كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=======

التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية

إعـــداد

دلال بنت تركي العتيبي

نوير بنت بشير المشعل

﴿ المجلد الخامس والثلاثون – العدد العاشر – جزء ثانى- أكتوبر ٢٠١٩م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على (التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات فيها، سبل مواجهة التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية). تكون مجتمع الدراسة من القيادات التعليمية في منطقة عسير والبالغ عددهم (٩٥) مفردة أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٢٦) مفردة. حيث قامت الدراسة بنشر الاستبانة عن طريق مدير مكتب التعليم بمنطقة عسير. استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات ، وكانت أبرز التحديات التعليمية هي (نقص الكادر التعليمي في بعض التخصصات، نقص وقصور المباني المدرسية) تليها تحديات العولمة والانفجار المعرفي، وتبين من النتائج أن أبرز التحديات الإدارية هي(غياب التنسيق بين أقسام الإدارة، نقص في البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات)، بينما جاءت التحديات المالية. وأوضحت النتائج أن أبرز السبل لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية هي(عقد دورات تدريبية للموظفين، التكامل بين أدوار الإدارات وعدم الازدواجية، توفير الميزانية لضمان كفاءة سير العمل والتطوير المستمر، ترتيب الاولويات، وتطبيق النظام على الجميع).

Abstract

Title: challenges facing education administration in Asir region, from the leaders opinions

This study aims to identify (challenges facing education administration in Asir region, from the leaders opinions, ways of facing these challenges facing education administration in Asir region, from the leaders opinions). The study society is consisting of education leaders in Asir region whose number 95 individually, as the study sample who where chosen randomly 26 individually. The two researchers provided the questionnaire for education office manager in Asir. They depended on society and survey method as the questionnaire was the study tool.

Results:

Resulted showed that samples agree on challenges facing education administration in Asir region, as results also illustrates that the educational challenges are in the first level. But the distinguished educational challenges are (lack of educational cadre in some specializations, lack and problems in school buildings) .In the same time,. But the administrative challenges that the most administrative challenges are (absence of coordination between administration departments, and lack of information required for making decisions). But financial challenges is in the last . Finally, results showed that the easiest ways for facing education administration in Asir region, from the leaders opinions are (making training courses for employees, integration between administrations role and lack of duplications , providing balance that enhance capabilities in working and continuous development, reordering priorities, and applying regulations on all staff).

مقدمة

تولي الدول جُل اهتمامها لتعليم النشء واعداد طاقاتها البشرية التي تعوّل عليها في عملية التنمية، وتضطلع وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالمسؤولية الكاملة عن التعليم بكافة أنواعه ومستوياته، حيث يترأس وزير التعليم الهيكل التنظيمي للوزارة، ثم نائب وزير التعليم، فمدير التعليم في المنطقة. وتعتبر إدارات التعليم القناة الرئيسية والمنفّذ المباشر للخطط التي تقرها وزارة التعليم، والمحك الرئيسي الذي يختبر نجاح هذه الخطط ، وذلك من خلال ما تحققه مؤشرات أداء العملية التعليمية ، التي تحدد بدورها مستوى أداء التعليم في المملكة مقارنة بمؤشرات أداء التعليم الدولية (الأمانة العامة لإدارات التعليم، ١٤٣٧.

ونظراً لانتشار إدارات التعليم على مستوى مناطق المملكة ومحافظاتها، فإنه لا بد وأن تعترض تلك الإدارات عدداً من التحديات والصعوبات، والتي تتأثر بعدد من العوامل. ويرى السبيعي(٢٠٠٩) بأنه على الرغم من الجهود المبذولة والإنجازات المتحققة في نظام التربية والتعليم إلاّ أن إدارات التربية والتعليم لا تزال تواجه العديد من الصعوبات والمشكلات التي تحد من فاعليتها وكفاءتها وتحول دون تحقيق أهدافها، وبالتالي قدرتها على التطور ومواكبة التغيير. ولا شك بأن جزء من هذه المشكلات يخص إدارات المناطق والمحافظات في المملكة، ويشكل تحدياً بالنسبة لتلك الإدارات ، وبناء على ما تقدم ، فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في السؤال التالي: ماهي التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة التربوية بشكل عام، ومن الدور الذي تلعبه إدارة المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية بالنسبة لسير العملية التربوية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إدارة المناطق التعليمية هي همزة الوصل بين وزارة التعليم كإدارة عليا؛ وبين مكاتب التربية والتعليم والمدارس كإدارة تنفيذية.
- تساهم إدارة المناطق التعليمية في تحقيق رؤية وزارة التعليم.
- إدارة أي منطقة تعليمية تلبي حاجات المجتمع المحلي، وهي على اتصال دائم به.
- تسهم إدارة المنطقة التعليمية في تجويد العمل في مكاتب التربية والتعليم والمدارس.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير.
٢. تحديد السبل لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير.

نوع الدراسة:

تعتبر الدراسة الوصفية من الدراسات الملائمة لهذا البحث حيث تهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالتحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية.

منهج الدراسة:

يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع الدراسة.

وفي ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وذلك للقيادات التعليمية في منطقة عسير بغرض التعرف على التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية.

مجتمع وعينة الدراسة:

عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٢٦) مفردة. حيث قامت الدراسة بنشر الاستبانة عن طريق مدير مكتب التعليم بمنطقة عسير.

أداة الدراسة :

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استخدمت الدراسة الاستبانة في هذه الدراسة، لكون الاستبانة تُستخدم لجمع حقائق ومعلومات عن موضوع معين.

الإطار النظري

تعتبر إدارات المناطق التعليمية في المملكة حلقة الوصل بين وزارة التعليم وبين المدارس، وهي الطريق لتنفيذ خططها الاستراتيجية. وقد تطور مفهوم الإدارة التعليمية تطوراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من ناحية، وتوافر كثير من الدراسات في ميدان الإدارة التعليمية من ناحية أخرى.

إن إدارة التعليم شأنها شأن إدارة أية مؤسسة من مؤسساته،أمر يتم في إطار النظام المجتمعي الذي يحيط بالمدرسة وبالنظام التعليمي، ومن ثم تكون صورة صادقة للحياة المجتمعية والثقافية المحيطة بها (التهامي، ٢٠١٠).

وقد تعددت الآراء حول تحديد مفهوم الإدارة التعليمية فقد عرفها الشمري (٢٠٠٨) بأنها : علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين . أو هي عبارة عن مجموعة من العمليات التنظيمية التي تشرف على ضمان فعالية الخدمات التربوية من خلال تطبيق السياسة التعليمية.

الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم

هناك جوانب هامة لابد أن يمتلك فيها المدير درجة عالية من الكفاية حت يتمكن من القيام بأداء مسؤولياته المتعددة ومن هذه الجوانب كما يراها شحادة (٢٠٠٨):

- **اتخاذ القرارات الإدارية:** هي وسيلة الإدارة التي تتمكن بواسطتها من القيام بوظائفها تمهيداً لخطوة التنفيذ السليم والفعال على أرض الواقع.
- **الاتصال الإداري:** هي من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، وتظهر أهميتها لأنها أداة فعالة التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.
- **تحفيز العاملين:** تعتبر الحوافز بمثابة النظام الذي تتبعه الإدارة بشكل عام في تقديم المكافآت، والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.
- **تفويض السلطة:** وهنا لابد من ضرورة الموازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات، ويجب أن يتم هذا التفويض في إطار قانوني.

الكفايات اللازمة لمديري إدارات المناطق التعليمية بالمملكة

أولاً: الكفايات الشخصية

– التصور والإدراك. – السمات والأخلاق.

ثانياً: الكفايات القيادية

– القيادة. – التغيير والتطوير. – اتخاذ القرار وحل المشكلات.

ثالثاً: الكفايات الإدارية

– الأهداف والسياسات واللوائح. – التخطيط والتنظيم. – الاتصال وتقنية المعلومات. – العلاقة بالمجتمع المحلي.

رابعاً: الكفايات التربوية

– الإشراف التربوي. – العاملون (معلون، مديري مدارس، مشرفون تربويون، إداريون). – شؤون الطلاب.

– المناهج والبرامج التربوية (كنتاب، ١٤٣٥).

الأنماط القيادية لمدراء التعليم

ويقصد بالقيادات الأشخاص المعينون في إدارة التعليم كمسؤولون عن قطاعات ومكاتب التربية التابعة للإدارة ويملكون سلطة للتأثير على سير العمل فيها، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

وقد أجمعت المراجع على اختلافها على أنماط الإدارة التعليمية، ومن ثم أنماط القيادة الإدارية التعليمية، وهذه الأنماط هي الأوتوقراطي، الترسلي، الديمقراطي، وفيما يلي مقومات كل من هذه الأنماط حسب ما أورده حسان (٢٠٠٥):

١. مقومات النمط الأوتوقراطي

– تركيز معظم السلطات في يد المدير وعدم تفويض الصلاحيات.

٢. مقومات النمط الترسلي

– منح حرية التصرف للجميع لفعل مايشاء ويراه مناسباً.

٣. مقومات النمط الديمقراطي

– الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وارتفاع الروح المعنوية والدافعية للعاملين.

أدوار القائد التربوي

تتعدد الأدوار التي يتخذها القائد بشكل عام، ويسري هذا على مدير التعليم كأحد القادة التربويون ومن هذه الأدوار ما ذكره عطوي (٢٠١٤) كما يلي:

– اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم، مع تفقد الموظفين وتقديم المشورة والنصح لهم.
– الاتصال الفعال بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة المحلية على اختلافها.
– تقديم التسهيلات البشرية والمادية للميدان للمساهمة فيتحقيق الأهداف التربوية.
– التنسيق بين جهود العاملين بحيث توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف.
– تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة وبعث الحماس فيهم ورفع دافعيتهم وروحهم المعنوية.
– توخي الموضوعية في تقييم المرؤوسين.
– الكشف عن الطاقات الإبداعية وتشجيعها.
– دراسة قضايا الميدان وتحقيقاتها ومعالجتها حسب الأنظمة.

- ترجمة العملية التعليمية إلى أرقام وخرائط توضيحية ونشرات يسهل من خلالها الاطلاع على واقع التربية والتعليم.
- تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية ونعميم نتائجها بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها.
- جعل المدارس مراكز إشعاع ونقطة انطلاق لإحداث أي تغيير، عن طريق المحاضرات والندوات الهادفة من قبل المختصين.
- المبادأة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والطرق المستحدثة لتناول وعلاج المشكلات، وقبول الاقتراحات المماثلة.

إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية

إن إدارات التعليم هي الهيئة الحكومية التي أنشأتها وزارة التعليم في المناطق التعليمية والمحافظات، بهدف تنفيذ السياسة التعليمية من جميع النواحي الإدارية والتعليمية والفنية والمالية في المنطقة والمحافظة، وهي الأقرب إلى الميدان التربوي، مما يجعلها أكثر قدرة على علاج مشكلاته، ولذا فإن نجاح النظام التعليمي في بلوغ أهدافه وتحقيق غاياته يرتبط بشكل كبير بمدى فاعلية إدارات التعليم في أداء مهامها والقيام بأدوارها المنوطة بها، الأمر الذي يتطلب العناية بهذه الإدارات وتطويرها وتحسين مستوى أدائها والرفع من كفاءتها، خصوصاً وهي تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية والمشكلات التنظيمسة التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها وتعوقها عن القيام بواجباتها (كنتاب، ١٤٣٥).

ويبلغ عدد الإدارات التعليمية للمناطق بالمملكة العربية السعودية، ستة عشر إدارة تعليمية للمناطق التعليمية، وثلاثون إدارة تعليمية للمحافظات التابعة لتلك المناطق.

إدارة تعليم منطقة عسير

ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة: الإدارة الوسطى المسؤولة عن العملية التعليمية بالمنطقة، والتي تربط بين وزارة التعليم ومكاتب التربية والتعليم والمدارس في منطقة عسير، ويتبعها إدارياً كل من: إدارة التعليم بمحافظة بيشة، إدارة التعليم بمحافظة النماص، إدارة التعليم بمحافظة محايل عسير إدارة، التعليم بمحافظة سراة عبيدة، إدارة التعليم بمحافظة رجال ألمع.

مدير عام التعليم ويرتبط تنظيمياً بنائب وزير التعليم .

الهدف العام

تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية، والمشاركة في مسيرة التطوير لعملية التعليم والتعلم.

مهامها

وقد أظهر الدليل التنظيمي أن إدارات التعليم تقوم بإثنان وعشرون وظيفة منها :الإشراف على إعداد الخطط التشغيلية السنوية لإدارة التربية والتعليم ، والإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات المتعلقة بالتربية والتعليم وتعميمها على المدارس. والإشراف على تحديد احتياجات المنطقة من المدارس والبرامج التربوية ومايتعلق بها. والإشراف على افتتاح المدارس بعد اعتمادها، والإشراف على عملية توجيه المعلم، والمشرفين التربويين ، واعتماد البرامج والمشروعات التطويرية، المتابعة المستمرة لأعمال القيادات التربوية والإدارية بالإدارة والميدان التربوي، وتوفير الحوافز للمجتهدين والمتميزين منهم، واقتراح برامج التطوير المهني لهم. والإشراف على الاختبارات والقبول بالمنطقة.والإشراف على إعداد الميزانية السنوية لإدارة التربية والتعليم والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها، وأي مهام أخرى يكلف بها في مجال اختصاصه (وكالة التخطيط والتطوير).

التحديات التي تواجهها إدارة تعليم المناطق

ويقصد بالتحديات مجموعة المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والجديدة التي تواجه أداء القيادات الإدارية بإدارة تعليم منطقة الرياض، فتعمل على إعاقة عملها وتحول بينها وبين السير المخطط لتحقيق أهدافها المرجوة، ممل يلزمها أن تندفع نحوها للتغلب عليها ومقاومتها سواء أكانت سلبية، أم تقبلها وتوظيفها لصالح أهدافها إن كانت إيجابية.

وعلى الرغم من صعوبة حصر التحديات والمشكلات التي تواجه إدارات التعليم وقياداتها في الميدان، إلا أنه بعد مسح ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت التحديات التي تواجه إدارات التعليم وقد استعرض حريم (٢٠١٠) التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة، حيث ذكر أن مدراء المنظمات المعاصرة في الحاضر والمستقبل يواجهون تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة، وتؤثر بشكل كبير على أداء المدراء والمنظمات، ومن هذه التحديات: العولمة، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، الاضطراب البيئي، التنوع البيئي، ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة، وتمكين العاملين.

كما أن من أبرز ماجاء في هذا المجال ماذكره الكريدا(٢٠٠٤) حيث لخص مشكلات الإدارة التعليمية في مايلي: المركزية ، الإهدار البشري والمالي، عدم توصيف الوظائف بدقة، عدم تحديد المواصفات العلمية، والمهنية، والخصائص الشخصية اللازمة لكل نوع من هذه الوظائف ، غياب أنظمة التقويم والمتابعة، نقل نماذج إدارية تعليمية من بيئات أخرى قد لاتصلح في البيئة المحلية، الفردية في اتخاذ القرارات، وغياب البيانات، والمعلومات التي يمكن اتخاذها أساساً لصنع القرار.

ويتفق معه السنبل(١٤٢٩هـ) ويضيف إلى ذلك تضخم الجهاز الإداري في إدارات التعليم. كما يشاركهم البليهي (١٤٣٦هـ) الرأي ويشير للمشكلات التي تواجهها إدارات التعليم باعتبارها مظاهر للضعف ويضيف إلى ذلك :

أ. عدم وجود نظام فعال لتقويم إدارات التعليم.
ب. عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف مستويات الإدارة.
ج. وجود تداخل في الاختصاصات والمهام في بعض الأجهزة .
د. النقص الشديد في المعلومات التي تتناول الكثير من الأوجه النوعية والكمية في التعليم وعدم دقتها.
هـ. غلبة الأساليب التنظيمية والإدارية التقليدية.
و. عدم توفر نظام للمحاسبية.
ز. قلة التدريب أثناء الخدمة وضعف نوعيته.
ح. غياب العمل الاستراتيجي المؤسسي.

كما تناول كتناب (١٤٣٥هـ) المشكلات التي تواجه إدارات التعليم وقسمها على النحو التالي:

أ- مشكلات إدارات التعليم مع الجهاز المركزي وتتمثل في المشكلات التالية:

- ضعف مشاركة الإدارات التعليمية في صنع واتخاذ القرارات واعتبارها جهة تنفيذية أكثر منها استثنائية.
- معاناة إدارات المناطق التعليمية من مشكلة تنقل قوى العمل بين مدارس المناطق التعليمية بسبب الإجراءات المعقدة التي تتبعها إدارات الوزارات في إتمام عملية النقل وعدم العدل في توزيع الكفاءات الفنية والإدارية بين المناطق.
- قلة الصلاحيات الممنوحة لإدارات التعليك وأكثر الصلاحيات تتركز في القضايا المالية والإدارية.

ب- مشكلات داخلية خاصة بإدارات التعليم وتتمثل في :

- عدم دعم القيادات بإدارة التعليم للتدريب التربوي والغاء تنفيذ بعض البرامج بحجة أن التدريب يسبب تأخير العمل.
- انخفاض مستوى الإعداد التربوي والخبرة الإدارية لدى الكثير من مديري التعليم مما أدى إلى عدم ممارسة أدوارهم التربوية المطلوبة التي تمثل جوهر العملية التربوية.
- عدم وضوح أهداف وأوليات الإدراة التعليمية وتغليب العمل الإداري على العمل الفني وممارسة مدير التعليم لدوره الإداري فقط دون اهتمام بالدور التربوي وتحسين جودة العملية التربوية.
- انخفاض مستوى الآداء القيادي لدى المسؤولين خاصة في مجال استخدام الأساليب القيادية المناسبة لاختلاف الظروف والقدرة على ممارسة المهارات العلمية في اتخاذ القرارات والتخطيط لتوفير برامج التدريب المناسبة للعاملين.

وقد أورد التقرير الوطني لتطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية والصادر عام ٢٠٠٤ حيث تناول مجموعة من التحديات التي يواجهها التعليم في المملكة وذكر أن من أهمها مايلي:

١. النمو المتزايد في أعداد الطلاب : حيث تشير الدراسات أن إلى أن العقد القادم سيشهد نمواً متزايداً في أعداد الطلاب .
٢. متطلبات التنمية للتفاعل مع اقتصاد المعرفة: حيث تواجه أنظمة التعليم تحديات هائلة في كل الدول لتطوير المحتويات والإجراءات والمؤسسات التعليمية في ضوء صيغ ونماذج جديدة وملائمة لمتطلبات عصر اقتصاديات المعرفة.
٣. تحديات مرتبطة بالمعلومات وتقنياتها وذلك بمواكبة التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٤. توظيف التعلم الإلكتروني في التعليم المدرسي.
٥. **التحديات المرتبطة بالعولمة :**

- التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية.
- تهيئة المواطن لمواجهة تحديات العولمة وفق منظومة أخلاقية متكاملة.
- الإيمان بحتمية التغيير كقاعدة للتكيف مع المتغيرات المتسارعة .http://goo.gl/g7Fu3O

أما الزهراني(١٤٣٦هـ) فقد قسمتها على النحو التالي:

١. المشكلات الإدارية ويندرج تحتها المشكلات التالية :

أ. هدر الوقت في المكاتبات، والمخاطبات الورقية.
ب. ضعف توظيف نتائج الأبحاث لتطوير الجوانب الإدارية.
ج. جمود اللوائح، والأنظمة.
د. تتسم معظم التغييرات بأنها عبارة عن ردود أفعال لأزمات طارئة.
هـ. الاهتمام بتسلسل الإجراءات الإدارية أكثر من الاهتمام بتحقيق النتائج المنشودة.
و. اتخاذ بعض القرارات المهمة دون التمهيد الكافي مع المعنيين بها.
ز. المركزية، وتقديم الحلول من أعلى سلطة إلى أسفل.
ح. ضعف التنسيق في خطط البرامج المستقبلية بين الإدارات.
ط. الالتزام الحرفي باللوائح، والضوابط عند حل المشكلات.
ي. الاعتماد التام على المخاطبات، والأرشفة الورقية.

٢. المشكلات المالية ويندرج تحتها المشكلات التالية :

أ. تأخر صرف المبالغ المالية لمستحقيها في الوقت المناسب.
ب. ضعف مخصصات التحفيز المادي، والمكافآت التشجيعية للموظفين.
ج. قلة المخصصات المالية المعتمدة لعمليات التطوير في الإدارة.
د. محدودية المصادر المالية لتمويل البرامج، والمشروعات التربوية للإدارة.
هـ. قصور الميزانية المحددة عن تلبية احتياجات إدارة التربية والتعليم.
و. محدودية صلاحيات تنويع مصادر الدخل الممنوحة للمسؤولين.

٣. مشكلات الموارد البشرية وتندرج تحتها المشكلات التالية:

أ. إهمال متابعة انتقال أثر التدريب على أداء الموظفين.

ب. تقليدية الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج، والدورات التي يحضرها الموظفون.

ج. تجاهل تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي عند تصميم برامج النمو المهني للموظفين.

د. ضعف استقطاب حملة المؤهلات العليا في التخصصات المناسبة.

هـ. ضعف توظيف مؤشرات الأداء بموضوعية في الترقي الوظيفي.

٤. المشكلات التقنية وتندرج تحتها المشكلات التالية:

أ. غلبة وسائل الاتصال التقليدية، كالمكالمات الهاتفية، والزيارات الميدانية.

ب. تأخر توفير التجهيزات التقنية الحديثة عند طلبها.

ج. صعوبة التعامل مع البرمجيات الحديثة، (كبرنامج نور، وفارس، والشؤون المدرسية،...إلخ).

د. قلة التوظيف السليم للأجهزة المتوافرة بإدارة التربية والتعليم.

هـ. كثرة أخطاء بعض البرمجيات الإلكترونية الحديثة.

٥. مشكلات البيئة الداخلية، والخارجية وتندرج تحتها المشكلات التالية:

أ. قلة استفادة المجتمع، والأهالي من المرافق التعليمية (المكتبة، الملاعب، المسرح) خلال الفترة المسائية.

ب. ضعف خدمات التغذية، والتموين في مقار إدارات التربية والتعليم، سواء للموظفين، أو المراجعين.

ج. محدودية مشاركة أولياء الأمور، والأهالي في صناعة قرارات تعليمية مهمة.

د. إهمال عمليات الصيانة الدورية الشاملة على المرافق، والمباني.

هـ. استمرار وجود مبانٍ مستأجرة غير ملائمة (مدارس، ومكاتب تعليم).

و. غياب وجود آليات واضحة للشراكة المجتمعية مع القطاع الخاص.

ز. انخفاض العمر الافتراضي للمباني، والتجهيزات.

ح. بيئة العمل طاردة غير محفزة.

وختاماً فإن هذه المشكلات والمعوقات والتحديات التي تواجه القائد الإداري في إدارات التعليم رغم كثرتها، إلا أن هناك عدد من مدراء التعليم الذين وضعوا بصمتهم الخاصة، وذلك في سبيل التغيير والتطوير اللازم لآلية العمل في تلك الإدارات، للمساهمة في تحقيق أهداف وزارة التعليم ورؤيتها.

الدراسات السابقة

- **دراسة البليهي (١٤٣٦هـ) بعنوان** (الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء جي كواف (GWQAF) بالمملكة العربية السعودية) وتهدف الدراسة إلى: التعرف على واقع ممارسة الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار(جي كواف) وتقديم نموذج مقترح لتطوير الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار(جي كواف) في المملكة العربية السعودية.واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وكان مجتمع الدراسة (٣٦٠) فرداً موزعين على ٤٥ إدارة تعليم ، وتوصلت الدراسة لاتفاق غالبية أفراد الدراسة على أن الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار (جي كواف) في المملكة تمارس بدرجة عالية.عرضت الدراسة نموذج مقترح لتطوير الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء إطار(جي كواف).
- **دراسة الزهراني (١٤٣٦) بعنوان** (استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للادارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تربز تصور مقترح) وهدفت هذه الرسالة : التعرف إلى المشكلات التنظيمية الحالية للإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: تعاني الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجود مشكلات تنظيمية (بدرجة متوسطة) في جميع محاور الدراسة الخمسة. وأجمع الخبراء على استمرار وجود خمسين مشكلة تنظيمية في المستقبل، ورجحوا أنها ستكون موجودة بدرجة متوسطة. وضع برنامج تدريبي مقترح لتأهيل وتدريب و تنمية مديري إدارات التعليم لقيادة الميدان واكسابهم المهارات والقدرات الإبداعية اللازمة وتطويرها لمواجهة تحديات المستقبل في عصر اقتصاد ومجتمع المعرفة.

- **دراسة كنتاب (١٤٣٥) بعنوان** (تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ المحاسبية الإدارية) وهدفت الدراسة إلى : استعراض التجارب العملية للمحاسبية في المجال التربوي. التعرف على معوقات ومقترحات تطبيق المحاسبية في إدارات التعليم من وجهة أفراد الدراسة. تصميم برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في إدارات التعليم في ضوء مبادئ المحاسبية الإدارية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثل أفراد مجتمع الدراسة (٦٧٥) فرداً ، وتوصلت الدراسة إلى معوقات تطبيق المحاسبية وهي: نقص الكوادر البشرية المؤهلة، ندرة البرامج التدريبية، ضعف توافر مقاييس الأداء.

- **دراسة الحديدي (٢٠١٣) بعنوان** (تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة) وتهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي: تحديد التحديات المعاصرة التي تواجه أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة لتطوير أداء القيادات الإدارية بالوزارة.

وتشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في انها جميعها درست واقع الإدارات التعليمية وجميعها انتهجت المنهج الوصفي واتخذت الاستبانة أداة لها، واختلفت هذه الدراسة في أنها طبقت تحديداً في منطقة عسير بالمملة العربية السعودية وكانت عينة الدراسة قيادات منطقة عسير.

خلاصة نتائج الدراسة والتوصيات.

أولاً: أهم النتائج:

توصل البحث إلى عدد من النتائج أظهرها التحليل الإحصائي للبيانات التي حصلت عليها الدراسة عند تطبيقهما لأداة بحثهما ويتم عرض خلاصتها على النحو التالي:-

١- بالنسبة للتساؤل الأول: ما هي التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية ؟

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية بمتوسط حسابي (٣.٧١ من ٥)، وقد تمثلت هذه التحديات في (التحديات المالية ، التحديات الإدارية ، التحديات الإدارية، تحديات العولمة والانفجار المعرفي)، والتي جاءت نتائجها كالتالي:

أ- التحديات المالية:

كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على التحديات المالية التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات فيها، بمتوسط حسابي (٣.٣٩ من ٥)، وتبين من النتائج أن أبرز التحديات المالية هي:

١. تعاني الإدارة من قصور في الميزانية.
٢. يوجد هدر في الموارد البشرية والمالية.

ب- التحديات الإدارية:

أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على التحديات الإدارية التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات فيها، بمتوسط حسابي(٣.٥٠ من ٥)، وتبين من النتائج أن أبرز التحديات الإدارية هي:

١. غياب التنسيق بين أقسام الإدارة
٢. نقص في البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
٣. ضعف مشاركة ادارة التعليم في صنع واتخاذ القرار واعتبارها جهة تنفيذية فقط.
٤. وجود معايير محددة لترشيح القيادات.
٥. غياب أنظمة التقويم.

جـ- التحديات التعليمية:

بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على التحديات التعليمية التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات فيها (٤.٣١ من ٥)، وتبين من النتائج أن أبرز التحديات التعليمية هي:

١. نقص الكادر التعليمي في بعض التخصصات.
٢. نقص وقصور المباني المدرسية.
٣. مشاكل حركة النقل الداخلي والخارجي للكادر التعليمي.
٤. النمو المتزايد في أعداد الطلاب.
٥. كثرة نصاب الموظفات للمشرفة الواحدة من مشاكل الإشراف التربوي التابعة للإدارة.

د- تحديات العولمة والانفجار المعرفي:

أوضحت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تحديات العولمة والانفجار المعرفي التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات فيها بمتوسط حسابي (٣.٦٥ من ٥)، وتبين من النتائج أن أبرز تحديات العولمة والانفجار المعرفي هي :

١. تحديات العولمة والموازنة بين الانفتاح والمحافظة على الهوية
٢. نقل تطبيقات ونماذج من بيئات أخرى قد لا تناسب البيئة المحلية.
٣. تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة.
٤. مواكبة التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفعالية.
٥. تفعيل الإدارة الإلكترونية.

٢- بالنسبة للتساؤل الثاني: ما هي السبل لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات فيها؟(سؤال مفتوح)

- أوضحت النتائج أن أبرز السبل لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات فيها هي:

١. عقد دورات تدريبية للموظفين.
٢. التكامل بين أدوار الإدارات وعدم الازدواجية .
٣. توفير الميزانية لضمان كفاءة سير العمل والتطوير المستمر.
٤. ترتيب الاولويات، وتطبيق النظام على الجميع.

٥. منح الصلاحيات المناسبة للقادة .
٦. اختيار القيادات الفعالة وذات الكفاءة العالية في مجال عملها .
٧. اختيار القيادات نظام محاسبه واضح وفعال.
٨. استقطاب خبراء لتدريب القيادات.
٩. تهيئة الميدان التربوي قبل طرح المشروعات وجعلها على مراحل.
١٠. العدالة في الترشح ومنع الواسطة والمحسوبية.
١١. توفير بيئة عمل مناسبة وجاذبة.
١٢. الصيانة الدورية لجميع الأجهزة والمعدات.
١٣. مواكبة التطور التقني، من خلال تطوير الأنظمة ومرونتها.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الدراسة بالآتي:

١. إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب ، وإدخال لوائح وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات إدارة التغيير.
٢. التكامل بين أدوار الإدارات وعدم الازدواجية .
٣. رفع مستوى تأهيل القيادات التعليمية من أجل تعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بنجاح في ظل العولمة والانفجار المعرفي.
٤. تحقيق نمط القيادة التشاركية كنموذج قيادي في إدارات التربية والتعليم، والبعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
٥. استقطاب خبراء لتدريب القيادات.
٦. منح القيادات التعليمية في منطقة عسير المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.
٧. العدالة في الترشح ومنع الواسطة والمحسوبية
٨. تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء القيادات التعليمية والموظفين في ضوء متطلبات العصر الحديث.
٩. تشجيع الابتكار والتجديد، وتعزيز مبدأ الحوافز والمكافآت للقيادات التعليمية بمنطقة عسير.
١٠. الصيانة الدورية لجميع الأجهزة والمعدات.
١١. نشر ثقافة التفويض وتمكين العاملين والابتعاد عن أسلوب المركزية في الإدارة.
١٢. عقد دورات تدريبية للموظفين.
١٣. توفير الميزانية لضمان كفاءة سير العمل والتطوير المستمر.
١٤. توفير بيئة عمل مناسبة وجاذبة.

المراجع

الأمانة العامة لإدارات التعليم. (١٤٣٧). *إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية*. وزارة التعليم: الرياض.

البليهي، محمد بن صالح(١٤٣٦) . *الحوكمة في أداء مديري إدارات التعليم في ضوء جي كواف (GWQAF) بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح*. رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية : الرياض

الحديدي، عماد أمين سعيد (٢٠١٣) . *تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة*.جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، قسم أصول التربية : القاهرة.

حريم ، حسين (٢٠١٠م) .*مبادئ الإدارة الحديثة* – النظريات – العمليات الإدارية – وظائف المنظمة. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

الزهراني، فتحية صالح (١٤٣٦هـ). *استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للادارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تريز تصور مقترح*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، كلية التربية،قسم الإدارة التربوية : الرياض.

السبيعي، عبيد. (٢٠٠٩). *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط: مكة المكرمة.

السنبل، عبدالعزيز، الخطيب، محمد، متولي، مصطفى، عبدالجواد، نورالدين(١٤٢٩).)*نظام التعليم في المملكة العربية السعودية* الرياض. ط٨.الخريجي.

العبدالكريم، راشد. (٢٠٠٩). *واقع التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية خاصة*. ورقة مقدمة إلى ورشة عمل إصلاح التعليم في الدول العربية: المملكة العربية السعودية أنموذجاً.

كنتاب، محمد يوسف. (١٤٣٥). *تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ المحاسبية الإدارية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية: الرياض.

وكالة التخطيط والتطوير. (د، ت). *الدليل التنظيمي لإدارة التربية والتعليم بالمناطق*.

وزارة التخطيط. (٢٠١٥). *الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة*.

http://goo.gl/sMBSpq
http://goo.gl/ClEh1C