مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (41) العدد (2)2019
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (41) No. (2) 2019

المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي من وجهة نظرهم – دراسة ميدانية في محافظة طرطوس–

د. هيام صديق زريقي*
د. مهند محمد مبيّض **
ميس آدم ونوس ***

(تاريخ الإيداع 12 / 2 / 2019. قبل للنشر في 9 / 4 / 2019)

□ ملخّص □

تناول البحث الحالي المشكلات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة طرطوس، والتعرف إلى في الفروق المشكلات من وجهات نظرهم في المشكلات التي يواجهونها تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي والتَّربوي). ولتحقيق هدف البحث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على (86) مديراً ومديرة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس للعام الدراسي (2019/2018). وصممت استبانة احتوت الاستبانة على أربعة مجالات، هي (مشكلات تتعلق بالمعلمين، مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج الدراسي، مشكلات تتعلق بالتَّلاميذ، مشكلات تتعلق بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل)، وقد ضمت هذه المجالات (37) عبارة.

وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

–جاءت الدَّرجة الكليَّة للمشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم بدَّرجة متوسطة.

–لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي حول المشكلات التي يواجهونها تبعاً لمتغير (الجنس).

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي حول المشكلات التي يواجهونها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتَّربوي لصالح حملة الإجازة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: المشكلات الإدارية، مديري المدارس، الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

* مدرسة، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.
** مدرس، قسم تربية الطفل، كلية التَّربية، جامعة تشرين، سورية.
***طالبة ماجستير، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (41) العدد (2)2019
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (41) No. (2) 2019

The administrative Problems Faced by the Principals of the Schools of the First Cycle of Basic Education from their Point of view - A Field Study in the Tartous Province

Dr. Hyam Sadik Zreiki*
Dr. Mouhannad Mohamad Mobayed**
Mais Adam Wannous***

(Received 12 / 2 / 2019. Accepted 9 / 4 / 2019)

□ ABSTRACT □

The current research tackles the problems faced by the principals of the schools of the first cycle of basic education in Tartous Governorate. Differences in their views on the problems they face are attributed to the following variables (sex, educational qualifications). In order to achieve the objective of the research, the analytical descriptive method was used. The sample included (86) managers and directors in the schools of the first cycle of basic education in Lattakia governorate for the academic year 2018/2019. The questionnaire consisted of four areas, namely (teacher problems, curriculum problems, problems with pupils, problems with teaching aids and means). These criteria included 37 words.

The reached several results, the most important of which:

-The total degree of problems faced by the principals of the schools of the first cycle of basic education in Tartous province from their point of view came to a medium degree.

-There were no statistically significant differences between the average estimation of the members of the research sample from the principals of the first cycle schools in the basic education stage on the problems they face according to the variable gender.

- There are statistically significant differences between the average of the assessment of the members of the research sample from the principals of the first cycle schools from the basic education level on the problems they face according to the variable of scientific and educational qualification in favor of the university vacation campaign.

The study also made several recommendations, including increasing the training courses for the principals of the first cycle schools of basic education, and providing the schools with the required educational techniques.

Keywords: Administrative Problems, School Principals, First Cycle of Basic Education

***Assistant Professor, Curricula and Teaching Methods Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.**
****Assistant Professor, Child Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.**
*****Postgraduate Student, Child Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Syria.**

مقدمة:

تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماما" كبيرا" بالتربية، وذلك استناداً للدور الفعال الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورقيها، لهذا أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول كافة في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية، وتحقيق الرفاهية والتقدم، وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في إعداد القوى البشرية المدربة، والقادرة على صنع التقدم وقيادته، الأمر الذي يستوجب العديد من المتطلبات منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث، فالإدارة التَّربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التَّعليم وتطويره ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته (عياصرة، 2011).

لقد تتطور مفهوم الإدارة المدرسيَّة تطورا" واضحا" نتيجة تطور النظام التَّربوي في القرن الحادي والعشرين، ورفع كفايته وتطور نوعية التَّعليم ورفع مستواه وأخذ ينظر إليه كعملية تفاعلية إنسانية تحتاج إلى فن التعامل مع الآخرين، بهدف تحسين أداء عمل المعلم والطالب، حيث لم تعد الإدارة مجرد عمل روتيني بل أصبحت عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تقوم على التخطيط والدراسة، وتتسم بالطابع العلمي وتشمل جميع عناصر العملية التَّربوية (المومني، 2008).

تعاني الإدارة المدرسيَّة والتَّعليمية أزمة خطيرة في ظل التناقض بين ما هو معلن من الأهداف وما هو خفي، وفي ضوء محدودية تمويل التَّعليم بالنسبة للاحتياجات، وفي غياب الابداع في العملية الإدارية المدرسيَّة، وتجاهل التخطيط العملي السليم وتقنياته، وفي ظل كوادر إدارية غير مؤهلة التأهيل الإداري والتَّربوي المناسب، وفي ظل صراعات إدارية ومدرسية قائمة، وفي ظل عمليات تسيير روتينية وعقيمة، وغياب الوعي بطبيعة السياقات المجتمعي التي تعمل فيها الإدارة المدرسيَّة، وفي ظل غياب البيانات والمعلومات الحقيقية عن واقع الإدارة المدرسيَّة، يصعب تطوير الإدارة ونقلها إلى عمليات خلق وإبداع قوامها التخطيط الفعال والتنسيق والتنظيم والمتابعة والتقويم (زاهر، 2008، 110).

كما تواجه الإدارة المدرسيَّة تحديات مختلفة تتمثل بالانفجار المعرفي، والثورة العلمية والتغيرات المتسارعة التي طرأت على الساحة، بالإضافة إلى زيادة عدد الطلاب، والقوى البشرية العاملة في المدرسة، وقيود اللوائح، والأنظمة التَّربوية وغيره من التحديات (المومني، 2008، 73).

وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تسيير الأمور المدرسية، إلا أنه يواجه مشكلات تعترضه أثناء قيامه بعمله، وفي ضوء ذلك أرادت الباحثة معرفة حجم المشكلات التي يواجهها مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي والتي تشكل قاعدة لنجاح التَّعليم في المراحل اللاحقة في كل من المجالات الآتية: المنهاج، التَّلاميذ، المعلمين، الجوانب الفنية. إيماناً بأن تقدير درجة المشكلات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في المدارس العامة في محافظة طرطوس هي مساهمة في الوصول إلى حلول لتلك المشكلات.

مشكلة البحث وأسئلته:

تعدُّ الإدارة المدرسيَّة واحدة من العناصر المهمة في العملية التَّعليمية حيث وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس، وتحديد الأهداف بوضوح ورسم الخطط وأساليب العمل لتحقيق تلك الأهداف تمثل الأساس الصحيح لنجاح هذه الإدارة ويقع على كاهل مدير المدرسة العبء الكبير في تحمل المسؤولية، ويؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في العملية التَّعليمية /التَّعليميَّة باعتباره قائد تربوي، فهو الذي يقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، وهو الذي يشرف على النشاط المدرسي، ويعمل على تحسينه، كما أنه يسعى لزيادة النمو المهني للمعلمين، ويعمل على توجيه التَّلاميذ

ومساعدتهم للنهوض بهم من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية ويسهم بدور فعال في إثراء المناهج وإغنائها، إضافة إلى قيامه بتنظيم السجلات والملفات المدرسيَّة، وإدارة الشؤون المالية بالمدرسة، والاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي والإدارة التَّربوية بما يحقق مصلحة التَّلاميذ، إذ أن المدير يؤثر في المعلمين والإدارة المدرسيَّة (Abdeen, 1987, 9).

تواجه إدارات مدارس التَّعليم الأساسي في سورية بعض المشكلات وخاصة في فترة الحرب، ونجم عنها أزمات تربوية، منها كثافة في الصفوف في بعض المدارس، وزيادة عدد التَّلاميذ في الشعبة الواحدة، وما يتعلق بذلك من نقص في الكادر التَّعليمي، وانعكاسات ذلك على المستوى التَّعليمي للتلاميذ، إضافة إلى عدم منح مدير المدرسة السلطة والحرية الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة بعض المواقف التي يتعرض لها مما يتطلب منه الرجوع إلى مديرية التربية لاتخاذ أي قرار يخص المدرسة، وقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عدد من مديري التَّعليم الأساسي بلغ عددهم (12) مديراً ومديرة، وقد أظهرت نتائجها أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملهم في من المدرسة، وهي (قلة التعاون بين إدارة المدرسة ومديرية التربية، والتأخر في رفد المعلمين إلى المدارس مع بداية العام الدراسي، وكثرة الأعباء الملقاة على المديرين وتوافر الوقت الكافي لإنجاز المدير كافة الأعمال المكلف بها، وتسرب التَّلاميذ، وكثافة المنهاج، وقلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسيَّة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وعدم توافر القاعات المناسبة لاستخدام الوسائل التَّعليمية التكنولوجية)، وهذه المشكلات أدت إلى ازدياد الأعباء الإدارية على المدير في المدرسة.

بالتالي فإن المشكلات التي تواجه مديري المدارس تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها ونظراً لاختلاف ظروف المدارس في محافظة طرطوس بعدم كفاية تجهيزاتها، وكثرة أعداد تلاميذها، وغير ذلك من مشكلات لها تأثير واضح على سير العملية التَّعليمية فقد كانت مشكلة البحث تنحصر في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس عند المجالات الآتية: (المنهاج، التَّلاميذ، المعلمين، الجوانب الفنية).

بوناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: **المشكلات التي يواجهها مدراء مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم؟ ويفرع عنه الأسئلة الآتية:**

1. ما المشكلات التي يواجهها مدراء مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس في المشكلات التي يواجهونها تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي والتَّربوي)؟

فرضيات البحث:

اخبرت الفرضيات عند مستوى دلالة (0.05):

1 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس في المشكلات التي يواجهونها تعزى للمتغير الجنس.

2 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس في المشكلات التي يواجهونها تعزى للمتغير المؤهل العلمي والتَّربوي.

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث

ظهرت أهمية البحث مما يأتي:

– تعرف إلى واقع المشكلات التي تواجه مديري المدارس والحصول على حلول لها.

– أهمية دور مدير المرحلة الأساسية والذي يعدّ المسؤول عن مدرسته إدارياً وفنياً، فبقدر كفاءته على مواجهة المشكلات وحلها تتحدد فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها في هذه المرحلة التَّعليمية (المرحلة الأساسية) والتي تعدُّ القاعدة الأساسية لنجاح التَّعليم في المراحل اللاحقة، وبالتالي إفادة المسؤولين للوصول إلى حلول لهذه المشكلات.

أهداف البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث فإن أهداف البحث تتجلى في التعرف:

–الكشف عن المشكلات التي تواجه مديري مدارس المرحلة الأساسية في المدارس العامة في محافظة طرطوس.

–تعرف الفروق في وجهات نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في مدارس محافظة طرطوس في المشكلات التي يواجهونها تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي والتَّربوي).

منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذا البحث وأغراضه، ويعرَف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها (الدويدري، 2000، 183). وقد اعتمد الباحث على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء مديري مدارس الحلقة الاولى من التَّعليم الأساسي حول المشكلات التي تواجه عملهم في المدرسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات التي تم جمعها بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج التي سوف تبين هذه المشكلات، وتقديم المقترحات اللازمة لتجاوز الصعوبات والمعوقات التي تعترض عملهم في المدرسة.

مجتمع البحث وعينته::

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسيّ في محافظة طرطوس. وعند الرجوع إلى مديرية التربية في محافظة طرطوس، تبين أن العدد الكلي لمديري مدارس المرحلة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس بلغ (757) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2019/2018. وسُحبت عيِّنة عشوائية طبقية بناء على مكان المدرسة (مدينة، ريف) بنسبة (15%) من هذه المدارس، وقد بلغ عددها (114) مدرسة. تم توزيع استبانة البحث عليها، وقد عادت من هذه الاستبانات (98) استبانة، وتم استبعاد (12) استبانة لعدم استكمال الاجابات فيها، وبناء على ذلك أصبحت العينة (86) مديراً ومديرة، بنسبة (11.36%) من المجتمع الأصلي. ويوضح الجدول (1) توزع العينة بحسب متغيرات البحث.

جدول (1): توزع أفراد عيّنة البحث للعام الدراسي 2018/2017

المتغيّر	عوامل المتغيّر	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	40	%46.5
	إناث	46	%53.5
المؤهل العلمي والتَّربوي	إجازة جامعية	52	%50.5
	دبلوم تأهيل تربوي	34	%39.5
المجموع		86	%100

- **أداة البحث:**

– **إعداد الاستبانة:** بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، أعدت استبانة، موزعة إلى أربعة محاور، تضمنت الاستبانة قسمين، يضم القسم الأول معلومات عامة تتعلق بـ (الجنس، المؤهل العلمي والتَّربوي)، أما الثاني فقد ضم عبارات الاستبانة، وهي (37) عبارة. وتطلبت الإجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert) الآتي أذ أعطيت الدَّرجة: (دائماً: 5، غالباً: 4، أحياناً: 3، نادراً: 2، أبداً: 1). وبعد تحديد أفراد عينة البحث، طُبقت الاستبانة على مديري الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسيّ في محافظة طرطوس، وفرغت الاجابات وحُللت نتائج الاستبانة، وتم استُخدام المتوسطات الحسابية، والوزن النسبي لكل عبارة من خلال قيمة المتوسط الحسابي، وقد اعتمد على المعيار الآتي: من (1 – 2.33) منخفضة، من (2.34– 3.67) متوسطة، من (3.68 – 5) مرتفعة، واختبار (t) للعينات المستقلة، واستخدم تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية، ومن ثم تفسير النّتائج وكتابة المقترحات.

–صدق الاستبانة:

أ – **صدق المحتوى:** للتأكد من صدق الاستبانة عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المناهج وطرائق التدريس من كلية التربية بجامعة تشرين، بقصد التحقق من حسن صياغة عباراتها، وللتأكد من صدق محتواها في قياس ما وضعت لقياسه، وقد بلغ عددهم (11) محكماً، وتضمنت الاستبانة بصورتها الأولية من (40) بنداً، وبعد عرضها على المحكمين، وتم الأخذ بالملاحظات المقدمة من قبلهم بالتعديل والحذف، حيث تم حذف البند العاشر من المحور الأول (قلة برامج التدريب في أثناء الخدمة)، والبندين الأول والثاني من المحور الثاني (قلة زيارة المشرف التَّربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقرر، عدم مراعاة المنهاج لقدرات التَّلاميذ في بعض المراحل التَّعليمية)، إذ تألفت الاستبانة من أربع محاور موزعة على (37) بنداً.

ب – صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط يبين كل مفرد من الدَّرجة الكليَّة للمحور الذي ينتمي إليه كما في الجدول (2)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق محاور البحث مع الدَّرجة الكليَّة للاستبانة.

الجدول (2) معامل الارتباط يبين كل محور مع الدَّرجة الكليَّة للاستبانة

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
معامل الارتباط	**0.87	**0.87	**0.69	**0.79
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.001	0.000

–ثبات الاستبانة: طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (22) مديراً، حيث قامت الباحثة بتوضيح الهدف من الاستبانة، والإجابة عن أسئلة أفراد العينة واستفساراتهم، للاستفادة من آرائهم في الكشف عن بنود جديدة يمكن أن تتضمنها الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم إجراء اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لبنود الاستبانة

لمعرفة درجة الاتساق الداخلي (موثوقية الاستبانة)، ويعدُّ الثبات ضعيفاً إذا كانت نتيجة اختبار (ألفا كرونباخ) أقل من (0.60) ومقبولاً إذا وقع بين (0.6 – 0.7)، وممتازاً إذا كانت أكبر من (0.80)، وقد بلغ (0.92) للاستبانة ككل، وهو معامل ثبات جيد، يسمح بتطبيق الاستبانة على عينة البحث الأساسية.

كما تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، احتسبت مجموع درجات النصف الأول للاستبانة ككل، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، وفق هذه الطريقة وقد بلغ (0.9)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.95)، كما حسب معامل الثبات غوتمان، وقد بلغ (0.95)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي. ويبين الجدول (3) هذه النتائج:

الجدول (3) يوضح معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	بيرسون	سبيرمان براون	غوتمان
			الارتباط قبل التعديل	الارتباط بعد التعديل	
المحور الأول	9	0.75	0.75	0.60	0.75
المحور الثاني	8	0.84	0.56	0.72	0.72
المحور الثالث	10	0.69	0.67	0.81	0.80
المحور الرابع	10	0.90	0.94	0.97	0.96
الدَّرجة الكليَّة	37	0.92	0.9	0.95	0.95

متغيرات البحث:

❖ **المتغيرات التصنيفية:**

-الجنس (ذكر، أنثى).

-المستوى التَّعليمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي).

❖ **المتغير التابع:** هو آراء مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس حول المشكلات الإدارية التي تواجههم.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: أجري البحث في العام الدراسي (2019/2018).

الحدود المكانية: محافظة طرطوس.

الحدود البشرية: مديري مدارس مرحلة التَّعليم الأساسي بمحافظة طرطوس.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس.

إجراءات البحث:

تمت إجراءات البحث وفقاً للخطوات الآتية:

1- تم بناء أداة الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها.

2- تحديد مجتمع البحث واختيار العينة والعمل على تطبيق أداة البحث بتوزيعها على مديري مدارس التَّعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/2018.

3- بعد جمع المعلومات اللازمة للدراسة، من خلال الاستبانات التي تم الإجابة عنها تم تبويبها وتحليلها إحصائياً وفقاً لأسئلة البحث باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- **المشكلات الإدارية:** هي حالة واقعية تتجلى في قصور النظام الإداري عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، وهي تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب التعامل معها بالحلول اللازمة وفي التوقيت المناسب (دالي، 2010). و**تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تحد من تحقيق الأهداف المرجوة، والتي حددت بمشكلات متعلقة بالمعلمين، وأخرى بالمنهاج المدرسي، ومشكلات متعلقة بالتَّلاميذ وأخرى بالجوانب الفنية.
- **التَّعليم الأساسي (الحلقة الأولى):** يُعرِّف النظام الداخلي لمدارس التَّعليم الأساسي هذه المرحلة بأنَّها: مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية وتقسم إلى الحلقة الأولى التي تبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع، والحلقة الثانية التي تبدأ من الصف الخامس وحتى الصف التاسع. وقد أصدرت وزارة التربية قراراً يقضي بتعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التَّعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 3053/443 تاريخ 2004/8/16، حيث يوزع التَّلاميذ على حلقتين: الحلقة الأولى من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية من الصف السابع وحتى الصف التاسع (وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2015). **وتُعرّف إجرائياً:** بأنَّها المرحلة التَّعليمية الأولى التي تشمل الحلقة الأولى، تتم في المدارس وتتولى تربية النشء وإعدادهم إعداداً سليماً للحياة، وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة من أجل تحقيق نمو شامل من جميع الجوانب.
- **مدير المدرسة:** يُعرّف بأنَّه الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التَّربوية والتَّعليمية، والأنشطة المدرسيَّة، والشؤون الفنية والإدارية والمالية (أبو علي، 2010، 19). **ويُعرّف إجرائياً:** بأنَّه الشخص المُعيّن رسمياً من قبل وزارة التربية والتَّعليم، بوظيفة مدير المدرسة، ليكون مسؤولاً عن إدارة المدرسة وقيادتها وتسيير شؤونها، وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية، من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ويجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص والمهارات التي تجعله قادراً على أداء مهامه بنجاح.

الإطار النظري:

تظهر أهمية الإدارة المدرسيَّة في تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها من خلال اهتمامها بالتلميذ الذي يشكل محور العملية التعلمية، وهدفها، ورأس المال البشري الذي يعوّل عليه بناء المجتمع مستقبلاً.

1 – وظائف الإدارة المدرسيَّة: تتمثل وظيفة مدير المدرسة من خلال عدد من التوجيهات والمبادئ: (الايمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة مع ترشيد العمل، وحسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم، **و**إتباع الأساليب الحديثة في حل مشكلات العمل المدرسي، **و**الإدراك التام لأهداف المرحلة التَّعليمية، والإدراك التام لخصائص نمو التَّلاميذ وما يستلزمها، والوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة، ومعرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح حلول لها). وهناك عدة أهداف ينبغي على الإدارة المدرسيَّة أن تعمل على تحقيقها: (بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة ومناقشتها، والإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسيَّة (كالمباني والمرافق)، وتوفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية مثل (مجالس أولياء الأمور، والمدارس الثقافية الموجودة في المجتمع)، وتوفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نموا" اجتماعيا" وتربويا" وثقافيا" داخل المدرسة وخارجها (اللهواني، 2008).

2 – واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته:

- **في مجال المنهاج:** (متابعة توفير متطلبات العملية التَّعليمية، ومتابعة تنفيذ المنهاج المدرسي على مدار العام الدراسي للتأكد من سيره وفقا" للخطة المقررة، ومتابعة تنفيذ الأنشطة المدرسيَّة وتقويمها، وإبداء الرأي في المناهج في ضوء تحقيقها لأهداف التَّربوية).
- **في مجال الهيئة التَّعليمية في المدرسة:** يتلخص دور مدير المدرسة في هذا المجال فيما يأتي: (الاطلاع على دفاتر تحضير الدروس المعدة من قبل المعلمين، والمشاركة في تقويم مستوى كفاءة المعلمين في المدرسة طبقاً للنظم المقررة، وتعميم النشرات الصادرة من الوزارة على المعلمين في المدرسة ومناقشتها والتأكد من تنفيذ ما جاء بها، ووضع خطة الإشراف الفني، وتنفيذها لزيارة فصول المدرسة بالتنسيق مع خطط المدير المساعد ورؤساء الأقسام التَّعليمية في المدرسة، ومتابعة النمو المهني للمعلمين (اللهواني، 2007).
- **في مجال التَّلاميذ:** (العمل على مساعدة التَّلاميذ في حل مشكلاتهم التحصيلية والنفسية من خلال المتخصصين في المدرسة، وتشجيع إقامة الأنشطة المختلفة للطلاب وحثهم عليها مثل: الصحافة، الإذاعة المكتبة وغيرها، ووضع خطط لرعاية الموهوبين وخطط رفع مستوى التحصيل والعمل على تنفيذها، واتباع أسلوب الثواب والعقاب مع التَّلاميذ).
- التوجيه والاشراف على دراسة ظواهر سوء التوافق والسلوك الطلابي للتعرف إلى أسبابها ودوافعها والمشاركة في اختيار الاسلوب المناسب للتعامل معها (www.moe.edu).

3 – المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسيَّة:

– **مشكلات لها صلة مباشرة بالعملية التَّعليمية** وتتمثل في: (النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية، والضعف العام في مستوى التَّلاميذ في بعض الصفوف، وضعف التفاعل بين المعلمين والتَّلاميذ، وزيادة عدد التَّلاميذ في الصف الواحد، وعدم وضوح فلسفة النشاطات التَّربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة، والنقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، وساحات وملاعب وغيرها، وتفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي (عطيوي، 2001).

– **المشكلات المتعلقة بالنواحي الإدارية والفنية:** ومن أهم المشكلات المتعلقة الإدارية والفنية:

أ – زيادة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية: ويترتب على زيادة أعداد الطلاب داخل الفصل الدراسي العديد من النتائج السلبية من أهمها ما يلي: (تضعف قدرة المعلم على إدارة الصف إدارة جيدة، ويترتب على ذلك انشغال الطلاب مع بعضهم البعض وعدم انتباههم للمعلم، وعدم استخدام معلم العلوم للوسائل التَّعليمية التي تحتاج إلى قرب الطلاب منها أو يحتاج المعلم إلى عدد كبير منها، وكلما زاد عدد الطلاب تقل الفائدة من الدرس أو النشاط العملي، وعدم تكليف المعلم الطلاب بواجبات منزلية، لأنه يفكر قبل إعطاء الواجب في كيفية تصحيحه، وعندما يطلبه منهم فإن ذلك الواجب يكون شكلياً أو أن المعلم لا يقوم بتصحيحه على الوجه الأكمل، ولا يبادر المعلم مع كثرة الطلاب داخل الصف إلى تنفيذ النشاطات الميدانية كالرحلات العلمية أو الزيارات الميدانية، وذلك أنها تتطلب مع كثرة العدد تكاليف مادية وإدارية، وجهد فكري وبدني أكثر (القميزي، 2012).

ب – ضعف الإمكانيات المادية: يكون ذلك بوجود المدرسة ضمن بيئة فقيرة غير قادرة على تأمين الاحتياجات الأساسية التي تكفل نجاح العملية التدريسية، ابتداءً من المدرسين المؤهلين، انتقالاً إلى الوسائل التَّعليمية والتقنيات

الحديثة التي تختصر الوقت والجهد، وتسهل توصيل المعلومات والحقائق بصورة مشوقة ومثيرة، وبعيدة كل البُعد عن الملّل والضجر وبمعزل عن الأساليب التقليدية المنفرة (صلاح، 2017).

– المشكلات المتعلقة بالتجهيزات والمواد: ومنها:

أ – عدم استخدام المختبرات المدرسيَّة: تعدُّ المختبرات المدرسيَّة جزءً أساسياً في تدريس الكثير من المواد، بل إن بعض المتخصصين اعتبر المختبر القلب النابض في المدرسة، حيث أشار زيتون إلى أن: "المختبر جزء لا يتجزأ من التربية العلمية وتدريس العلوم، وهو القلب النابض في تدريس العلوم في مراحل التَّعليم المختلفة... ولهذا تولي الاتجاهات الحديثة في التربية العلمية المختبر ونشاطاته العملية المخبرية أهمية كبيرة ودوراً بارزاً في تدريس العلوم" (زيتون، 1994). والدراسات العلمية في المجال أتضح أن هناك عدداً من الأسباب التي تعيق استخدام المختبرات المدرسيَّة في التدريس، من أهمها ما يلي: (كثرة العبء التدريسي على المعلم، وكثرة أعداد الطلاب داخل المختبر المدرسي، وعدم وجود حوافز مادية للمعلم الذي يستخدم المختبر المدرسي، وعدم وعي بعض المعلمين بأهمية استخدام المختبر المدرسي، وتركيز محتوى المقررات الدراسية على الجانب النظري، وعدم توافر معظم الأجهزة والمواد والأدوات المعملية اللازمة لاستخدام المختبر المدرسي، وقلة العناية بالمختبرات المدرسيَّة من قبل المسؤولين عن المختبرات بوزارة التربية والتَّعليم) (القميزي، 2012).

ب – نقص الوسائل والتقنيات التَّعليمية: تعد الوسائل والتقنيات التَّعليمية من العناصر الأساسية في عملية التدريس، وزادت أهميتها في عملية التعلم والتَّعليم على أثر التطور التقني السريع الذي نعيشه اليوم، وقد أكدت الدراسات التَّربوية أن الأهداف التَّعليمية المراد تحقيقها داخل المدرسة وخارجها تتأثر إلى حدٍ كبير بالوسائل والتقنيات التَّعليمية التي تستخدم في التدريس، وتدريس بعض المقررات في جميع مراحل التَّعليم المختلفة تحتاج إلى استخدام الوسائل والتقنيات التَّعليمية التي تساعد على توفير خبرات حسية متعددة ومتنوعة تتخذ أساساً لفهم الكثير من الحقائق والمفاهيم والقوانين والمعلومات والتطبيقات العملية، كما أن تدريسها بعيداً عن استخدام هذه الوسائل والتقنيات التَّعليمية يجعل تعليمها للطلاب مجرد حفظ واستظهار لألفاظ وتراكيب كلامية لا معنى لها (القميزي، 2012).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

❖ **دراسة الشيبان، (2017)، السعودية: بعنوان: المشكلات التي تواجه مديري المدارس السعودية في الخارج.** هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات التي تواجه مديري المدارس السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على مديري الأكاديميات والمدارس السعودية ووكلاؤها ومشرفو الإدارة العامة للمدارس السعودية في الخارج في وزارة التربية والتَّعليم، وكشفت الدراسة عن صعوبة التعاقد مع معلمين أكفاء في بعض التخصصات، وتعدد المسؤوليات الإدارية والمالية التي يكلف فيها مدير المدرسة، ومحدودية الميزانية الممنوحة لمدير المدرسة. أما المشكلات الداخلية هي: عدم وجود مرشد طلابي متخصص، وضعف مناسبة المبنى المدرسي لإداء العمل التَّعليمي والتَّربوي، وقلة تفاعل المعلمين مع النشاط المدرسي، وتدخل أولياء الأمور السعوديين في شؤون المدرسة الإدارية.

❖ **دراسة أبو شعالة، (2016)، السودان: بعنوان: المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسيَّة في التَّعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين واولياء الأمور.** هدفت الدراسة إلى تعرَّف المشكلات التي تواجه الإدارة

المدرسيَّة في التَّعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في السودان، وتكونت عينة الدراسة من (22) مديراً إضافة إلى (193) معلماً ومعلمة، كما شملت عينة الدراسة على (616) ولي أمر، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة وجهت لعينة البحث بقصد تعرف المشكلات الموجودة بالفعل في مدارس التَّعليم الخاص في السودان بينت الدراسة ضرورة تقديم الخدمات اللازمة سواء اكانت إشرافيه أو إدارية والعمل على تحسين العمل بها واعداد برامج تدريبية للمعلمين الجدد.

❖ **دراسة عثمان، (2013)، الخرطوم: بعنوان: معوقات الإدارة المدرسيَّة بالمرحلة الثانوية.** هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسيَّة في المرحلة الثانوية شرق النيل وتمثلت فرضيات البحث في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التي تعوق سير الإدارة المدرسيَّة من حيث المؤهل العلمي والخبرة والتدريب والدَّرجة الوظيفية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي متخذاً من الاستبيان أداة لجمع اراء مديري ومديرات المدارس شرق النيل والذي بلغ عددهم (81) مديراً. وقد أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات السابقة.

❖ **دراسة الهباش (2002)، فلسطين، بعنوان: المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها.** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعًا التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة من (120) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وطبقت على عينة من مديري المدارس وذلك على النحو الآتي (93) مدير لمدرسة حكومية، و(31) مدير مدرسة تابعة لإشراف وكالة الغوث الدولية الذي تم تعيينهم قبل (3) سنوات. وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي: يعاني مديرو المدارس الجدد في كل المجالات، والتي كانت أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التَّعليمية، والأبنية، والتجهيزات، والمناهج، وقد بلغ مجموع المشكلات بدرجة كبيرة (35) وبدرجة ضعيفة (5)، وبدرجة متوسطة (70) مشكلة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجنس.

❖ **دراسة العاجز، (2001) بعنوان: المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التَّعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات.**" هدفت الدراسة إلى تعرف المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التَّعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه الأكمل، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (95) مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث وللسلطة الوطنية. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات شيوعًا في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات، وفي مجال أعضاء هيئة التدريس عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الخبرة، وتوجد فروق دالة إحصائياً تعزى للمرحلة التَّعليمية لصالح مديرات المرحلة الإعدادية.

الدراسات الأجنبية:

❖ **دراسة مورين (Maureen,2002)، البرتا، بعنوان: التحديات التي تواجه فاعلية المدارس العليا في البرتا.(Constraints to the effectiveness of higher school and their directorates in Alberta).** هدفت الدراسة إلى الكشف عن القيود التي تقف حائلاً في وجهه فاعلية المدارس العليا ومديرياتها وتحليل

فاعلية العلاقة بينهما، وتم استخدام أداتين هما (الاستبانة، والمقابلة الشخصية)، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها (94) مديراً من أصل (108) في مدرسة البرتا العليا، وكان من أبرز النتائج: الدعم المالي غير كاف للمدارس مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، وإدراك المديرين لمستوى الفاعلية يختلف باختلاف الخبرة الإدارية لديهم، وعدد الطلبة.

❖ **دراسة ليمينغ (Liming, 1998) بعنوان: الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية. (Stress Sources And Coping Strategies Of Secondary Public School Principals)، أميركا.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية باعتبارها إحدى المشكلات التي تواجهه فتؤثر على صحته وراحته النفسية وأداء العمل، ولأجل ذلك تمت مقابلة عينة من (24) مديرًا ومديرة، بواقع (19) مديرًا، و(5) مديرات، وذلك مناصفة بين المدارس العليا والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تختلف مستويات الضغوط المدركة لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة فمديري المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوط التي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة، وتواجه المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور، كما يستخدم المديرون التأليف بين استراتجيات الحد من الضغط قبل حصوله وبعد حصوله لتقليل مستوى الضغط في حده الأدنى، فاستراتجيات الحد منه قبل حصوله يتم بواسطة إيجاد الاتجاهات الإيجابية، والتنظيم المناسب، واستراتيجيات الحد منه بعد حصوله يتم باستخدام المعالجة لأعراض الضغط، وإعادة مديري المدارس إلى حالتهم الطبيعية، والمديرون والمدرسة، ومنطقة المدرسة الثانوية، والمديرون المرشحون المحتملون في حاجة لأن يدربوا على قيمة الحد الناجح من الضغط.

❖ **دراسة دروسثويزن، (Drwesthuizen,1996)، كينا، بعنوان: المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المبتدئين في كينيا. (Problems facing junior high school principals in Kenya).**

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المبتدئين في كينيا. استخدم لهذا الغرض استبانة ووزعت على (200) مدير مدرسة ثانوية في ثمان مقاطعات بواقع مائة مدير مبتدئ ومائة مدير ذو خبرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أخطر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية وهو عدم مقدرة الطلبة على دفع الرسوم المدرسيَّة المقررة، وكذلك عدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسيَّة، ونقص التجهيزات المدرسيَّة، ونقص تكيف العاملين في المدرسة، ونقص الملاعب، والمسافات الطويلة التي يقطعها الطلبة إلى المدرسة، وهناك المشكلات التي تعزى إلى فشل النظام التَّعليمي مما يتطلب دائماً دعما ماليًا مقبولاً للتغلب عليه.

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث السابقة التي أجريت، يمكن استخلاص الآتي:

- أجمعت غالبية الدراسات على وجود مشكلات واضحة تواجه الإدارة المدرسيَّة والمدراء، وتناولت محاور ركزت على جوانب تشمل الإمكانات المادية والفنية والإدارية، والمعلم وإعداده، والمنهاج وأنشطته وتنظيمها.
- طبقت الدراسات على مراحل تعليمية مختلفة، أي أن نتائجها مكونة من آراء المديرين المتواجدين في المدارس العامة والخاصة بشكل عام، وقد عالجت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة، مثل المرحلة والجنس والخبرة والتخصص.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه يحاول الكشف عن أهم المشكلات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس.

النتائج والمناقشة:

1 – عرض نتائج أسئلة البحث:

ما المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للمشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) الدَّرجة الكليَّة للمشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس

الرقم	مجالات استبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة التواجد
.1	مشكلات تتعلق بالمعلمين	3.40	0.88	%67.98	4	متوسطة
.2	مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج الدراسي	3.57	0.84	%71.31	3	متوسطة
.3	مشكلات تتعلق بالتَّلاميذ	3.79	0.69	%75.84	1	مرتفعة
.4	مشكلات تتعلق بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل	3.68	0.60	%73.63	2	مرتفعة
الدَّرجة الكليَّة للاستبانة		3.62	0.46	%72.35	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (4) أنَّ المتوسط الحسابي للدَّرجة الكليَّة للمشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم بلغت (3.62)، وتقع ضمن الدَّرجة المتوسطة، وأهمية نسبية بلغت (72.35%)، أتت المشكلات المتعلقة بالتَّلاميذ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وأهمية نسبية بلغت (75.84%)، وأتت المشكلات المتعلقة بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وأهمية نسبية بلغت (73.63%)، وجاء المجالان بدرجة مرتفعة، تبعه مجال المشكلات المتعلقة بشؤون المنهاج الدراسي بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وأهمية نسبية بلغت (71.31%)، ثم المشكلات المتعلقة بالمعلمين بمتوسط حسابي بلغ (3.4)، وأهمية نسبية بلغت (67.98%)، وقد ورد المجالان الأخيران بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النّتيجة إلى أن أغلب مشكلات الإدارة المدرسيَّة تنجم عن النظام المركزي في طبيعته، حيث تنبع هذه المشكلات من السطلة الإدارية العليا، والتي تعرقل نوعاً ما حرية الإدارات المدرسيَّة، كما أن أعداد التَّلاميذ الكبيرة في الصفوف، وما ينجم عنها من مشكلات يواجهها المديرون، وكذلك نقص الأجهزة التَّعليمية المناسبة والكافية، والنقص في الدورات التدريبية للمعلمين وللمديرين التي تمكنهم من إعداد الوسائل التَّعليمية والبرامج والتي تسهم في رفع مستوى التَّلاميذ العلمية، كما أن المناهج الدراسية الجديدة لم يرافقها الأدلة اللازمة لإثرائها، وإن وجدت مصادر التعلم الخاصة بكل منهج، إلا أنه يتم التأخير في صدورها مما ينعكس سلباً على أداء التَّلاميذ الدراسية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الشيبان (2017)، وأبو شعالة (2016)، والعتيبي (2006)، ومورين (Maureen,2002)، ودروسثويزن، (Drwesthuizen,1996) التي بينت وجود العديد من المشكلات التي تواجه المديرين في المدارس.

كما تم حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي، ورتبت تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- **المجال الأول: مشكلات تتعلق بالمعلمين:** يظهر الجدول (5) درجات مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بالمعلمين. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارة (افتقار بعض المعلمين للأساليب التَّربوية

الحديثة في التدريس) وردت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وأهمية نسبية بلغت (73.8%)، في حين وردت العبارات الباقية بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراواحت بين (3.08)، و(3.67)، وأهمية نسبية تراواحت بين (61.6%)، و(73.4%)، جاء أعلاها على عبارة (انخفاض الروح المعنوية لدى بعض المعلمين)، وأدناها على عبارة (ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم). وقد يعود السبب إلى قلة الكادر التَّعليمي المتخصص، وإلى ضعف إمكانياتهم في استخدام طرائق التدريس الحديثة في التَّعليم.

جدول (5): درجات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بالمعلمين ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التواجد
1	8	افتقار بعض المعلمين للأساليب التَّربوية الحديثة في التدريس	3.69	1.26	%73.8	مرتفعة
2	9	انخفاض الروح المعنوية لدى بعض المعلمين	3.67	1.38	%73.4	متوسطة
3	3	تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم	3.56	1.30	%71.2	متوسطة
4	2	الغياب المتكرر عن الدوام المدرسي.	3.45	1.30	%69	متوسطة
5	7	عدم القدرة على ضبط النظام الصفي	3.45	1.20	%69	متوسطة
5	4	ضعف انتماء بعض المعلمين للمهنة	3.3	1.13	%66	متوسطة
6	5	تدني المهارة في استخدام الوسائل التَّعليمية	3.23	1.07	%64.6	متوسطة
7	1	التأخير عن دخول الحصة الدراسية في الوقت المحدد.	3.15	1.00	%63	متوسطة
8	6	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم	3.08	1.20	%61.6	متوسطة

▪ **المجال الثاني: مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج الدراسي:** يظهر الجدول (6) درجات مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بشؤون المنهاج الدراسي. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات ذات الأرقام (11، 16، 10) وردت بدرجة مرتفعة بمتوسطات حسابية بلغت (3.76)، و(3.71) وأهمية نسبية بلغت (75.2%)، و(74.2%)، في حين وردت العبارات الباقية بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراواحت بين (3.28)، و(3.67)، وأهمية نسبية تراواحت بين (65.6%)، و(73.4%)، جاء أعلاها على عبارة (عدم توافر المواد المكتبية لإثراء المقررات الدراسية)، وأدناها على عبارة (تدني خبرات بعض المعلمين في تحليل محتوى المنهاج). وقد يرجع السبب في ذلك إلى مركزية النظام التَّربوي القائم، واتخاذ القرارات بشكل هرمي من القمة إلى القاعدة، وبالتالي إبعاد الإدارة المدرسيَّة نوعاً ما عن تخطيط المنهاج.

جدول (6): درجات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بشؤون المنهاج الدراسي ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التواجد
1	11	ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في شرح المقررات الدراسية	3.76	1.46	%75.2	مرتفعة
1	16	عدم كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة	3.76	1.14	%75.2	مرتفعة
2	10	شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم للمناهج الجديدة	3.71	1.35	%74.2	مرتفعة
3	17	عدم توافر المواد المكتبية لإثراء المقررات الدراسية	3.67	0.79	%73.4	متوسطة
4	15	نقص توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء المقررات الدراسية	3.53	1.22	%70.6	متوسطة
5	14	قلة توافر تقنيات التَّعليم اللازمة لشرح الدروس	3.43	1.11	%68.6	متوسطة
6	13	قلة قيام المعلمين بالبحوث التَّربوية لدعم المنهاج	3.38	1.14	%67.6	متوسطة
7	12	تدني خبرات بعض المعلمين في تحليل محتوى المنهاج	3.28	1.33	%65.6	متوسطة

▪ **المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالتَّلاميذ:** يظهر الجدول (7) درجات مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بالتَّلاميذ. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات ذات الأرقام (26، 27، 19، 20، 25، 24) وردت بدرجة مرتفعة بمتوسطات حسابيية تراوحت بين (4.42)، و(3.72) وأهمية نسبية تراوحت بين (88.4%)، و(74.4%)، في حين وردت العبارات الباقية بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراواحت بين (3.36)، و(3.6)، وأهمية نسبية تراواحت بين (67.2%)، و(72%)، جاء أعلاها على عبارة (قلة المشاركة في عملية إرشاد التَّلاميذ)، وأدناها على عبارة (وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف). وتفسر هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من وجود الضوابط والإجراءات المتعلقة بضبط الفوضى والمخالفات والتشديد على قانون التطبيق الإلزامي، إلا أنه ونتيجة الظروف التي تمر بها المدارس من كثافة لعدد التَّلاميذ في الصف، وكثرة التنقلات بين المدارس، وازدياد الغياب لدى التَّلاميذ أدى إلى تفاقم المشكلات المتعلقة بالتَّلاميذ.

جدول (7): درجات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بالتَّلاميذ ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التواجد
1	26	زيادة عدد الطلاب في الصف الواحد	4.42	0.91	%88.4	مرتفعة
2	27	عدم التزام بعض التَّلاميذ بتنفيذ الواجبات البيتية	4.2	1.07	%84	مرتفعة
3	19	كثرة غياب التَّلاميذ دون مبرر	3.93	1.19	%78.6	مرتفعة
4	20	إساءة بعض التَّلاميذ للمعلمين	3.91	1.16	78.2%	مرتفعة
5	25	عدم تهيئة الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة	3.86	1.15	%77.2	مرتفعة
6	24	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام	3.72	0.95	%74.4	مرتفعة
7	22	قلة المشاركة في عملية إرشاد التَّلاميذ	3.6	1.03	%72	متوسطة
8	23	عدم توفر الجو المدرسي النفسي المناسب للطلبة	3.51	0.97	%70.2	متوسطة
9	21	اتلاف بعض التَّلاميذ لممتلكات المدرسة	3.41	0.91	%68.2	متوسطة
10	18	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف	3.36	0.81	%67.2	متوسطة

▪ **المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل:** يظهر الجدول (8) درجات مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات ذات الأرقام (32، 33، 28، 31) وردت بدرجة مرتفعة بمتوسطات حسابيية تراوحت بين (4.09)، و(3.94) وأهمية نسبية تراوحت بين (81.8%)، و(78.8%)، في حين وردت العبارات الباقية بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراواحت بين (3.33)، و(3.64)، وأهمية نسبية تراواحت بين (66.6%)، و(72.8%)، جاء أعلاها على عبارة (ضعف استخدام الوسائل التَّعليمية بشكل يثري المنهاج)، وأدناها على عبارة (قلة مراكز مصادر التعلم القريبة من المدرسة). ويمكن تفسير ذلك بضعف إمكانيات النظام التَّربوي القائم على دمج التكنولوجيا في التَّعليم، إذ أن وزارة التربية أقامت دورات تدريبية خاصة بدمج التكنولوجيا في التَّعليم، إلا أنها لم تؤدِ دورها بشكل فعال، ولم تنعكس بشكل إيجابي على تطوير العملية التَّعليمية.

جدول (8): درجات أفراد عينة البحث من مديري مدارس الحلقة الأولى على عبارات المشكلات المتعلقة بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التواجد
1	32	5-والو أجهزة الحاسوب غير كافية لأعداد التَّلاميذ	4.09	0.93	%81.8	مرتفعة
2	33	قلة الأماكن المخصصة لحفظ الوسائل التَّعليمية في المدرسة	4.05	1.15	%81	مرتفعة
3	28	نقص الوسائل التَّعليمية اللازمة في المدرسة	3.98	1.22	%79.6	مرتفعة
4	31	قلة الأدوات والمواد المخبرية	3.94	1.07	%78.8	مرتفعة
5	34	ضعف استخدام الوسائل التَّعليمية بشكل يثري المنهاج	3.64	1.01	%72.8	متوسطة
6	35	نقص المهارة لدى بعض المعلمين لإعداد وسائل تعليمية من البيئة المحلية	3.52	0.98	%70.4	متوسطة
7	37	قلة التجهيزات الرياضية	3.45	1.25	%69	متوسطة
8	29	قلة عدد الكتب في المكتبة	3.43	0.97	%68.6	متوسطة
9	36	عدم وجود مختبر لتدريس مادة العلوم	3.38	1.18	%67.6	متوسطة
10	30	قلة مراكز مصادر التعلم القريبة من المدرسة	3.33	1.06	%66.6	متوسطة

2 - عرض نتائج فرضيات البحث:

1 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس في المشكلات التي يواجهونها تعزى للمتغير الجنس.

لتعرف المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير الجنس

المجال	متغير الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
مشكلات تتعلق بالمعلمين	الذكور	40	29.90	8.04	-0.76	0.45	غير دال
	الإناث	46	31.20	7.79			

مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج الدراسي	الذكور	40	28.00	7.01	-0.67	0.51	غير دال
	الإناث	46	28.98	6.58			
مشكلات تتعلق بالتَّلاميذ	الذكور	40	39.15	5.43	1.56	0.12	غير دال
	الإناث	46	36.85	7.84			
مشكلات تتعلق بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل	الذكور	40	37.10	5.97	0.41	0.68	غير دال
	الإناث	46	36.57	6.01			
الدَّرجة الكليَّة	الذكور	40	134.15	18.44	0.15	0.88	غير دال
	الإناث	46	133.59	16.18			

من خلال من قراءة الجدول (9) يتبين أن الفرق الذي ظهر بين درجات إجابات أفراد عينة البحث، هو فرق غير دال وليس جوهري، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال، إذ جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05). بناء على ذلك تقبل الفرضية الصفرية المخصصة لذلك.

وقد يعود السبب في ذلك إلى تقارب قدرات المديرين والمديرات في إدارتهم للمدرسة، وفي تكيفهم مع الظروف التي تواجه كل منهما في عمله، كما أن المديرين والمديرات يخضعون إلى قرارات وزارة التربية ذاتها، وبالتالي فإن الظروف المحيطة بكل من المديرين والمديرات متماثلة. واختلف مع دراسة الهباش (2002) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجنس.

2 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس في المشكلات التي يواجهونها تعزى للمتغير المؤهل العلمي والتَّربوي.

لتعرف الفروق في المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتَّربوي، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي في محافظة طرطوس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتَّربوي

المجال	المؤهل العلمي والتَّربوي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
مشكلات تتعلق بالمعلمين	إجازة جامعية	52	33.92	5.22	5.66	0.007	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	34	25.50	8.60			
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج الدراسي	إجازة جامعية	52	31.00	5.38	4.69	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	34	24.74	6.96			
مشكلات تتعلق بالتَّلاميذ	إجازة جامعية	52	39.77	5.52	3.25	0.002	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	34	35.09	7.84			
مشكلات تتعلق بالأجهزة التَّعليميَّة والوسائل	إجازة جامعية	52	38.15	5.52	2.67	0.009	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	34	34.76	6.11			
الدَّرجة الكليَّة	إجازة جامعية	52	142.85	12.54	7.88	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	34	120.09	13.91			

من خلال من قراءة الجدول (10) يتبين أن الفرق الذي ظهر بين درجات إجابات أفراد عينة البحث، هو فرق دال وجوهري، وتبين ذلك من قيمة الاحتمال، إذ جاءت قيمتها أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، بناء على ذلك

ترفض الفرضية الصفرية المخصصة لذلك، وتقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتَّربوي. وهذا الفرق جاء لصالح حملة الإجازة الجامعية، أي أن حملة الإجازة الجامعية يواجهون مشكلات أكبر مقارنة مع حملة دبلوم التأهيل التربوي، فالمعلمّين المؤهلين تربوياً كانوا قد مرّوا بالخبرات المتنوّعة في الإشراف التَّربوي من خلال التربية العملية، فزيادة المستوى التَّعليمي للمدير تجعله أقدر على التغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجهه، فكلما كان المدير أكثر تأهيلاً وكلما التحق بدورات متخصصة ضمن هذا المجال، كلما أصبح لديه الخبرة الكافية في عملية إدارة المدرسة، والتعامل مع الأفراد والمواقف والمشكلات التي تعترض سير العملية التَّربوية في المدرسة، وبالتالي أصبح قادراً على إزالة العقبات التي تعترضه، مقارنة مع حملة الإجازة الجامعية.

واتفقت نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة عثمان (2013) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

تناول البحث الحالي المشكلات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في محافظة طرطوس، وبناء على النتائج المستخلصة من البحث، قدمت التوصيات الآتية:

-زيادة الدورات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، واطلاعهم على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسيَّة، وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة.

-أن يلبي المنهاج الدراسي حاجات التَّلاميذ، والمجتمع، وذلك من خلال معالجة الكتاب المدرسي للموضوعات المتصلة بالتَّلاميذ، انطلاقاً من بيئتهم بطريقة تثير التفكير، وإشراك المعلمين في تقييم المنهاج الجديد وتعديله.

-تزويد المدارس بالتقنيات التَّربوية المطلوبة مع نشرات عن كيفية استخدامها، وتدريب المديرين في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وكذلك تخصيص فنيين مدربين على تشغيل وصيانة الأجهزة والتقنيات التَّربوية.

-إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر، تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المطلوب إيه القيام بها.

-العمل على عقد دورات لأولياء الأمور لمساعدتهم في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة.

-إجراء بحث أخر يتناول المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري مدارس الحلقة الأولى من التَّعليم الأساسي من وجهة المعلمين، ومقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي.

المراجع:

- أبو شعالة، علي رجب – المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسيَّة في التَّعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين واولياء أمور التَّلاميذ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الامام المهدي، السودان، 2016، ص6.
- أبو علي، عبد القادر – *العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010، 269ص.
- دالي، عدنان ماشي –*كيف تحل المشكلات الادارية*، دمشق: مركز تطوير الإدارة الانتاجية، 2010، 20ص.
- الدويدري، رجاء وحيد– *البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارسته العملية*. دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000، 463 ص.
- زاهر، ضياء الدين– *إدارة النظم التَّعليمية للجودة الشاملة*. القاهرة: دار السحاب، 2008، 293.

- زيتون، عايش محمود – *أساليب تدريس العلوم*، عمان، دار الشروق، 1994، 545ص.
- الشيبان، أنس بن محمد بن إبراهيم – *المشكلات التي تواجه مديري المدارس السعودية في الخارج*، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، كلية العلوم الاجتماعية، 2011، ص13.
- صلاح، رزان –الصعوبات التي تواجه المعلم في التدريس http://mawdoo3.com، 2017، تاريخ الدخول 2018/11/23.
- الهباش، أسامة محمد – المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002، 189ص.
- عثمان، محمود محمد علي– معوقات الإدارة المدرسيَّة بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، 2013، ص4.
- عطيوي، جودت عزت – *الإدارة المدرسيَّة الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*، الدار العلمية الدولية، 2001، ص33.
- عياصرة، علي احمد عبد الرحمن – *الاتصال القيادي في المؤسسات التَّربوية*، ط1، عمان، دار الحامد، 2011، 13ص.
- القميزي، حمد بن عبد الله – أهم مشكلات العلوم في المملكة العربية السعودية، 2012 http://faculty.psau.edu.sa/ar تاريخ الدخول 2018/11/23، 13 ص.
- كتاب العلوم للتلميذ للصف الرابع الأساسي الجزء الثاني، الجمهورية العربية السورية، 2018، 96ص.
- اللهواني، هنية يوسف محمود – *المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص ص17–22 .
- المومني، واصل جميل– *الإدارة المدرسيَّة الفعالة*. عمان: دار الحامد، 2008، 298.
- المومني، واصل جميل حسين – *الإدارة المدرسيَّة الفعالة*، ط1، عمان، دار الحامد، 2008، 591ص.
- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية – *تعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التَّعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 443/3053 تاريخ 2004/8/16*. وزارة التربية، 2015، دمشق، 4ص.
- العاجز، فؤاد علي – المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، م9، ج1، 2001، ص ص 209 – 255.
- DERWESTHUIZEN, PHILIP- Cvan and Waketari. Mwaya. Problems facing junior high school principals in Kenya - Paper presented at an annual meeting of American Educational Research association ,ERIC: No: 11, 1996, p.p 123 – 129.
- MAUREEN, A - The Role of the school principal. from Jnt. site www.paperwriters.com/after.sale.htm, 1999, 125p.
- ABDEEN , MOHAMMAD A- *A study of the Actual And Ideal Task Bahaviors of the Arab Private school Principals In Jerusalem* .PH.D. Disserration (unpublished) , Washington Ohio University, 1987, 156p.
- LIMING, REBERT WAYNE - Stress sources and coping strategies of secondary public school principals, Un published doctoral, university of Denver, internet, no, 1998, AAC991358.