ سواء، حيث تقاربت نسب المديرين والمديرات الذين اعتبروها مشكلاتٍ كبيرة في مدارسهم. غير أن حجم مشكلتي انضباط الطلبة وتخريب ممتلكات المدرسة قد ارتفع بشكل واضح في المدارس المملوكة والمستأجرة معاً عنه في الصنفين الآخرين، إذ بلغت نسبة المديرين الذين اعتبروا انضباط الطلبة مشكلة كبيرة (٢٥٪)، في حين بلغت النسبة إذاء مشكلة تخريب الممتلكات (٣٨٪). لذلك، وبناءً على البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة هذه، يمكن القول بأنه لا علاقة بين حجم هذه المشاكل وطبيعة ملكية المدرسة من حيث أنها مملوكة أو مستأجرة.

نظام دوام المدرسة

تم في هذا الجزء تحديد حجم المشكلات المرتبطة بالطلبة وذلك حسب نظام دوام المدرسة من حيث أنها تتبع نظام الفترة الواحدة أو نظام الفترتين. ويبين الجدول التالي (١٩) توزيع نسب المديرين والمديرات الذين يعتقدون بأن هذه المشكلات من أكبر المعوقات لفعالية أدائهم الإداري حسب متغير طبيعة دوام المدرسة.

جدول رقم (١٩)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات التي مصدرها الطلبة كبيرة حسب نظام دوام المدرسة

المشكلة / دوام المدرسة		غياب الطلبة		عدم انضباط الطلبة		تخريب ممتلكات المدرسة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
فترة واحدة	(ن=٢٠٨)	٣٦	١٧	٣٨	١٨	٥٩	٢٨
فترة أولى	(ن=١٨)	٥	٢٨	٦	٣٣	٦	٣٣
فترة ثانية	(ن=١٩)	٥	٢٦	٥	٢٦	٦	٣٢

إذا ما تم النظر إلى حجم المشكلات نفسها حسب متغير طبيعة دوام المدرسة، نلاحظ أن نسبة المديرين والمديرات في المدارس التي تتبع نظام الفترتين (فترة أولى، فترة ثانية) الذين اعتقدوا بأن مشكلات الطلبة، وبخاصة تلك المتعلقة بغيابهم وعدم انضباطهم، ذات حجم كبير في مدارسهم أعلى بفروقات كبيرة من نسب المديرين والمديرات المماثلة في مدارس الفترة الواحدة. أما في مجال تخريب ممتلكات المدرسة، فلم تظهر فروقات كبيرة بين النظامين، رغم أنها، أي نسبة المديرين والمديرات في مدارس الفترتين، كانت أعلى من مثيلتها في مدارس الفترة الواحدة. لذا يمكن القول، بناءً على البيانات هذه ان المشكلات المرتبطة بالطلبة تميل إلى النقصان في المدارس التي تتبع نظام دوام الفترة الواحدة. وهذا أمر طبيعي ومتوقع، إذ أن هذا النظام يوفر وقتاً كافياً للطلبة لممارسة أنشطة كثيرة، منهجية ولامنهجية، والذي يعزز بدوره التفاعل والاتصال الهادف بين الطلبة ومعلميهم. وإذا ما استثمر الوقت في إشراك الطلبة في فعاليات تعليمية، فانه يزيد من انتماء الطلبة إلى المدرسة، وبالتالي يساهم في إختفاء كثير من مشكلاتهم مثل الغياب وعدم إنضباط سلوكاتهم، والعبث في ممتلكات المدرسة. لذا تبدو الضرورة واضحة للتخلص من المدارس التي تتبع نظام الفترتين وذلك إما بتوفير الأبنية المدرسية الكافية، أو توسيع الأبنية القائمة.

حجم المدرسة

يظهر الجدول التالي (٢٠) حجم المشكلات المتصلة بالطلبة، وذلك حسب حجم المدرسة من حيث عدد الطلبة فيها.

جدول رقم (٢٠)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات التي مصدرها الطلبة كبيرة في مدارسهم حسب حجم المدرسة

المشكلة / حجم المدرسة	غياب الطلبة		عدم انضباط الطلبة		تخريب ممتلكات المدرسة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مدارس صغيرة ٢٠٠ طالب فأقل (ن=١٠٦)	٢٣	٢٢	٢٣	٢٢	٣٨	٣٦
مدارس متوسطة ٢٠١-٤٠٠ طالب (ن=٤٦)	١٠	٢٢	١٢	٢٦	١٦	٣٥
مدارس كبيرة ٤٠١ طالب فأكثر (ن=٩٣)	١٣	١٤	١٤	١٥	١٧	١٨

إذ ما انتقلنا إلى دراسة حجم مشكلات الطلبة ومقارنة بعضها ببعض حسب متغير حجم المدرسة الذي قيس بعدد الطلبة فيها، نرى أن لهذه المشكلات في المدارس الصغيرة (٢٠٠ طالب فأقل) والمدارس المتوسطة (٢٠١-٤٠٠) أكبر منه في المدارس الكبيرة. إن نتيجةً كهذه قد تتعارض للوهلة الأولى مع الافتراض الاولي الذي يتبناه الباحث إذ يتوقع أن تزيد حجم المشكلات التي يسببها الطلبة مع ازدياد عددهم في المدارس، ذلك لأن درجة ضبط الغياب عن المدرسة واحتواء مشكلة عدم انضباط سلوكات الطلبة، وكذلك الحد من تخريب ممتلكات المدرسة تقل بازدياد أعداد الطلبة في المدارس. هذا إذا ما أخذنا فقط عامل الكم وعلاقته بتكرار المشكلات، إلا أن الموقف والمناخ التعليمي يتميز بأنه مركّب معقّد يحتوي على عوامل ومكونات كثيرة منها قد لا يخطر ببال من هو بصدد دراسة هذا المركّب وتحليله. فمثلاً أظهرت نتائج التحليل سابقاً أن حجم هذه المشكلات كان في مدارس الريف أضعاف حجمها من حيث أعداد الطلبة عن مدارس المدينة التي عادةً ما تكون مكتظة بالطلبة، وبما أن حجم المشكلات وجد أكبر في مدارس الريف، فقد يكون ذلك أيضاً السبب، إضافة إلى أسباب وعوامل أخرى، في أن حجم المشكلة ازداد في المدارس الصغيرة كونها في معظمها من مدارس الريف.

المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي والمجتمع المحلي

٠١ المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته

كما ذكر سابقاً، اشتملت المشكلات المرتبطة بالبناء المدرسي على أربعة أنواع هي: النقص في التدفئة والإضاءة والتمديدات، والنقص في الصيانة، والنقص في المواد التعليمية غير الكتب المدرسية، إضافة إلى سوء واقع المرافق التعليمية. تمت دراسة حجم كل من هذه المشكلات الأربع وربطها مع خصائص المدرسة الست التي أختيرت، وذلك من خلال استخراج نسب المديرين الذين اعتبروا أن هذه المشكلات تحتل مكانة كبيرة في مدارسهم.

جنس المدرسة

يبين الجدول التالي (٢١) توزيع نسب المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المرتبطة بالبناء المدرسي ومرافقه هي من أكبر المشكلات التي يواجهونها وذلك حسب جنس المدرسة.

جدول رقم (٢١)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب الجنس

المشكلة / جنس المدرسة	نقص تدفئة وإضاءة وتمديدات		نقص صيانة		نقص مواد تعليمية		سوء واقع المرافق التعليمية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكور (ن=٨٩)	٣٠	٣٤	٢٦	٢٩	١٥	١٧	٣٧	٤٢
إناث (ن=٥٥)	٢٧	٤٩	١٥	٢٧	١٢	٢٢	٢٢	٤٠
مختلطة (ن=١٠١)	٤٢	٤٢	٣١	٣١	١٩	١٩	٣٩	٣٩

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق أن مشكلتي النقص في التدفئة والإضاءة والتمديدات من جهة، وسوء واقع المرافق التعليمية من جهة أخرى، تحتلان المكانة الأولى من حيث حجمها في جميع المدارس ذكوراً وإناثاً ومختلطة. ويلاحظ بشكل عام أن حجم جميع مشكلات الأبنية المدرسية ومرافقها وتجهيزاتها شبه متساوٍ في مدارس الإناث والمدارس المختلطة. لقد كانت مشكلة نقص المواد التعليمية غير الكتب المدرسية أقل المشكلات الأربع حجماً، بالإضافة إلى أن الفرق بين نسب المديرين الذين اعتبروها مشكلة كبيرة في جميع المدارس بسيطة (١٧٪، ٢٢٪، ١٩٪). كما لوحظ كذلك أن نسب المديرين الذين اعتبروا مشكلة النقص في الصيانة كبيرة جاءت متقاربة جداً مما يدل أيضاً على أن جميع

المدارس تعاني بدرجة متساوية من المشكلة نفسها. غير أن البيانات تبين بشكل عام أن المدارس تعاني بوضوح بالغ من مشكلات الأبنية والمرافق والتجهيزات، وتعدّ بالتالي من أكبر المعوقات لفعالية العملية التربوية.

موقع المدرسة

لقد تم تحديد حجم المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته وذلك حسب موقع المدرسة من حيث أنها في المدينة أو الريف. ويبين الجدول التالي (٢٢) توزيع نسب المديرين والمديرات الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته بأنها من أكبر المشكلات التي يواجهونها وذلك حسب موقع المدرسة.

جدول رقم (٢٢)

نسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب موقع المدرسة

المشكلة / موقع المدرسة		نقص تدفئة وإضاءة وتمديدات		نقص صيانة		نقص مواد تعليمية		سوء واقع المرافق التعليمية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مدينة	(ن=١٠١)	٣٢	٣٢	٢٤	٢٤	١١	١١	٢٥	٢٥
ريف	(ن=١٤٤)	٦٧	٤٦	٤٨	٣٣	٣٥	٢٤	٧٣	٥١

إذا ما أخذنا متغير موقع المدرسة (مدن، ريف)، يمكننا القول بأن ما يقارب نصف مدارس الريف تعاني بشكل كبير من مشكلات البناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته، إذ بلغت نسبة المديرين الذين عبروا عن سوء واقع المرافق التعليمية مثلاً ٥١٪، ونسبة الذين شكوا من نقص التدفئة والإضاءة والتمديدات ٤٦٪. لذا نرى أن حجم كل مشكلة في مدارس الريف يفوق بكثير حجمها في مدارس المدينة، اذ يصل الضعف في بعضها. غير أن ذلك لا يعني أن حجم هذه المشكلات في مدارس المدن بسيط، إذ تراوحت نسب المديرين والمديرات في هذه المدارس الذين اعتبروها مشكلات كبيرة ما بين ١١٪ (نقص مواد تعليمية إلى ٣٢٪ (نقص تدفئة وإضاءة وتمديدات). ونلاحظ أن أقل نسبة في مدارس الريف (٢٤٪ نقص في المواد التعليمية) جاءت مساوية للنسب العالية في مدارس المدينة (٢٤٪، نقص الصيانة) و (٢٥٪ سوء واقع المرافق التعليمية).

السلطة المشرفة

تم في هذا الجزء كذلك حصر حجم المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته، وذلك

حسب السلطة المشرفة على المدرسة (وزارة التربية والتعليم، القطاع الخاص، وزارة الدفاع، ووكالة الغوث). ويبين الجدول اللاحق (٢٣) توزيع نسب المديرين والمديرات الذين اعتبروا هذه المشكلات كبيرة في مدارسهم حسب السلطة المشرفة.

جدول رقم (٢٣)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب السلطة المشرفة

المشكلة / جنس المدرسة	نقص تدفئة وإضاءة وتمديدات		نقص صيانة		نقص مواد تعليمية		سوء واقع المرافق التعليمية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
وزارة التربية والتعليم (ن=٢٠٤)	٨٩	٤٤	٦٦	٣٢	٤٢	٢١	٩٣	٤٦
القطاع الخاص (ن=٢٣)	٢	٩	١	٤	٢	٩	٢	٩
وزارة الدفاع (ن=٢٦)	١	١٧	-	-	-	-	-	-
وكالة الغوث (ن=١٢)	٥	٤٢	٣	٢٥	١	٨	٢	١٧

فيما يتعلق بحجم هذه المشكلات حسب السلطة المشرفة على المدارس، نلاحظ أن أكثر من ثلث مدارس وزارة التربية التي شملتها العينة تعاني من مشكلات الأبنية المدرسية ومرافقها وتجهيزاتها، حيث كانت أقل نسبة للمديرين هي (٢١٪) في مجال نقص المواد التعليمية غير الكتب المدرسية، وأعلى نسبة هي (٤٦٪) في مجال سوء واقع المرافق التعليمية. وفي المقابل، نلاحظ أن هذه المشكلات مختفية تماماً في مدارس وزارة الدفاع، باستثناء مدرسة واحدة، شكت إدارتها من النقص في التدفئة، والإضاءة، والتمديدات، إذ تشكل نسبة (١٧٪) من فئة هذه المدارس.

تلي ذلك مدارس القطاع الخاص والتي تراوحت فيها نسبة المديرين والمديرات الذين اعتبروا هذه المشكلات كبيرة بين (٤٪، و٩٪)، إذ شكت مدرستان فقط من النقص في التدفئة، والإضاءة، والتمديدات، ونقص المواد التعليمية غير الكتب المدرسية، وسوء واقع المرافق التعليمية، في حين عبرت مدرسة واحدة فقط عن معاناتها من مشكلة النقص في الصيانة. ويدل هذا أيضاً على أن وجود هذه المشكلات في فئة هذه المدارس بسيط جداً لا يستدعي القلق والاهتمام اللازمين. أما في مدارس وكالة الغوث، فنلاحظ أن حجم مشكلة النقص في التدفئة والإضاءة والتمديدات كبير جداً، إذ بلغت نسبة

المديرين والمديرات إزاءها (٤٢٪)، جاءت بعد ذلك مشكلة النقص في الصيانة والتي اعتبرها مشكلة كبيرة (٢٥٪) من فئة هذه المدارس. بينما لم تعانِ من مشكلة نقص المواد التعليمية إلا مدرسة واحدة، إذ تشكل نسبة مقدارها (٨٪)، كما شكت مدرستان من سوء واقع المرافق التعليمية.

ملكية المدرسة

تم هنا أيضاً تحديد العلاقة بين حجم مشكلات البناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته من جهة، وطبيعة ملكية المدرسة من جهة أخرى، وذلك من حيث أنها مملوكة أو مستأجرة أو مملوكة ومستأجرة معاً. ويبين الجدول اللاحق (٢٤) توزيع نسب المديرين والمديرات الذين اعتبروا هذه المشكلات كبيرة في مدارسهم حسب طبيعة ملكية المدرسة.

جدول رقم (٢٤)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب ملكية المدرسة

المشكلة / ملكية المدرسة	نقص تدفئة وإضاءة وتمديدات		نقص صيانة		نقص مواد تعليمية		سوء واقع المرافق التعليمية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مملوك (ن=١٧٧)	٧٣	٤١	٤٧	٤٦	٣١	١٧	٦٥	٣٦
مستأجر (ن=٥٢)	١٨	٣٥	٢٠	٣٨	١١	٢١	٢٣	٤٤
مملوك ومستأجر (ن=١٦)	٨	٥٠	٥	٣١	٤	٢٥	١٠	٦٢

إذا نظرنا إلى البيانات الواردة في الجدول والتي تمثل نسب المديرين والمديرات الذين اعتبروا مشكلات البناء المدرسي كبيرة حسب متغير ملكية المدرسة، نلاحظ بشكل عام أن هذه المشكلات في المدارس المستأجرة، والمدارس المملوكة والمستأجرة في آن واحد أكبر منها في المدارس المملوكة، باستثناء مشكلة النقص في التدفئة ،والاضاءة، والتمديدات، التي رغم أنها جاءت مرتفعة في جميع المدارس، ظهر حجمها في المدارس المستأجرة أقل منه في الصنفين الآخرين.

لكن مشكلة سوء واقع المرافق التعليمية احتلت المكانة الأولى من حيث حجمها، وبخاصة في المدارس المستأجرة، والمدارس المملوكة والمستأجرة معاً، إذ بلغت نسبة المديرين والمديرات في المدارس المستأجرة الذين اعتبروها كبيرة (٤٤٪) في حين زاد حجمها أيضاً بشكل واضح في المدارس المملوكة والمستأجرة في آنٍ واحد، إذ بلغت النسبة (٦٢٪). لذا نرى هذا التفاوت في أحجام مشكلات الأبنية المدرسية ومرافقها وتجهيزاتها بين المدارس المملوكة والمدارس المستأجرة، وهذا يستدعي الاهتمام بحل

مشكلة ملكية الأبنية وتزويدها بالمرافق والتجهيزات الضرورية التي من شأنها أن تساهم في زيادة تحسين المناخ والبيئة المدرسية وزيادة فاعلية العملية التعليمية بشكل عام.

نظام دوام المدرسة

يبين الجدول اللاحق (٢٥) حجم المشكلات المتعلقة بالأبنية المدرسية ومرافقها وتجهيزاتها وذلك حسب طبيعة دوام هذه المدارس وذلك من حيث إتباعها لنظام الفترة الواحدة أو نظام الفترتين.

جدول رقم (٢٥)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب دوام المدرسة

المشكلة / دوام المدرسة		نقص تدفئة وإضاءة وتمديدات		نقص صيانة		نقص مواد تعليمية		سوء واقع المرافق التعليمية	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
فترة واحدة	(ن=٢٠٨)	٨٣	٤٠	٦٠	٢٩	٤١	٢٠	٨٥	٤١
فترة أولى	(ن=١٨)	٨	٤٤	٤	٢٢	٤	٢٢	٦	٣٣
فترة ثانية	(ن=١٩)	٨	٤٢	٨	٤٢	١	٥	٧	٣٧

من المعروف أن نظام دوام المدارس من حيث أنه فترة واحدة أو فترتان مرتبط جداً بطبيعة ملكية المدرسة، أي بمدى قدرة السلطة المشرفة على توفير الأبنية المدرسية الكافية، سواء المملوكة أو المستأجرة. وبما أنه ما زالت توجد نسبة لا بأس بها من المدارس المستأجرة، ولوحظ أن حجم مشكلات الأبنية ومرافقها وتجهيزاتها يرتفع في المدارس المستأجرة عن حجمها في المدارس المملوكة، فإنه المتوقع أيضاً أن يرتفع حجم المشكلات نفسها في مدارس الفترتين عنه في مدارس الفترة الواحدة. وإذا نظرنا إلى البيانات في الجدول السابق، نلاحظ بشكل عام أن حجم هذه المشكلات في مدارس الفترة الواحدة أقل منه في مدارس الفترتين، باستثناء مشكلة سوء واقع المرافق التعليمية التي ظهرت في مدارس الفترة الواحدة أعلى قليلاً منها في مدارس الفترتين. كما لوحظ الفرق نفسه في مجال مشكلة النقص في التدفئة والإضاءة والتمديدات، إذ بدت المشكلة كبيرة في جميع المدارس، رغم أنها ترتفع قليلاً في مدارس الفترتين عنها في مدارس الفترة الواحدة. أما أقل المشاكل حدةً، فكانت نقص المواد التعليمية إذا ما قورنت مع البقية، إذ لم يعانِ منها في مدارس الفترة الثانية سوى مدرسة واحدة، بينما كانت أعلى نسبة للذين اعتبروها مشكلة كبيرة في مدارس الفترة الأولى، وتلا ذلك مدارس الفترة الواحدة.

حجم المدرسة

كما ذكر سابقاً، فإن حجم المدرسة قد قُسّم إلى ثلاثة أصناف هي: صغيرة، ومتوسطة، وكبيرة، وذلك حسب عدد الطلبة في المدرسة. لقد تم حصر حجم المشكلات المتعلقة بالأبنية المدرسية ومرافقها وتجهيزاتها وربط ذلك بحجم المدرسة. ويبين الجدول التالي (٢٦) توزيع نسب المديرين الذين يعتقدون أن هذه المشكلات كبيرة في مدارسهم، وذلك حسب حجم مدارسهم.

جدول رقم (٢٦)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون بأن المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي هي من أكبر المشكلات حسب حجم المدرسة

المشكلة / جنس المدرسة	نقص تدئة وإضاءة وتمديدات		نقص صيانة		نقص مواد تعليمية		سوء واقع المرافق التعليمية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مدارس صغيرة ٢٠٠ طالب فأقل (ن=١٠٦)	٥٤	٦٠	٣٩	٣٧	٢٨	٢٦	٥٥	٥٢
مدارس متوسطة ٢٠١-٤٠٠ طالب (ن=٤٦)	١٧	٣٧	١٥	٣٣	١٠	٢٢	٢١	٤٦
مدارس كبيرة ٤٠١ طالب فأكثر (ن=٩٣)	٢٨	٣٠	١٨	١٩	٨	٩	٢٢	٢٤

ظهر حجم المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته حسب متغير حجم المدرسة أكبر في المدارس الصغيرة منه في المدارس المتوسطة، وكذلك الكبيرة، إذ بلغ الضعف في بعضها ووصل الضعفين في البعض الآخر. فمثلاً، بلغت نسبة المديرين الذين اعتقدوا بأن مشكلة النقص في التدفئة والإضاءة والتمديدات كبيرة في المدارس الصغيرة (٦٠٪)، وهذا يشكل ضعف حجمها في المدارس الكبيرة (٣٠٪)، وأقل بقليل من ضعف حجمها في المدارس المتوسطة (٣٧٪).

وعلى أية حال، فقد كانت هذه المشكلة الأكثر حدة بالنسبة للمدارس الصغيرة، إضافة إلى مشكلة سوء واقع المرافق التعليمية والتي بلغت نسبة المديرين الذين اعتبروها مشكلة كبيرة (٥٢٪). أما بالنسبة لمشكلة النقص في الصيانة، فكانت تقل كلما زاد حجم المدرسة، إذ كان الفرق واضحاً بين نسبة المديرين في المدارس الكبيرة من جهة، والمدارس الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى. كما لوحظ الشيء نفسه في مشكلة النقص في المواد التعليمية غير الكتب المدرسية، إذ بلغت نسبة المديرين في المدارس كبيرة الحجم إزاء هذه المشكلة (٩٪)، وهي أقل نسبة على مستوى جميع المدارس وجميع

أصناف مشكلات البناء المدرسي. وفيما يتعلق بمشكلة سوء واقع المرافق التعليمية، كان الفرق بسيطاً في حجمها بين المدارس الصغيرة والمدارس المتوسطة، في حين ازداد الفرق لدرجة الضعف بينها وبين المدارس الكبيرة، إذ انخفضت النسبة إلى (٢٤٪) في الأخيرة.

٢. المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي

كما ذكر سابقاً، يتناول السؤال (٥٨) من الاستبيان مشكلة واحدة تتعلق بالمجتمع المحلي للمدرسة، وهي تعاون الآباء مع الإدارة. يُفهم من ذلك أن السؤال يستفسر عن مدى تجاوب الآباء وتعاونهم في مجالات متابعة قضايا أبنائهم مثل تحصيلهم الدراسي، ومساعدة الإدارة في حل بعض المشكلات السلوكية، وتقديم كل أشكال الدعم المادي والمعنوي للمدرسة. أما بالنسبة لأشكال التعاون التي يمكن أن تقدّمها جهات ومؤسسات أخرى من مجتمع المدرسة المحلي، فيمكن الاستدلال عليه من إجابات أفراد العينة على السؤال رقم (٤٦) الذي يستفسر عن مجموعة من أشكال الدعم الذي يمكن أن تحصل عليها المدرسة من المجتمع المحلي.

بالنسبة للمشكلة الرئيسية، وهي عدم تعاون الآباء مع الإدارة، فقد تم قياس حجمها وذلك من خلال نسب المديرين والمديرات الذين اعتبروها مشكلة كبيرة في المدارس، وتم ربط ذلك مع خصائص المدرسة الست التي شُملت في هذه المدرسة.

جنس المدرسة

يبين الجدول التالي (٢٧) نسب المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء يشكل مشكلة كبيرة لهم، وذلك حسب جنس المدرسة.

جدول رقم (٢٧)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب جنس المدرسة

المشكلة		عدم تعاون الآباء	
جنس المدرسة		العدد	النسبة
ذكور	(ن=٨٩)	٣١	٣٩
إناث	(ن=٥٥)	١٩	٣٥
مختلطة	(ن=١٠١)	٤٤	٣٤

إذا نظرنا إلى حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع الإدارة حسب جنس المدرسة، نلاحظ أولاً أن

نسب المديرين الذين اعتبروها كبيرة مرتفعة، إذ بلغت في الثلاث حالات أكثر من ثلث العينة. ويُلاحظ ثانياً أنه رغم أن الفرق ليس كبيراً بين نسب المديرين الذكور والإناث ومديري المدارس المختلطة، إلا أن أعلى نسبة شكت من كبر حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة كانت لمدارس الذكور، إذ بلغت (٣٩٪) من فئة هذه المدارس. وجاءت بعد ذلك نسبة المديرات في مدارس الإناث، والتي بلغت (٣٥٪)، بينما احتلت المدارس المختلطة المرتبة الثالثة والأخيرة، إذ بلغت النسبة فيها (٣٤٪). لذا، يمكن القول أن جميع المدارس على اختلاف جنسها تعاني من هذه المشكلة بدرجة شبه متساوية.

موقع المدرسة

يبين الجدول اللاحق (٢٨) حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة، وذلك من خلال نسب المديرين الذين اعتقدوا بأنها مشكلة كبيرة في مدارسهم. كما تربط البيانات الواردة في الجدول حجم هذه المشكلة مع موقع المدرسة (مدينة، ريف).

جدول رقم (٢٨)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب موقع المدرسة

المشكلة	عدم تعاون الآباء	
موقع المدرسة	العدد	النسبة
مدن (ن=١٠١)	٢٨	٢٨
ريف (ن=١٤٤)	٦٦	٤٦

أما بالنسبة لحجم هذه المشكلة حسب موقع المدرسة من حيث أنها مدرسة مدينة أو مدرسة ريف، فقد بلغ حجمها في مدارس الريف ما يقارب ضعف حجمها في مدارس المدن، إذ وصلت نسبة المديرين والمديرات في مدارس الريف الذين اعتبروا عدم تعاون الآباء مع الإدارة المدرسية مشكلة كبيرة ٤٦٪. وهذا يشكل ما يقارب نصف مدارس الريف التي شملتها عينة الدراسة. أما مدارس المدينة التي شملتها العينة والتي شكت من كبر حجم هذه المشكلة فبلغت نسبتها ٢٨٪، أي أقل من الثلث بقليل. لذا، نرى أن للمشكلة وجوداً كبيراً في كل من مدارس المدينة والريف يستحق النظر فيه والبحث عن اجراءات وحلول له.

السلطة المشرفة

تم حصر حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع الإدارة المدرسية حسب السلطة المشرفة على المدرسة. ويبين الجدول اللاحق توزيع نسب المديرين الذين اعتقدوا بأن هذه المشكلة كبيرة في مدارسهم،

وذلك حسب السلطة المشرفة.

جدول رقم (٢٩)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب السلطة المشرفة

المشكلة / السلطة المشرفة	عدم تعاون الآباء	
	العدد	النسبة
وزارة التربية والتعليم (ن=١٤٤)	٨٦	٤٢
القطاع الخاص (ن=١٠١)	٣	١٣
وزارة الدفاع (ن=٦)	١	١٧
وكالة الغوث (ن=١٢)	٢	١٧

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة عالية من مدارس وزارة التربية التي شملتها عينة الدراسة اعتبرت مشكلة عدم تعاون الآباء مع الإدارة المدرسية مشكلة كبيرة، إذ بلغت نسبتها (٤٢٪). وتشير هذه النسبة إلى أن حجم المشكلة فيها يزيد عن ضعفي حجمها في مدارس السلطات المشرفة الأخرى على حد سواء. إضافة لذلك، فإن النسبة هذه تدلنا على حجم الفجوة أو عدم التواصل بين المجتمع المحلي من ناحية، والمدرسة من ناحية أخرى.

ملكية المدرسة

يتم هنا عرض حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع الإدارة المدرسية، وذلك حسب طبيعة ملكية المدرسة. ويبين الجدول التالي (٣٠) توزيع نسب المديرين الذين يعتقدون بأن هذه المشكلة كبيرة في مدارسهم حسب متغير ملكية المدرسة (مملوك، ومستأجر، ومملوك ومستأجر).

جدول رقم (٣٠)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب ملكية المدرسة

المشكلة / ملكية المدرسة	عدم تعاون الآباء	
	العدد	النسبة
مملوك (ن=١٤٤)	٦٨	٣٨
مستأجر (ن=١٠١)	١٧	٣٣
مملوك ومستأجر (ن=١٦)	٩	٥٦

برزت مشكلة عدم تعاون الآباء مع إدارة المدرسة كمشكلة كبيرة من وجهة نظر (٦٨) مديراً ومديرة في المدارس المملوكة، وهذا يشكل ما نسبته (٣٨٪) من فئة هذه المدارس التي شملتها عينة الدراسة. واذا ما قورنت هذه النسبة مع نسبة المديرين والمديرات في المدارس المستأجرة، نجدها تزيد عنها قليلاً إذ بلغت (٣٣٪). أما في المدارس المملوكة والمستأجرة معاً فقد ارتفعت النسبة بشكل واضح، إذ بلغت (٥٦٪). لذا، نرى أن هذه المشكلة كبيرة في جميع المدارس المملوكة والمستأجرة منها.

نظام دوام المدرسة

يظهر الجدول رقم (٣١) حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة، وذلك حسب نظام دوامها، من حيث أنها تتبع نظام الفترة الواحدة، أو نظام الفترتين.

جدول رقم (٣١)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب دوام المدرسة

المشكلة	عدم تعاون الآباء	
دوام المدرسة	العدد	النسبة
فترة واحدة (ن=٢٠٨)	٨٢	٣٩
فترة أولى (ن=١٨)	٧	٣٩
فترة ثانية (ن=١٩)	٥	٢٦

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة غير مرتبط بطبيعة دوام المدرسة، حيث كانت نسبة المديرين والمديرات في مدارس الفترة الواحدة الذين اعتبروا المشكلة كبيرة في مدارسهم تساوي نفس نسبة المديرين في مدارس الفترة الأولى (٣٩٪) إزاء المشكلة نفسها. غير أن حجم المشكلة قد نقص قليلاً في مدارس الفترة الثانية، إذ انخفضت نسبة المديرين في هذه المدارس الذين يعتبرونها مشكلة كبيرة إلى (٢٦٪).

حجم المدرسة

تم هنا حصر حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع الإدارة في متابعة قضايا وشؤون أبنائهم، وذلك حسب حجم المدرسة، كما يظهر من الجدول التالي:

جدول رقم (٣٢)

توزيع عدد ونسبة المديرين الذين يعتقدون أن عدم تعاون الآباء مشكلة كبيرة حسب حجم المدرسة

المشكلة / حجم المدرسة	عدم تعاون الآباء	
	العدد	النسبة
مدارس صغيرة ٢٠٠ طالب فأقل (ن=١٠٦)	٥٢	٤٩
مدارس متوسطة ٢٠١-٤٠٠ طالب (ن=٤٦)	٢٢	٤٨
مدارس كبيرة ٤٠١ طالب فأكثر (ن=٩٣)	٢٠	٢٢

نلاحظ من الجدول السابق أن حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة في المدارس الصغيرة يساوي حجمها في المدارس المتوسطة. كما نلاحظ أن حجم المشكلة في المدارس الصغيرة والمدارس المتوسطة يساوي أكثر من ضعف حجمها في المدارس الكبيرة. لذا، نرى أن حجم المشكلة يقل كلما زاد عدد الطلبة في المدرسة. وربما تعزى مثل هذه الظاهرة إلى إحساس مديري المدارس الصغيرة التي يقع معظمها في مناطق ريفية ونائية إلى أن هناك قصوراً في متابعة أولياء أمور الطلبة لأبنائهم، في حين أن المدارس كبيرة الحجم تقع معظمها في التجمعات السكانية الكبيرة مثل المدن والتي تحوي عادة أولياء أمور من مستويات ثقافية أفضل، مما يشكل دافعاً لمتابعة أمور أبنائهم المدرسية.

٣. حجم الدعم الذي تتلقاه المدرسة من المجتمع المحلي

كما ذكر سابقاً، فإن السؤال (٤٦) من استبانة المدير يسأل عن حجم الدعم الذي يقدمه مجتمع المدرسة لها، وذلك من حيث الدعم المالي، والأجهزة والمعدان، والأبنية، والأراضي، والخدمات، وغيرها. يبين الجدول رقم (٣٣) توزيع نسبة المديرين حسب تلقي الدعم أو عدمه من المجتمع المحلي.

جدول رقم (٣٣)

توزيع عدد ونسبة المديرين حسب تلقي الدعم أو عدمه من المجتمع

يوجد دعم		لا يوجد دعم		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٨٤	٣٦٪	١٥٠	٦٤٪	٢٣٤	١٠٠٪

يبين الجدول السابق أن (٣٦٪) من المديرين والمديرات قد أجابوا بأنهم يتلقون أشكالاً من الدعم التي ذكرت سابقاً، في حين أفاد (٦٤٪) بأنهم لا يتلقون أي دعم من المجتمع. وتشير هذه البيانات إلى وجود فجوة أخرى غير عدم تعاون الآباء، وهي أن نسبة كبيرة من المدارس تشكو من عدم تلقي المساعدة من المجتمع المحلي وذلك على الصعيد المادي، من حيث الأجهزة، والمعدات، والخدمات، أو الصعيد المعنوي. ويستفاد من هذه النتائج أيضاً، أن على الإدارة المدرسية تكثيف نشاطاتها في الاتصال مع جميع مؤسسات المجتمع، علها أي المدرسة تحصل على دعمها الذي سينعكس إيجابياً على بيئة المدرسة، بحيث يحسن من فاعلية وملاءمة مناخها التعليمي.

٤. العلاقة بين حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة وحجم الوقت الذي يقضيه المديرون في الاتصال مع الآباء

يتناول هذا الجزء حجم الوقت الذي يقضيه المديرون والمديرات في الاتصال مع أولياء أمور الطلبة، وربطه بحجم مشكلة عدم تعاونهم مع الإدارة. ويتوقع من هذا النشاط الذي يمارسه المدير أن يكون لأغراض متابعة قضايا تتعلق بتحصيل الطلبة الأكاديمي، أو بحل مشكلات سلوكية لهم. ويبين الجدول رقم (٣٤) هذه العلاقة بين المشكلة والوقت الذي يصرفه المدير/المديرة في الاتصال مع أولياء أمور الطلبة.

جدول رقم (٣٤)

العلاقة بين حجم مشكلة عدم تعاون الآباء والوقت الذي يقضيه المديرون في التحدث معهم

نشاط المدير / حجم المشكلة		عدد الساعات التي يقضيها المديرون في التحدث مع الآباء أسبوعياً					
		١ - ٤ ساعة		٥ - ٩ ساعة		١٠ فأكثر	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مشكلة كبيرة	(ن=٩٤)	٦٤	٦٨	٢٢	٢٣ر٤	٣	٣ر١
مشكلة متوسطة	(ن=٥٠)	٣١	٦٢	١٤	٢٨	٤	٨
مشكلة صغيرة	(ن=٤٦)	٢٨	٦٠	١٣	٢٨ر٢	٥	١٠ر٨
ليست مشكلة	(ن=٤٤)	٢٥	٥٦ر٨	١٣	٢٩ر٥	٥	١١ر٣
المجموع	(ن=٢٣٤)	١٤٨	٦٣ر٢	٦٢	٢٦ر٤	١٧	٧ر٢

* الحالات التي لم تكتمل بياناتها = ١٦

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط عكسية بين حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع الإدارة وحجم الوقت الذي يقضيه المديرون في الإتصال مع الآباء لمتابعة شؤون أبنائهم الأكاديمية والسلوكية. بمعنى أننا نشاهد أن عدد المديرين يزداد كلما قلّ حجم زمن الإتصال بالآباء، إذ إن متوسط نسب المديرين على مستوى قيم المشكلة الأربع الذين يقضون الحد الأدنى من الاتصال مع أولياء أمور الطلبة (١-٤ ساعات) يسوي ٢ر٦٣٪. ونلاحظ أيضاً أن النسبة تقل كلما زاد حجم وقت الاتصال مع الآباء، فقد كان متوسط نسبة المديرين الذين يصرفون (٥-٩ ساعات) أسبوعياً في التحدث مع الآباء (٤ر٢٦٪)، في حين أن (٢ر٧٪) فقط أجابوا بأنهم يقضون عشر ساعات فأكثر في ممارسة هذا النشاط الإداري.

هذا بشكل عام، أما إذا تم تناول العلاقة نفسها على مستوى كل قيمة لحجم المشكلة بشكل مستقل، فإننا نكتشف النتيجة نفسها، فمثلاً يُلاحظ أن (٦٧٪) من المديرين الذين يعتقدون بأن حجم مشكلة عدم تعاون الآباء كبيرة يقضون (١-٤) ساعات أسبوعياً في الاتصال مع أولياء الأمور، في حين تنخفض نسبة الذين يقضون (٥-٩) ساعات إلى (٤ر٢٣٪)، وهذا يشكل أقل من الثلث، ثم تصل نسبة الذين يقضون عشر ساعات فأكثر إلى (١ر٣٪) فقط. ويُلاحظ الشئ نفسه تماماً على المستويات الثلاثة الأخرى المتعلقة بتقدير حجم مشكلة عدم تعاون الآباء.

إن نتائج مثل هذه تشير إلى أهمية الوقت الذي يصرفه مدير/مديرة المدرسة في الاتصال بالمجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة، إذ أنه يسهم بشكل كبير في تجسير العلاقة بين المدرسة ومجتمعها، والذي بدوره ينعكس إيجابياً على أداء الأبناء وتوجيه سلوكاتهم بالاتجاه الصحيح. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن حجم الإتصال الذي يمارسه المدير مع أولياء أمور الطلبة يساهم كثيراً في التقليل من مشكلة عدم تعاونهم مع الإدارة المدرسية.

خلاصة نتائج الدراسة

كما ذكر سابقاً، هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف أبرز المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في الأردن، ثم تقدير حدة ودرجة خطورة كل معوق، وذلك من وجهة نظر المديرين والمديرات. كما هدفت أيضاً إلى وصف العلاقة بين هذه المشكلات وخصائص المدرسة المتعلقة بالجنس والموقع، والسلطة المشرفة، وطبيعة ملكية المدرسة ونظام دوامها إضافة إلى حجمها. وقد كانت أبرز النتائج كما يلي:

١- تعاني المدارس بشكل واضح من مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة والبناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته، بالإضافة إلى مشكلات تتعلق بعدم تعاون الآباء وتلقي الدعم من المجتمع المحلي.

٢- كان حجم مشكلات المعلمين في مدارس الذكور أكبر منها في مدارس الإناث، بينما كان الأكبر في المدارس المختلطة. كما كانت المشكلات نفسها في مدارس الريف أضعاف حجمها في مدارس المدينة. وبرزت أيضاً هذه المشكلات في مدارس وزارة التربية والتعليم أكبر بكثير من حجمها في مدارس السلطات المشرفة الأخرى التي شملتها عينة الدراسة.

٣- أما من حيث متغير ملكية المدرسة، فلم تلاحظ فروق كبيرة في حجم مشكلات المعلمين بين المدارس المملوكة والمدارس المستأجرة، وبخاصة في مجالات تدني مؤهلات المعلمين، وعدم الإستمرار طويلاً في المدرسة وتأخر المعلمين عن الدوام، إضافة الى انشغالهم بأعمال أخرى غير التدريس.

٤- لوحظ بشكل عام أن مشكلات المعلمين في مدارس الفترتين أكبر منها في مدارس الفترة الواحدة، وبخاصة مشكلات عدم إخلاص المعلمين، وانشغالهم بأعمال أخرى غير التدريس، وتأخرهم عن الداوم صباحاً، اضافة الى تدني مؤهلاتهم.

٥- كما لوحظ بشكل عام أن حجم مشكلات المعلمين في المدارس الصغيرة أكبر منه في المدارس المتوسطة والكبيرة، وبخاصة فيما يتعلق بعدم تعاون المعلمين، وعدم إخلاصهم في العمل وانشغالهم بأعمال أخرى غيرالتدريس، وتدني مؤهلاتهم.

٦- فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين وحجم الوقت الذي يقضيه المدير في أشكال الإتصال مع المعلمين ومتابعة عملهم، فقد وجد ثمة علاقة كبيرة، اذ تبيّن أنه كلما زاد حجم الوقت في الإتصال والمتابعة، فان عدد المديرين يقل. كما لوحظ أن

تكثيف أنشطة الإتصال والمتابعة تؤثر على تقدير المديرين لحجم المشكلة في مدارسهم، إذ من شأنها أن تحد من حجم مشكلة عدم إخلاص المعلمين في عملهم.

٧- أما المشكلات المرتبطة بالطلبة، فقد كانت بشكل عام في مدارس الذكور أكبر منها في مدارس الإناث، وبخاصة فيما يتعلق بمشكتي عدم الإنضباط وتخريب ممتلكات المدرسة. أما المدارس المختلطة، فقد تفوقت على مدارس الإناث والذكور في مجال تخريب ممتلكات المدرسة.

٨- لقد كانت مشكلات الطلبة في مدارس الريف أكبر في حجمها مما كانت عليه في مدارس المدينة كما كانت كذلك في مدارس وزارة التربية إذ فاقت حجمها في مدارس السلطات المشرفة الأخرى، وكانت أيضاً في المدارس المستأجرة والمملوكة والمستأجرة معاً أكبر منها في المدارس المملوكة. كما لوحظ أيضاً أن المشكلات نفسها في مدارس نظام الفترتين كانت أكبر بشكل واضح منها في مدارس نظام الفترة الواحدة، وبخاصة في مجالي غياب الطلبة، وعدم انضباط سلوكاتهم.

٩- بالنسبة لحجم مشكلات الطلبة حسب متغير حجم المدرسة، فقد كانت في المدارس الصغيرة، والمتوسطة أكبر منها في المدارس الكبيرة.

١٠- أما في مجال مشكلات البناء المدرسي ومرافقه وتجهيزاته، فقد ظهر كثير منها بالحجم نفسه تقريباً على كبره، في جميع المدارس ذكوراً وإناثاً ومختلطة. بينما كانت هذه المشكلات في مدارس الريف أكبر منها في مدارس المدينة. كما كانت مدارس وزارة التربية من هذه المشكلات بشكل أكبر وأوضح من مدارس السلطات المشرفة الأخرى.

١١- جاءت أحجام هذه المشكلات بنسب متقاربة في المدارس المملوكة، والمستأجرة، والمملوكة والمستأجرة معاً، حيث بدت مشكلات حقيقية في جميعها، لكنها ظهرت في مدارس الفترتين بشكل عام أكبر من حجمها في مدارس الفترة الواحدة. أما من حيث حجم المدرسة، فقد ظهرت مشكلات الأبنية المدرسية في المدارس الصغيرة والمتوسطة أكبر منها في المدارس الكبيرة.

١٢- في مجال المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وعدم تعاون الآباء، فقد وجد أن حجمها شبه متساوٍ في مدارس الذكور والإناث والمختلطة، إلا أن حجم مشكلة عدم تعاون الآباء في مدارس الريف ظهر أضعاف حجمها في مدارس المدينة. كما ظهر كذلك حجمها في مدارس

وزارة التربية أضعافه في مدارس السلطات المشرفة الأخرى. أما في المدارس المملوكة والمستأجرة معاً، فقد كانت المشكلة أكبر من حجمها في المدارس المملوكة، وكذلك المدارس المستأجرة.

١٣- لقد كان حجم مشكلة عدم تعاون الآباء في مدارس الفترة الواحدة ومدارس الفترتين شبه متساوٍ، إلا أنها كانت في المدارس الصغيرة والمتوسطة أكبر من حجمها في المدارس الكبيرة.

١٤- فيما يتعلق بحجم الدعم الذي تتلقاه المدرسة من المجتمع المحلي، تبيّن أن ٦٤٪ من مدارس العينة لا تتلقى أي دعم من المجتمع المحلي.

١٥- أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين حجم مشكلة عدم تعاون الآباء مع المدرسة وحجم الوقت الذي يقضيه المديرون في التحدث والإتصال مع الآباء، فقد لوحظ وجود علاقة ارتباط عكسية بينهما، إذ يزداد عدد المديرين الذين يشكون من عدم تعاون الآباء مع المدرسة كلما قل حجم زمن الإتصال بالآباء. كما لوحظ أن ٦٣٪ من المديرين يقضون الحد الأدنى (١-٤ ساعات) من الإتصال بأولياء أمور الطلبة.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة حول واقع طبيعة وحجم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في الأردن، فإن جملة من التوصيات يمكن أن تقدم للأخذ بها من قبل صانعي القرار وواضعي السياسات التربوية، علّها تسهم في رفع مستوى فاعلية النظام التربوي الذي بدوره سينعكس إيجابياً على مستوى التنمية الشاملة في المجالات الإقتصادية والثقافية والعملية والإجتماعية. ومن أهم هذه التوصيات مما يلي:

١- العمل على تحسين واقع الأبنية المدرسية من حيث توفير الكم الكافي، وتوسعتها وتزويدها بالمرافق والأجهزة والمعدات اللازمة التي من شأنها أن توفر مناخاً تعليمياً مناسباً.

٢- إعطاء أولوية لمدارس الريف من حيث التعامل مع المشكلات المختلفة التي تم عرضها سابقاً، إذ ظهرت جميع المشكلات فيها أكبر من حجمها في مدارس المدينة.

٣- عقد دورات أو ورش عمل لمديري المدارس حول رفع سويتهم في الأساليب المختلفة والأنشطة المتعددة التي من شأنها أن تفعّل دور المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة في التعاون مع

المدرسة، وتقديم مختلف أشكال الدعم لها.

٤- تدريب المديرين على مختلف وسائل الإتصال مع المعلمين ومتابعة وتقويم أدائهم الذي من شأنه أن يزيد من فاعلية ممارساتهم التعليمية، ويحسّن من تعاونهم مع الإدارة وإخلاصهم في العمل، الذي بدوره سينعكس إيجابياً علي تحسين المناخ التعليمي وتحصيل الطلب العلمي والأكاديمي، إضافة الى دوره في التخلص والحد من المشكلات التي قد يسببها الطلبة.

٥- العمل على رفع مستوى مؤهلات المعلمين الأكاديمية والمسلكية، وذلك من خلال برامج الدراسات التربوية في كليات العلوم التربوية في الجامعات، إضافة الى برامج التدريب أثناء الخدمة التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم.

٦- تحسين مداخيل المعلمين الذي من شأنه أن يخلق الطمأنينة والإستقرار لدى المعلمين لما له من أثر كبير على دافعيتهم نحو النمو المهني.

٧- توفير السكن الوظيفي الملائم للمعلمين والمعلمات الذين يعملون في مناطق ريفية نائية، بحيث يشجع على بقائهم مدة أطول في مدارسهم التي تعاني من حالة عدم استقرار المعلمين فيها.

٨- العمل على التخلص تدريجياً من نظام الأبنية المستأجرة، ونظام الفترتين، لما لها من انعكاسات سلبية على تعلم الطلبة وسلوكاتهم، وعلى فاعلية الممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس.

المراجع

١- النبهان، موسى والقرعان، ماجد "١٩٩٤". **الواقع التربوي في منطقة مشروع بحث وتطوير البادية الأردنية" مؤشرات للسياسة التربوية.** سلسلة منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي رقم (٣٣). عمّان، الأردن.

٢- دواني، كمال "١٩٩٤". **مدير المدرسة في الأردن: خصائصه، ممارساته، اتجاهاته.** سلسلة منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي رقم (٢١). عمّان، الأردن.

٣- النهار، تيسير ودواني، كمال. "١٩٩٣". **الممارسات التعليمية والادارية وعلاقتها بمستوى أداء المدارس على اختبارات اللغة العربية والعلوم والرياضيات للصف الرابع.** سلسلة منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي رقم (٢٢). عمّان، الأردن.

٤- عبد الدائم، عبد الله "١٩٦٦". **التخطيط التربوي: أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية.** دار العلم للملايين. بيروت.