

التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في السياق القروي: دراسة نوعية لخبرات قيادات المدارس في قرى مكة المكرمة

إعداد

الباحث/ محمد بن لافي بن عطيان الحربي

باحث ماجستير في القيادة التعليمية، جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

إشراف

د/ عبد الرحمن بن حامد حباب السلمي

أستاذ القيادة والتحليل التنظيمي المساعد،

جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

أ.د/ صالح بن علي بن يعن الله القرني

أستاذ القيادة التعليمية

جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في السياق القروي: دراسة نوعية لخبرات قيادات المدارس في قرى مكة المكرمة

إعداد

الباحث/ محمد بن لافي بن عطيان الحربي

باحث ماجستير في القيادة التعليمية

جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف خبرات قيادات مدارس القرى بمدينة مكة المكرمة، وذلك للتعرف على أبرز التحديات التي يواجهونها في إدارة المدرسة في السياق القروي، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي الظاهراتي الذي يعتمد على الخبرات المعاشة للعينة المدروسة، وتكوّنت العيّنة القصدية للدراسة من (١٠) أفراد من القيادات المدرسية التي عملت في السياق القروي بمدينة مكة المكرمة لما لا يقل عن خمس سنوات، وتمّ استخدام المقابلات شبه المنظمة ليصف قادة المدارس خبراتهم المعاشة عن التحديات التي تواجههم في قيادة مدارس القرى بمدينة مكة المكرمة.

ومن خلال التحليل الاستقرائي للبيانات النوعية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تصف أبرز التحديات، منها: اختلاف طبيعة العمل القيادي في مدرسة القرية، وتدني المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي في المجتمع القروي، وبعد الموقع الجغرافي عن مركز المدينة، وضعف الخدمات العامة التي تحد من كفاءة تشغيل المؤسسة التعليمية، وضعف مراعاة الأنظمة واللوائح والجهات المسؤولة عن التعليم لخصوصية السياق القروي.

وفي ضوء النتائج، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات؛ كان من أهمّها: ضرورة فهم متطلبات القيادة المدرسية في السياق القروي، ومراعاة تلك الاعتبارات عند ترشيح واختيار وتأهيل القيادات المدرسية، وأهمية مراعاة خصوصية مدرسة القرية في بعض الأنظمة واللوائح، والمحاولة الجادة لتوفير الخدمات اللوجستية المؤثرة على سير العملية التعليمية، كما أوصت الدراسة بتأسيس وحدة تنظيمية أو إدارة مختصة في إدارة التعليم تقوم على إدارة شؤون مدارس القرى، بحيث يناط بها رصد التحديات في واقع مدارس القرى، ووضع الخطط التطويرية لها، ومتابعة أداءها، وتقديم وتصميم برامج التطوير المهني لمنسوبيها.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، مدارس القرى، تحديات القيادة المدرسية، قرى مكة المكرمة.

Abstract:

This study explores the experiences of school leaders in rural areas of Makkah regarding the challenges they face in leading their schools. A phenomenological qualitative approach was employed, relying on the lived experiences of rural school leaders. A purposive sample of ten individuals with at least five years of experience in rural school leadership in Makkah participated in the study. Semi-structured interviews were conducted with the school leaders, in which they described their lived experiences concerning the challenges they faced in leading their schools.

Through inductive thematic analysis of the qualitative data, the study revealed several challenges. These included the distinct nature of leadership roles in rural schools, the lower educational, cultural, and economic levels within the rural community, the remote location of schools from the city center, logistical limitations affecting school operation efficiency, and limited consideration by regulations and educational offices for the specificities of the rural context.

Based on its findings, the study suggests several recommendations. First, it emphasizes the need to understand the unique requirements of school leadership in the rural context. These considerations should be incorporated when nominating, selecting, and preparing rural school leaders. Second, the importance of adapting certain rules and regulations to address the specificities of the rural context is highlighted. Finally, the study recommends a serious effort to provide logistical services that directly impact the educational process. Additionally, it suggests establishing an organizational unit or department specifically dedicated to managing the challenges faced by rural schools.

Keywords: school leadership, rural schools, challenges of school leadership, rural context of Makkah

١. المقدمة:

منذ ظهور أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية في عام (١٣٤٤هـ / ١٩٢٦م)، والمسمى حينها بمديرية المعارف، والذي يعد بمثابة حجر الأساس لنظام تعليمي رسمي يشرف على التعليم في المملكة؛ نشأ الاهتمام بتوسيع نطاق التعليم سعياً إلى تكافؤ الفرص، وتحقيق المساواة بين فئات المجتمع، وعدالة الوصول للخدمة التعليمية في جميع مدن وقرى مناطق المملكة رغم المساحة الشاسعة للدولة مترامية الأطراف، والتي يقطن نسبة غير قليلة من سكانها في القرى والأرياف، وهذا التوسع خدم الكثير من أبناء القرى، وعزز فرص التعليم فيها للبنين والبنات على حد سواء.

وقد أشار تقرير حالة المدن السعودية ٢٠١٩م، والصادر من وزارة الشؤون البلدية والقروية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، إلى أن نسبة سكان الحضر تبلغ ٨٣% في عام ٢٠١٥م، في مقابل ١٧% لسكان القرى والأرياف؛ مما يعني أن القرى تشكل نسبة لا يستهان بها من سكان المملكة العربية السعودية (وزارة الشؤون البلدية والقروية، ٢٠١٩)، وعلى وجه التحديد؛ فإن عدد القرى التابعة لمدينة مكة المكرمة تعليمياً يبلغ ستة وستون (٦٦) قرية، ويقدر عدد سكانها بمئة وواحد وثلاثون ألف ومئة وأثنى عشر نسمة (١٣١١٢)، حسب البيانات المنشورة للهيئة العامة للإحصاء (٢٠١٦م)، وبالنظر إلى مدارس القرى (بنين) التابعة لمدينة مكة المكرمة فهي تبلغ تسعة وستون (٦٩) مدرسة حسب إحصاءات إدارة التعليم بمكة المكرمة ١٤٤٤هـ.

وكنتيجة لذلك التوسع، وللفرق الواضح بين القرية والمدينة من حيث البنى التحتية وتوافر الخدمات العامة؛ ظهرت بعض التحديات المتعلقة بمؤسسات التعليم في القرى من حيث الجوانب الإدارية والتعليمية، والتي تختلف فيها عن تحديات المؤسسات التعليمية في المدن، وفق ما أشار إليه الشمري (٢٠١٧)، كما أظهر تقرير الأمم المتحدة (٢٠١٣) عن الأهداف الإنمائية للألفية في المنطقة العربية وجود تفاوت واضح بين المناطق القروية والمناطق الحضرية في مخرجات ونواتج التعليم ليس في صالح المناطق القروية، وبهذا الخصوص يذكر تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020)، بشأن التعليم في المملكة العربية السعودية، وذلك حسب نتائج الاختبارات الدولية PISA، أن الاختلاف في الأداء على مستوى المدرسة بين الطلاب في المناطق القروية والطلاب في المدن الكبيرة متباين جداً لصالح مدارس المدن.

وعند الحديث عن التحديات التي تواجه مدرسة القرية فإن المعني الأول بها فريق القيادة المدرسية الذي يقع على عاتقه مواجهة تلك التحديات بالمعالجات المناسبة، لذلك تؤكد دراسة المطيري (٢٠٢١) أن القيادة المدرسية في القرى تحتاج تأهيلاً خاصاً يتوافق مع خصائص وطبيعة المجتمع الذي تعمل به، كما يستدعي الأمر ضرورة الوقوف على خبراتهم في هذا الخصوص، ورصد التحديات التي يواجهونها، والعوامل والفرص التي ساعدتهم على التكيف والنجاح في سياق التعليم القروي. وقد أشار لنش (Lynch, 2012)

إلى أن التحديات والفرص التي يواجهها القائد المدرسي في القرى تختلف اختلافاً أساسياً عن التحديات والفرص التي تواجه القيادة المدرسية في المدن.

وتبرز أهمية القيادة المدرسية من أهدافها الوظيفية الأساسية والتي تتمثل في مجموعة من العمليات والجهود المنظمة والمنسقة التي يقوم بها قائد المدرسة والعاملين معه لتحقيق السياسة التربوية والتعليمية وأهدافها المخطط لها (أبو السعود وحسنين، ٢٠١٦)، وعليه فإن القيادة المدرسية ركن ركين في النظام التعليمي، وعامل حاسم ومباشر في إدارة وتسيير العمل الإداري والتعليمي في المدرسة، ولذلك لا غرابة في أن تنال اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال التعليم، لذلك تحاول الدراسة الحالية أن تساهم في استكشاف خبرات القيادات المدرسية في السياق القروي بمدينة مكة المكرمة للتعرف على التحديات التي يواجهونها في إدارة مؤسساتهم التعليمية.

١.١. مشكلة الدراسة:

تتسم المملكة العربية السعودية بأنها ذات مساحة شاسعة، وبيئات جغرافية مختلفة، وثقافات متميزة، وبها العديد من البيئات القروية المتنوعة التي تحتضن الكثير من المدارس وتؤثر عليها، وتتأثر بها بشكل أو بآخر. ومن خلال معرفة الباحثين بمدارس السياق القروي، ومن خلال خبراتهم العملية في القرى والمدن؛ ظهر لهم الحاجة في استكشاف التحديات التي تواجه قيادات مدارس القروي نظراً لاختلاف السياق القروي في الكثير من العناصر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على سير ونتائج المؤسسة التعليمية. ويرى الشمري (٢٠١٧) أن طبيعة التحديات التي تواجه المدارس في القرى تختلف عن طبيعة التحديات التي تواجه المدارس في المدن، كضعف متابعة أولياء أمور الطلاب لمستوى تحصيلهم الدراسي، وانخفاض المستوى الاقتصادي لمعظم طلاب القرى، وافتقارهم لوسائل الاتصال والتقنية وضعف شبكة الاتصال، ويشير مكي (٢٠٠٥) إلى أن توزيع منسوبي مدارس القرى يحدث دون النظر إلى بعد أو قرب موقع السكن عن المدرسة في القرية، مما قد يؤثر في ارتباط المنسوبين بأسرهم ويعزز الرغبة لديهم للسكن في المدن وتحمل مشاق السفر يومياً بين المنزل والمدرسة.

ومن خلال تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020)، عن التعليم في المملكة العربية السعودية ظهر تأثير الظروف الديموغرافية في عدم توازن شبكة المدارس، وأن المدارس في المدن الأكثر ثراءً مكتظة بالطلاب؛ حيث أدى الوصول الشامل إلى التعليم إلى انتشار المدارس الصغيرة في المناطق القروية الفقيرة، مما يتطلب أن يكون الدعم المقدم مناسباً لبيئاتها. وفي ذات السياق، أفاد تقرير نتائج الاختبارات الدولية بيزا (PISA, 2018) أن ٣٠٪ من المدارس في المناطق القروية في المملكة العربية السعودية تعاني من نقص البنية التحتية، مقارنة بما نسبته ٢١٪ في المدن الكبيرة، وهناك ما يقارب ٤٠٪ من مدارس القرى تعاني من نقص المواد التعليمية، مقارنة بـ ٢٠٪ في المدن الكبيرة.

وبتتبع الدراسات التي تناولت القيادة المدرسية في القرى، تأكد شحها وندرتهما سواءً في البيئات العربية عموماً أو في المملكة العربية السعودية ومدينة مكة المكرمة على وجه الخصوص، هذا عدا أن الدراسات المتوافرة في هذا الجانب -على ندرتها- كانت تنهج منهاجاً كمياً مسحياً في بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القيادة المدرسية. وبناء على ذلك دعت الحاجة إلى استكشاف خبرات القيادات المدرسية في القرى التابعة لمدينة مكة المكرمة من خلال منهجية نوعية وليست كمية، وذلك بهدف استجلاء التحديات التي تواجه تلك القيادات المدرسية التي تعايشت مع الحالة القروية وتعاملت معها. وتأسيساً على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

- من واقع الخبرات المعاشة؛ كيف تصف القيادات المدرسية التحديات التي تواجههم في قيادة مدارس القرى بمدينة مكة المكرمة (بنين)؟

٢,١. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استجلاء خبرات القيادات المدرسية في مدارس القرى بمدينة مكة المكرمة للتعرف على أبرز التحديات التي يواجهونها في قيادة مؤسساتهم التعليمية.

٣,١. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الاعتبارات التالية:

من الناحية العلمية؛ تستمد الدراسة أهميتها من كونها تبحث قضية مهمة لم يسبق بحثها بمنهجية نوعية في نطاق الدراسة، في حدود علم الباحثين، فهي تمثل إضافة علمية فريدة من نوعها، تضيف إلى البناء المعرفي بما تقدمه من نتائج علمية تمس موضوعاً مهماً للمشتغلين بالبحث التربوي والتطوير التعليمي، وتسهم في بلورة مفهوم أعمق للقيادة المدرسية في السياق القروي، كما تكتسب الدراسة الحالية أهمية منهجية بتطبيقها للنهج الظاهراتي النوعي، وذلك بخلاف الدراسات التي تناولت بعض جوانب موضوع القيادة المدرسية في السياق القروي في المملكة العربية السعودية.

أما من الناحية العملية؛ فالدراسة تمنح فرصة جيدة للقيادات المدرسية بمكة المكرمة للحديث عن واقعهم وخبراتهم المعاشة والتحديات التي تواجههم، ومن المؤمل أن يلفت ذلك أنظار المسؤولين في إدارات التعليم ومكاتب التعليم وإدارات التدريب التربوي والتخطيط التربوي إلى التحديات الموجودة في السياق القروي؛ مما يمكنهم من تصميم وبناء برامج ومبادرات ومشاريع موجهة للقيادات المدرسية في القرى، ومساعدة القائمين على التعليم في السياق القروي في فهم واقع مدارسهم بصورة أدق وأعمق، كما يمكن أن يساهم ذلك في تطوير معايير وأساليب اختيار وتأهيل القيادات ومساندتهم وتطويرهم، وهذا سوف ينعكس عملياً على تحسين أداء المدارس في قرى مكة المكرمة.

٤,١ . حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية: تم إجراء هذا البحث حول موضوع التحديات التي تواجه قيادات المدارس في نطاق مدينة مكة المكرمة.

ب- الحدود المكانية: يغطي البحث مدارس البنين بالقرى حول مدينة مكة المكرمة والمرتبطة بها إدارياً وتعليمياً.

ت- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة القيادات المدرسية ذات الخبرة التي تمتد لأكثر من خمس سنوات في قيادة مدارس البنين بقرى مدينة مكة المكرمة، واقتصرت الدراسة على قيادات مدارس البنين كونها قد تختلف في تحدياتها عن مدارس البنات، ولأن الموضوع لم يسبق بحثه في هذا النطاق؛ رأت الدراسة أفضلية التركيز على مدارس البنين، وأفضلية أن تفرّد مدارس البنات في القرى بدراسة مستقلة.

ث- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني والثالث من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

٥,١ . مصطلحات الدراسة:

القيادات المدرسية: يشير الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (٢٠٢١)، إلى أن مدير المدرسة ووكلائها يتولون قيادة المدرسة مع اللجان المختلفة التي تعنى بتسيير جميع أعمال المدرسة الإدارية والتعليمية. ويرى فيتزجيرالد وسافاج (Fitzgerald & Savage, 2013) أن القيادة المدرسية تتمثل في قدرة القائد على التأثير في العاملين من خلال المشاركة لتحقيق هدف مشترك لصالح المتعلمين والمجتمع والسعي لاغتنام الفرص وتجاوز التحديات الموجودة في المدارس.

ومن الناحية الإجرائية، تحدد هذه الدراسة القيادات المدرسية في القرى بمديري ووكلاء ومشرفي الإدارة المدرسية الذين يمارسون أو مارسوا أعمال وعمليات القيادة الإدارية في إحدى مدارس البنين بقرى مكة المكرمة بخبرة لا تقل عن خمس سنوات.

مفهوم القرية:

مفهوم القرية مفهوم ذو خصوصية ثقافية، وجغرافية، وتاريخية، وديموغرافية متداخلة تعطي طابع يميزها عن غيرها من المفاهيم. وتمثل القرى أقدم مراكز الاستيطان البشري، وقد أخذ الإنسان بمظاهر الاستقرار عبر حقب طويلة ظل خلالها متنقلاً طلباً للماء والكأ، أو سعياً وراء الراحة والأمان. فالإنسان في بداية أمره كان يتنقل بين الملاجئ والكهوف حتى اتخذ شكل منازل صغيرة سميث بالقرية (زيدان ١٩٧٤م).

ويعرفها الجبوري وآخرون (٢٠١٢)، بأنها مكان مختلف تماماً عن المدينة بكل حيثياته من المأكل والملبس والعادات والتقاليد وطبيعة العلاقات الاجتماعية، وتبتعد بعداً مكانياً عن المدينة لاسيما المدينة الحديثة التي شهدت العمران، وتقترب من الريف كبيئة.

قرى مدينة مكة المكرمة إجرائياً: هي التجمعات السكانية المستقرة في بلدات ريفية حول مدينة مكة المكرمة ومرتبطة بها إدارياً، وتختلف في سماتها الاجتماعية والاقتصادية عن المدن، حيث لا يتوفر بها كل ما في المدن من وسائل الرفاه وجودة الحياة ويقطنها غالباً نسيج قبلي من قبيلة أو أكثر.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢. الإطار النظري:

١,١,٢. القيادة المدرسية:

من حيث المفهوم العام للقيادة، ومن خلال القراءة المتمعنة والتحليل لمضامين التعريفات الكثيرة والمتنوعة لمصطلح القيادة؛ نجد أنها تركز في مضامينها على عنصر التأثير في الآخرين. وفي هذا السياق يعرفها الحر (٢٠١٧) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم بها الفرد الذي يمتلك أكبر قدر من مصادر القوة التي تؤهله لتوجيه سلوك الأفراد لرؤية مشتركة، وإلى نفس عناصر هذا المفهوم للقيادة بشكل عام أشار كل من (Yukl, 2002؛ Bush & Glover, 2003؛ مصطفى, ٢٠٢٠؛ House et al., 2004). كما عرف هوي وآخرون (Hoy et al., 2005) القيادة بأنها عملية اجتماعية تجمع بين العناصر العقلانية والعاطفية التي يؤثر فيها عضو أو أعضاء في مجموعة أو منظمة على الأحداث الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف أو النتائج المرجوة، وتنظيم أنشطة العمل، والدوافع والقدرات الفردية والتوجهات المشتركة. ويصف لوف (Love, 2005)، جوهر القيادة الفعالة بأنها عملية ديناميكية لبناء العلاقات بين الأفراد والجماعات والتغذية المستمرة للأفراد وهي جوهر القيادة الفعالة.

أما مفهوم القيادة المدرسية على وجه الخصوص؛ فهو يدور حول عناصر المفهوم العام للقيادة مع وضعه في سياق المؤسسة التعليمية، ومن خلال عدد من التعريفات المبنوثة في الأدب النظري فيمكن القول بأن القيادة المدرسية هي العمليات التنفيذية لتسيير عمل المنظمة التعليمية انطلاقاً من التأثير الإيجابي على فريق العمل نحو تحقيق أهداف تربوية واضحة، ومن خلال مناخ محفز على تجاوز الصعاب وحل المشكلات الموجودة، وابتكار الحلول للوصول للرؤية المشتركة لفريق المدرسة. وإلى هذا التعريف أو قريباً منه أشار كل من: السلمي وآخرون (٢٠١٨)، و القحطاني (٢٠١٦).

ومن الناحية العملية؛ فالقيادات المدرسية هم الذين يعملون في إدارة المدارس من مديريين ووكلاء، ويشرفون على جميع فرق العمل بالمدرسة، وهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن سير جميع أعمال المدرسة التعليمية والإدارية، وعن تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة للمؤسسة التعليمية، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (٢٠٢١).

أهمية القيادة المدرسية وأدوار قيادات المدارس:

من المعترف به على نطاق واسع في البحث التربوي أن أهمية القيادة المدرسية تأتي من كونها المحفز الأساس لفريق العمل من المعلمين الذين يدرسون في الفصول ويؤثرون مباشرة على تعلم الطلاب، ويُظهر تقرير لثوود واخرون (et al., 2006 Leithwood)، الذي تم الاستشهاد به كثيرا في هذا الجانب، أن القيادة تعمل كمحفز مؤثر وحاسم على تعلم الطلاب. وتؤكد دراسة سالمين وباوزير (٢٠١٩) على أهمية القيادة المدرسية، وأنها عنصرٌ أساسيٌّ في النظام التعليمي، ووسيلة مهمة لتنظيم الجهود وتصميم خبرات تعلم تساعد في تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وفق البيئة التي يعيش فيها، وأن القيادة المدرسية تعنى بالنهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، كونها مشرفة ومنظمة ومسيرة للعمل التنظيمي. وتظهر هذه النظرة المؤكدة على أهمية القيادة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمؤسسة التعليمية لدى العديد من الباحثين في سياقات عربية وعالمية، مثل: لهلوب (٢٠١٢)، وسامون (Sammon,1999)

وبالتالي فإن الأدوار الأساسية لقيادات المدارس تتركز في عدد من المهام مثل: متابعة الخطط والدعم والمساندة والتوجيه لتنفيذها على الوجه المطلوب، والعمل باستمرار بالتعاون مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين لتحقيق حاجات التعلم لجميع الطلاب، وتنظيم جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة في المدرسة (الهنداوي، ٢٠٠٩). ويشير الغامدي والغامدي (٢٠١٧) إلى مجموعة أخرى من الأدوار المهمة للقيادات المدرسية مثل: الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين والتطوير المستمر لفريق العمل، والنهوض بالمستوى التنافسي للمؤسسة التعليمية، وتمكين العاملين من مواجهة توترات بيئة العمل والتكيف مع المستجدات، وإدراك وفهم واحترام جميع ثقافات وقيم وأساليب حياة العاملين بالمؤسسة التربوية وفي سياق عالمي؛ يحدد المجلس الأمريكي للتعليم (American Council of Education, 2011) الدور الرئيس للقيادات المدرسية في معالجة القضايا التي تشكل تحدياً للمؤسسات التعليمية بما فيها كافة أنواع المشكلات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، والعمل على إيجاد حلول لتلك المعوقات والمشكلات. ويشير مولر (Moller, 2009) أن أهداف القيادة المدرسية لا تقتصر على إدارة الميزانية والموظفين والمباني، بل إنها تتمثل بشكل رئيس في تربية الطلبة ليصبحوا مواطنين صالحين، وهي المسؤولية الأولى والهدف الأساسي للقيادة المدرسية. كما يشير باس (Bass, 2008)، أن الكثير من الدراسات المعاصرة بدأت في النظر إلى الجوانب العملية أكثر من ذي قبل، حيث يعتبر الاهتمام بجودة حياة التابعين أحد أهم أدوار القيادة المدرسية المؤثرة.

وعليه يمكن القول بأن أهمية القيادة المدرسية تنبع من أهمية الأدوار التي يقوم بها قائد المدرسة والمتمثلة في بناء وتحفيز وتمكين فريق العمل ليقوم بصورة ذاتية ومبدعة بجميع الأعمال الإدارية والفنية داخل المدرسة، ويقدم مستوى عال من الخبرات التعليمية للطلبة، ويرتقي بنواتج تعلمهم الأكاديمية والمهارية

والقيمية، ويبادر في حل مشكلات العمل وتحدياته، ويصر على تحقيق الأهداف التربوية المشتركة والوصول للرؤية التي يتجه نحوها بقناعة عالية بين أعضاء فريق المدرسة. وفي السياق القروي، وكما تم توضيحه في مشكلة الدراسة؛ تزداد هذه الأهمية نظراً لزيادة التحديات والصعوبات التي قد يواجهها قادة المدارس بسبب بعض التأثيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للحياة القروية على مدرسة القرية، واستجلاء هذه التحديات هو الهدف الرئيس لهذه الدراسة.

صفات وخصائص القيادات المدرسية:

كثيراً ما يهتم الباحثون بسمات وخصائص القيادات المدرسية من مديرين ووكلاء وقادة فرق داخل المدرسة، وفي هذا السياق يرى السني وآخرون (٢٠١٧)، أنه من المهم أن تتصف القيادات المدرسية بالإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، والإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء واتخاذ القرارات، والثقة والحزم دون الاندفاع والتهور، وتحري النزاهة والعدالة في معاملة المرؤوسين، وتحفيزهم لإبراز مواهبهم وقدراتهم. كما يشير عطية والبارقي (٢٠١٩) إلى ضرورة أن تعمل القيادات المدرسية على تجديد الأفكار وتطوير الممارسات وأساليب العمل بما يحقق الأهداف. ويعتبر بوش (Bush, 2011) القدرة على خلق الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة التعليمية من أهم الخصائص الأساسية للقيادات المدرسية المؤثرة. وقدم سيكون (Siccone, 2012) خمس مجموعات أساسية لخصائص القيادات المدرسية الناجحة، وهي: الثقة بالنفس والآخرين، ومهارات الاتصال والاستماع والتحدث والكتابة من أجل نتائج فعالة ومثمرة، والتعاون والعمل الجماعي لحل المشكلات والوصول إلى الأهداف واستراتيجيات التخطيط، وتدريب فريق العمل للنمو الفردي والتنظيمي، والتحسين والتطوير المستمر للمنظمة.

وعلى ضوء ما سبق؛ فإن هذه الصفات والخصائص يشترك فيها قادة المدارس في المدن والقرى على حد سواء، ولكن ربما يكون لبعض السمات أهمية أكبر لقادة مدارس القرى نظراً لاختلاف التحديات التي تواجههم في السياق القروي، فعلى سبيل المثال: الصفات المتعلقة ببناء العلاقات ورعاية الجوانب الاجتماعية لها أهمية كبرى لقيادات المدارس في القرى، وذلك لوجود اعتبارات مؤثرة للجوانب الاجتماعية في الحياة القروية، ولها انعكاسات واضحة على المدرسة ومنسوبيها وطلابها، لذلك تحاول هذه الدراسة استكشاف تلك التأثيرات وفهمها بصورة أعمق من خلال خبرات القيادات المدرسية المجربة لها.

٢،١،٢. السياق القروي التعليمي في مكة المكرمة

هذا المبحث يستعرض بشكل عام الحالة التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والجغرافية لقرى مدينة مكة المكرمة؛ حيث يشكل هذا الاستعراض الصورة العميقة التي تخدم غرض الدراسة، والمتمثل في استكشاف التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في قرى مدينة مكة المكرمة، وهذا سيسهم في صياغة محاور

المقابلة وأسئلتها النوعية، وإثراء المعرفة أثناء تحليل النتائج وتفسيرها وفق تصور شمل وعميق عن التحديات التي يراد استكشافها في سياق مدارس قرى مكة المكرمة.

والجدير بالذكر أن الباحثين لم يقفوا على أي دراسة تناولت سياق التعليم القروي في مكة المكرمة بمنهجية نوعية، وهذا من ناحية يبرز فريدة وتميز هذه الدراسة، ولكن من ناحية أخرى يشير إلى شح المصادر العملية حول سياق الدراسة، لذلك واجهت الدراسة بعض الصعوبات في الوصول للمعلومات الخاصة بالسياق القروي التعليمي في مكة المكرمة. وقد تم رفع خطاب لإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة، بتاريخ ١٤٤٤/٧/١هـ، والذي وجه من خلاله المعنيين بتقديم الإحصائيات الخاصة بالقرى والتي كانت نتائجها على النحو التالي:

جدول رقم (١) إحصائيات التعليم في قرى مكة المكرمة

مكتب التعليم	أعداد مدارس القرى	أعداد طلاب مدارس القرى	أعداد مديري مدارس القرى	أعداد وكلاء مدارس القرى	أعداد معلمين مدارس القرى	أعداد المباني الحكومية لمدارس القرى	أعداد المباني المستأجرة لمدارس القرى	أعداد المقاصف التي لها متعهد في مدارس القرى	عدد الشراكات المجتمعية في مدارس القرى
مكتب الشرق	12	596	10	2	159	10	0	0	0
مكتب بحرة	11	685	7	2	221	5	2	0	1
مكتب الجنوب	17	2581	13	9	307	13	0	12	15
مكتب الكامل	25	1087	14	1	269	14	0	0	20
مكتب الجموم	4	770	4	5	86	4	0	4	5
المجموع	69	5719	48	19	1042	46	2	16	41

يشير الجدول السابق إلى أن قرى مدينة مكة المكرمة تخدم خمسة آلاف وسبعمائة طالب، من خلال تسع وستين مدرسة، وهو رقم ليس بالقليل. كما يلاحظ من الجدول أعلاه عدة ملاحظات من أبرزها ضعف الشراكات المجتمعية التي تدعم المدارس في قرى مدينة مكة المكرمة والتي تعنى بالتعاون والتكافل بين المدرسة والأسرة، والمجتمع، والتي تهدف إلى بناء برامج وأنشطة، وفعاليات من شأنها زيادة فاعلية كل منهما، وتحسين جودة الأداء التعليمي، وتنمية المسؤولية المجتمعية. كما يلاحظ أيضاً وجود ندرة لمتعهدي

التغذية (المقاصف المدرسية)، مما يؤثر على التغذية الصحية والسليمة التي يحتاجها الطالب، كما أن عدد وكلاء المدارس القليل نسبياً بالمقارنة مع عدد المدارس الكبير والبالغ ٦٩ مدرسة في قرى مدينة مكة المكرمة يؤثر على جودة الأداء الإداري فيها، ويلاحظ عدم تناسب عدد المدارس مع عدد المديرين، ويرجع ذلك إلى أن بعض المديرين يكلف بإدارة أكثر من مدرسة في قرى مدينة مكة المكرمة، ومبرر ذلك وجودها في مجمع أو مبنى واحد، وقلة أعداد الطلاب والمعلمين فيها. ومن ضمن الجهود التي تقدمها حكومة المملكة العربية السعودية في دعم التعليم وتطويره في السياق القروي، وتخفيف ما يواجهه مدارس القرى من تحديات؛ فقد تم إقرار حافز مالي بمسمى (بدل نائي) لبعض مدارس القرى المستوفية لشروط وعناصر اعتماد نسبة بدل المناطق النائية، والصادر من مجلس الخدمة المدنية بتاريخ ٢٧/١/١٤٣٤هـ.

الحالة الاجتماعية في قرى مدينة مكة المكرمة:

يجدر بالذكر تناول طبيعة السياق القروي في مدينة مكة المكرمة من حيث الحالة الاجتماعية وتأثيراتها على المدرسة القروية، حيث أن الغالبية العظمى من قرى مكة المكرمة، يقطنها القبائل من قديم الأزل فهو مجتمع قبلي وما زالت منازلهم معروفه وقراهم ثابتة، إذ يعطي الطابع القبلي لقرى مكة المكرمة خصوصية ثقافية واجتماعية تميزه عن الطابع الحضري في مدينة مكة المكرمة، حيث أن العادات والتقاليد القبلية تحكم الكثير من مظاهر الحياة لديهم، وبالتالي ينعكس ذلك الطابع على المظهر العام في القرى المحيطة بمكة المكرمة، ويختلف معه بطبيعة الحال، أسلوب الحياة العام في القرى، والسلوك الاجتماعي الذي يؤثر على المجتمع المدرسي ويتأثر به، حيث نادراً ما تذوب فيه العصبية القبلية، خاصة في المدارس التي يكون طلابها من قبيلتين مختلفتين أو أكثر، ونتيجة لذلك قد تكون البيئة المدرسية مهياً بعض الأحيان لمشاجرات بين الطلاب مما يؤثر على سير العملية التعليمية على الوجه الأمثل، ومع ذلك فالترابط الذي يميز المجتمع القروي، يظهر أحيانا نوعاً من الدعم للمدرسة.

الحالة الاقتصادية في قرى مدينة مكة المكرمة:

إن البعد الجغرافي لقرى مكة المكرمة عن مركز المدينة، والذي يحتوي على الموارد والمراكز الاقتصادية، والمنشط التجارية والوظائف الحكومية أو الأهلية، يضعف من الحالة الاقتصادية للمجتمع القروي في قرى مكة المكرمة، حيث يؤكد خزندار (٢٠١٠)، أن جمعية البر لقرى جنوب منطقة مكة المكرمة، قدمت تقريراً مفصلاً عن واقع وحاجات مئة ألف مواطن ومواطنة في القرى الواقعة في جنوب منطقة مكة المكرمة، وأنها قد لاحظت بعض الضعف في الحالة الاقتصادية فيها. وهذا قد يكون متفقاً مع طبيعة اقتصاديات القرى في كثير من دول العالم، حيث يشير بوتير وآخرون (Potter et al., 2008) بأن ثلاثة أرباع فقراء سكان العالم يقطنون في المناطق الريفية والقروية، في ظل محدودية الموارد والقدرة المثلى على استغلال ما هو موجود منها.

وتعتبر الزراعة والثروة الحيوانية أبرز الموارد الاقتصادية والمالية لسكان قرى مدينة مكة المكرمة، وبحكم طبيعة الطقس، تكون معظم الأنشطة الزراعية في فترة المواسم، وبحسب المطري (١٩٨٢) أن الشكل العام للبيئة الطبيعية في قرى مكة المكرمة هو وجود الوديان، والجبال، إذ تقع ضمن تشكيلات الدرع العربي المكونة من صخور القاعدة القديمة التي تشكل معظم الجبال التي تحيط بالمدينة المقدسة، أما الأودية تشكل ما تبقى من مساحة، وتتواجد هذه الأودية بين ثنايا الجبال. ومما يفسر الطقس اعتماد سكان قرى مدينة مكة المكرمة على الزراعة الموسمية كونها منطقة انتقالية بين تأثيرات مناخ البحر المتوسط والمناخ الموسمي، ويؤثر عليها قربها من ساحل البحر الأحمر وخاصة جبال السروات الغربية، وتتأثر المنطقة في فصل الصيف بالجبهات المدارية، ويبلغ معدل الحرارة السنوي حوالي ٣١ درجة مئوية وتختلف درجة الحرارة بين فصل وآخر، فقد تصل في فصل الصيف إلى ٤٨ درجة مئوية، في حين تنخفض في فصل الشتاء إلى ٢٠ درجة مئوية، والأمطار تتصف غالباً بعدم الانتظام سواء في غزارتها أو في أوقات سقوطها، حسبما يشير المطري (١٩٨٢).

ولم يعد الاعتماد على الزراعة والثروة الحيوانية يفي بالمتطلبات العصرية والمكلفة أحياناً على الأسرة مثل الاحتياج إلى الأجهزة الإلكترونية الحديثة لكل أفراد الأسرة، خاصة مع ظهور التعلم عن بعد القائم عليها، إضافة إلى أن الزراعة والإنتاج الحيواني لم تعد من الأنشطة الجاذبة لفئة الشباب، حيث يؤكد مرزا (١٩٨٤) أن قطاع الزراعة والإنتاج الحيواني في قرى مكة المكرمة بدأ في الانخفاض بعد الاعتماد على الوظائف الحكومية، حيث شهد هذا القطاع انخفاضاً كبيراً وتقهقراً أمام القطاعات الأخرى، ويعزى هذا الانخفاض أيضاً إلى رغبة اشتغال الناس بالأعمال الأخرى الأكثر دخلاً، وطبقاً للمعايير الاقتصادية تعتبر نشاطات الخدمات، والتجارة، والمواصلات أكثر دخلاً.

٢,٢. الدراسات السابقة:

١,٢,٢. الدراسات السابقة المحلية والإقليمية والأجنبية:

رغم ندرة الدراسات التي تناولت القيادة المدرسية في السياق القروي؛ يتضمن هذا الجزء استعراضاً لعدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حسب التفصيل التالي:

في السياق المحلي؛ أجرت البلوي (٢٠٢٢) دراسة عن أربعة أنواع من التحديات التي تواجه معلمات مدارس القرى النائية في منطقة تبوك، وهي: المشكلات الشخصية المتعلقة بالمعلمة، والمشكلات المتعلقة بالبيئة المحيطة للمدرسة، والمشكلات المتعلقة بالبيئة داخل المدرسة، والمشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي المسحي، كما اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس القرى النائية بمنطقة تبوك، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن المشكلات التعليمية التي تواجه معلمات مدارس القرى

النائية بمنطقة تبوك والمتعلقة بالبيئة المدرسية جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، وجاءت المشكلات الشخصية التي تواجه المعلمات بالمرتبة الثانية، وثالثاً المشكلات التي تواجه المعلمات داخل البيئة المدرسية، ورابعاً المشكلات التي تواجه المعلمات والمتعلقة بالإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التعليم بتوفير سكن ملائم للمعلمات اللواتي يرغبن بالسكن والإقامة بالقرى النائية، وإصدار تعاميم من الوزارة خاصة بمدارس القرى النائية تراعي ظروف تلك المدارس والمشكلات التي تعاني منها.

وسعت دراسة المطيري (٢٠٢١) لاستكشاف معوقات دافعية قائدات المدارس للتطوير وفق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ في قرى محافظة جدة من وجهة نظرهن. واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً مسحياً، ومثلت الاستبانة أداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة طبقية مقدارها ٩٠ قائدة مدرسة ووكيلة بمكتبي تعليم رابغ وتعليم خليص. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: ندرة الكوادر المؤهلة في مجال الإدارة في القرى، وضعف تفويض المسؤوليات لقائدات المدارس، وضعف ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي لدى قائدات المدارس في القرى، ومركزية اتخاذ القرار، وكثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها، مع وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين بالمدرسة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف تجهيزات المعامل في أغلب المدارس القروية، وعدم تغطية ميزانية المدرسة لجميع متطلبات التشغيل، وتأخر الصيانة الدورية للمبنى المدرسي في القرى، وضعف مشاركة المجتمع القروي في دعم العملية التعليمية، وضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم، وضعف تكافؤ الفرص بين طلاب القرى وطلاب المدن. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية، وأهمية تقديم برامج تدريبية لكل القيادات المدرسية التي تعمل في القرى، والاهتمام بتأهيل واختيار القيادات المدرسية المناسبة للعمل في القرى، والعمل على زيادة المخصصات المالية للمدارس القروية.

كما تناولت دراسة الذبياني (٢٠١٨) تريفيف التعليم الأساسي في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية، والتعرف على مفهوم وأبعاد وواقع تريفيف التعليم واستعراض بعض الخبرات الدولية في مجال تريفيف التعليم. وتضمنت الدراسة عينة عشوائية طبقية من معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة في خمس محافظات، وبلغ عدد أفراد العينة ١٠٤١ معلماً موزعين على المرحلة الابتدائية، والمتوسطة، بالإضافة إلى عينة قصدية لتحقيق أهداف الدراسة شملت ٤٦ من مديري المدارس ووكلائها والمشرفين التربويين، واعتمدت الدراسة منهجية مزجيه لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن محتوى التعليم الابتدائي والمتوسط في الأرياف والقرى والمحافظات لا يلبي متطلبات الحياة القروية والريفية، وغير قادر على تلبية حاجات التلاميذ الجسمية والنفسية وميولهم المختلفة، ولا يعطي العمل اليدوي والتطبيق العملي والمهارات الأدائية الاهتمام الكافي في محتوى التعليم في القرى والريف. كما وجدت الدراسة أن الأنشطة اللاصفية التعليمية لا تنمي العمل اليدوي ولا تهتم بإكساب الخبرات العملية لطلاب القرى والريف، كما كشفت الدراسة عن ضعف ارتباط الأنشطة اللاصفية بالأنشطة المحلية في القرى والأرياف، وأن واقع الممارسات التربوية الفعلية لا تعطي خصوصية للمدارس في القرى أو الريف. كما عزت الدراسة غالبية

تلك التحديات في عدم ارتباط التعليم بالبيئة القروية والريفية إلى أن معظم المعلمين والمرشدين الطلابيين ومشرفي الأنشطة اللاصفية في الريف عبارة عن معلمين يحضرون للمدارس من المدن المحيطة.

واستكشفت دراسة عسيري (٢٠٠٤) محفزات إقبال مديري المدارس للعمل في المناطق القروية النائية بالمملكة العربية السعودية في ظل وجود التحديات والصعوبات في مدارس القرى، واستخدمت الدراسة منهجا كميًا، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في ٢٠٠ مدير مدرسة من مجموع ٢٢٧ مدير مدرسة ابتدائية قروية نائية. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية كانت أكبر المحفزات ذات الأثر في ترغيب مديري المدارس للعمل في تلك المناطق في ظل وجود الصعوبات والتحديات، تتبعها الحوافز المعنوية، والتي تتعلق بتقدير المجتمع القروي للقيادة المدرسية من جانب أولياء الأمور والطلاب. وأوصت الدراسة بمنح بدل إضافي خاص للمناطق النائية لمديري المدارس، ومنحهم أراض سكنية، أو مساكن مناسبة في القرى لمواجهة التحديات الناشئة عن بعد الموقع الجغرافي، أو الناشئة عن صعوبة التنقل من وإلى مقر السكن الأساسي للقيادات المدرسية في السياق القروي.

وفي سياق عربي خليجي؛ هدفت دراسة العبرية (٢٠١٩) إلى استكشاف تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان واستكشاف الإجراءات والبدائل المقترحة للتغلب عليها، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي الظاهراتي، ومثلت المقابلة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من خمسة وعشرين مديرا من مديري المدارس المصنفة كمدراس بعيدة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المدارس البعيدة تعاني بعض التحديات أهمها انقطاع أو ضعف وسائل الاتصال وشبكات الإنترنت، ونقص الخدمات العامة، وصعوبة المواصلات والتنقل، وكذلك عدم استقرار العاملين وقلة خبرتهم المهنية، وضعف المستوى التعليمي. وأوصت الدراسة بأهمية وضع تشريعات وقوانين ذات خصوصية للعاملين في المدارس البعيدة (النائية)، وضرورة ربط صرف الحوافز الإضافية للعاملين في المدارس البعيدة بالالتزام بالحضور والاهتمام بأداء الواجب الوظيفي، وتطوير المناهج بما يتناسب مع احتياجات المناطق النائية والقرى والمجتمعات البدوية، وتوفير الإمكانيات التكنولوجية في هذه المناطق، والمتابعة المستمرة للمدارس النائية من قبل المشرفين والمسؤولين، وتعزيز التواصل بين هذه المدارس والمستويات الإدارية العليا في الوزارة، وضرورة تقديم برامج تدريبية للعاملين في المدارس القروية تعرفهم بثقافة هذه المجتمعات، والعمل على وضع حلول عملية لمواجهة تحدي النقل والمواصلات.

كما هدفت دراسة معرفي وعويدات (٢٠١٣) إلى التعرف على مستوى دافعية المعلمين في مدارس المناطق النائية في دولة الكويت وعلاقة هذه الدافعية بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة. وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي الذي اعتمد استمارة استقصاء لقياس مستوى دافعية المعلمين والمعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من ثمان مدارس للبنين، وتسع مدارس للبنات، وتكونت عينة الدراسة من ١٠٥ معلما و ١٤٠ معلمة يعملون في أربع مدارس من كلا الجنسين. وأشارت النتائج إلى أن مستوى دافعية

المعلمين ككل كان متوسطاً، في حين أظهرت النتائج اختلافاً في مستوى أبعاد الدافعية؛ إذ كان المستوى في الدافعية الذاتية متوسطاً وفي الدافعية المادية والمعنوية والاجتماعية مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر للمؤهل العلمي والخبرة، إلا أن النتائج أظهرت أثراً لعامل الجنس لصالح الذكور. وقد أوصت الدراسة بوضع نظام محدد وواضح ينظم الحوافز المادية والمعنوية ضمن معايير نزيهة وشفافة يعزز مستوى الدافعية لدى المعلمين والمعلمات، وأوصت بزيادة الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها الأكثر تأثيراً على مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية.

أما في السياق الأجنبي، هدفت دراسة هيويت (Hewitt, 2021) إلى استكشاف الأدوار والمسؤوليات وأنماط القيادة لقادة المدارس القروية في مقاطعات جنوب غرب ولاية (ويسكونسن). واستخدمت الدراسة المنهج النوعي والمتمثل في دراسة الحالة، واستخدم الباحث المقابلة أداة للدراسة، في حين تكونت عينة الدراسة من مديري ثمانية مدارس قروية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ أن مديري المدارس الريفية يتحملون أدواراً ومسؤوليات متعددة وغير تقليدية وغير مألوفة يفرضها السياق القروي عليهم، وغالباً ما يتم تكليف قادة المدارس القروية بأدوار ومسؤوليات إضافية لسد عجز اكتمال الكادر الإداري أو التعليمي، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس القروية غالباً ما يستخدمون أساليب قيادية مختلفة تدعم عملياتهم، إلى جانب مواجهتهم لتحديات تختلف عن تلك التي تواجهها القيادة المدرسية في المدن كتحدي العزلة، والعمل في مناطق فقيرة، إلى جانب نقص الموظفين، ويعانون من ندرة الموارد. وأوصت الدراسة بالاستثمار في تدريب الموظفين، وضرورة التطوير المهني للمديرين المبتدئين.

وتناولت دراسة ديروشرز (Desrochers, 2020) تصورات المعلمين في المناطق القروية تجاه ممارسات القيادة المدرسية التي تؤثر على الفعالية والكفاءة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الظاهراتي، ومثلت المقابلة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من تسعة معلمين ذوي كفاءة عالية من مدرسة قروية في مقاطعة (ألبرتا). وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءة القائد ومرونته تؤثران في الاحتفاظ بالمعلم، وتحقيق نتائج جيدة للطلاب والتغيير التربوي بشكل عام، كما كشفت النتائج عن أهمية تكوين العلاقات مع المعلمين، وتحمل المسؤولية، والتوجيه الواضح من القائد المدرسي، والتعزيز الإيجابي، والتواصل الإيجابي، ومحاولة جعلهم جزء من الفريق. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير علاقات شخصية قوية مع المعلمين، والاستمرار بمتابعة العمليات التعليمية في الفصول الدراسية وطرق التدريس، والعمل على تعزيز الثقة بين الأفراد، وضرورة تنمية مهارات الاتصال لدعم وتوجيه المعلمين، والعمل على تحديد الاتجاهات والتوقعات، وضرورة فهم السياق المجتمعي الأكبر والاستجابة له.

وسعت دراسة مينشাকা وإسترادا (Menchaca & Estrada, 2021) إلى استكشاف التحديات المشتركة للمشرفين في المناطق التعليمية القروية الصغيرة على الحدود الواقعة بين ولاية تكساس ودولة

والمكسيك. وفي محاولة للباحثين لمعرفة وفهم التصور الشامل والدقيق للتحديات التي يواجهها المشرفون، والخصائص المشتركة التي يمتلكها مديرو المدارس القروية، ومعرفة طرق استقطاب المعلمين ذوي الكفاءة العالية، وطبيعة الحوافز التي تقدم لتعزيز الاحتفاظ بالمعلمين. واستخدم الباحثان المنهج المزجي، والمقابلة والاستبانة كأداتين للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي المناطق في وادي ريو غراندي، وتكونت عينة الدراسة من ثمانية وثمانون مشرفاً للمدارس القروية في هذه المناطق. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها؛ ضعف الموارد المالية والبشرية، وأن المعلمين يواجهون مشكلات تتعلق بالبيئة المبحوثة حيث ينتشر الفقر والعوز، إلى جانب وجود نشاط ملاحظ لتجار المخدرات؛ مما أثر على الاحتفاظ بالمعلمين ذوي الكفاءة العالية، واقتصار وجود البرامج المهنية والتطويرية للمعلمين في المدن الرئيسية؛ مما يصعب من حصولهم على التطوير المهني المناسب. وأوصت الدراسة بضرورة تنوع أساليب القيادة في المناطق القروية الصغيرة، والعمل على تحديد الطرق التي تجذب المعلمين ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم في المناطق القروية الصغيرة، وتطوير برامج توعية تساعد القيادة المدرسية والمعلمين على فهم المجتمع القروي.

وحاولت دراسة ريني (Raney, 2020) وصف الخبرات القيادية لمديري المدارس القروية في مجتمعات ألاباما المتماسكة ثقافياً، والتعريف بخبراتهم. واستخدمت المنهج النوعي الظاهراتي، واستخدمت المقابلة والوثائق كأدوات للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس القروية من الذكور والإناث من المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية في ولاية ألاباما، وتم اختيار عينة تكونت من عشرة مديري مدارس قروية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها؛ أن مديري المدارس القروية الذين شاركوا في هذه الدراسة لم يشتركوا من الأدوار والمسؤوليات العديدة التي يفرضها السياق القروي عليهم، ولكنها أظهرت وجود حالة من القلق لدى قادة المدارس القروية مما يتصل بضعف الفرص المتاحة في المجتمعات القروية لطلابهم ومعلميهم، وكشفت الدراسة أن الإلمام بالمجتمعات القروية والتواصل الجيد وتكوين العلاقات، والألفة بين المدرسة والأسر؛ تزيد من فاعلية وتأثير القيادة المدرسية، وتساعد على مواجهة التحديات. وأوصت الدراسة ببناء علاقات قوية ووثيقة مع المجتمع القروي والأسر، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسة علمية تستخدم المنهج الكمي لقياس أثر تكوين العلاقات على التحصيل العلمي لطلاب القرى، وتوفير فرص التطوير المهني لمعلمي ومديري المدارس القروية، وتقديم مبادرات التدريب المهني للطلاب.

وسعت دراسة سمث (Smith, 2015) إلى استكشاف دور مشرف المدرسة القروية كقائد تعليمي في ولاية واشنطن، وركزت هذه الدراسة النوعية الظاهراتية على المشرفين في القرى الذين سبق وأن عملوا بالقيادة المدرسية فيها، واستكشفت تصوراتهم ودوافعهم لعملهم القيادي، وكيفية إنجازهم لهذا العمل، وتأثير العمل في السياق القروي على نوعية المبادرات التعليمية ومدى إنجازها. وتم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة والتي تمثلت في مقابلات مع عينة من أربعة مديري مناطق للمدارس القروية في شمال شرق ولاية واشنطن. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها؛ أن القائد المدرسي، أو المشرف في المدارس القروية يقوم

بالتركيز على تحسين التدريس والتعلم من خلال المشاركة بشكل كبير في الفصول الدراسية، وأن مشرفي المناطق التعليمية القروية يتشاركون مع مناطق قروية أخرى لتقديم خدمات متوافقة في التطوير المهني التعاوني.

وقامت دراسة بليسيس (Plessis, 2014) باستكشاف المشاكل والتحديات في المدارس القروية وتحديات التعليم والتنمية الاجتماعية في مقاطعة مبومالانجا في جنوب أفريقيا. وتكونت عينة الدراسة من خمسة مديري مدارس في المرحلة الثانوية وثلاثة مديري مدارس في المرحلة الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الظاهراتي القائم على المقابلات شبه المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها؛ نقص المعلمين المؤهلين بسبب عدم الرغبة في البقاء في القرى لأنها تسبب لهم عزله مهني وثقافيه، كما أن الرواتب في المدارس القروية منخفضة، إلى جانب افتقارها إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وافتقارها لوسائل النقل، كما توصلت الدراسة إلى وجود ارتفاع في نسبة الأمية للآباء، مما كان له الأثر الكبير في ضعف التطوعات التنموية لديهم؛ وبالتالي انتشار الفقر، والبطالة، كونهما عاملين مؤثرين على جودة التعليم فيها. وأوصت الدراسة بتوفير حوافز مالية إضافية، وبدل سفر كتعويض عن المشقة، وتوفير الموارد المالية والبشرية الكافية للمدارس القروية، وتوفير مرافق تكنولوجيا المعلومات، وتوفير برامج توعوية تكافح انتشار تعاطي المخدرات والكحوليات، وتقديم الدعم المهني لمنسوبي المدارس القروية وتدريبهم وتطوير أدائهم.

٢,٢,٢. التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الموضوع، وبحسب ما وقفت عليه جهود البحث في المصادر المتاحة؛ فإن جميع الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتعليم في المملكة العربية السعودية لم تتطرق لموضوع الدراسة الحالية حول التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في قرى مكة المكرمة، مما يظهر فريدة الدراسة الحالية والحاجة الماسة لها. أما الدراسات الإقليمية والأجنبية فيوجد عدد قليل جداً يتشارك مع موضوع الدراسة الحالية، مثل دراسة العبرية (٢٠١٩)، ودراسة هيويت (Hewitt, 2021)، ودراسة مينشাকা وإسترادا (Menchaca & Estrada, 2021).

أما من حيث منهجية الدراسة؛ فتختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة المحلية والعربية في كونها دراسة نوعية ظاهراتية، بينما الدراسات السابقة في غالبها كمية، ما عدا دراسة الذبياني (٢٠١٨) التي وظفت منهجية مزجية، أما الدراسات الأجنبية فيوجد عدد منها استخدم منهجيات نوعية، وآخر وظف منهجيات كمية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة المحلية والإقليمية والأجنبية في التأسيس النظري لهذه الدراسة، كما وفرت فهماً أعمق حول سياقات الموضوع، وساهمت في بناء أسئلة أداة المقابلة.

٣. منهج وإجراءات الدراسة

٣،١. منهج الدراسة:

نظراً لأن الغرض من الدراسة الحالية المعرفة العميقة والدراسة المستفيضة للتجارب والخبرات المعاشة لقيادات مدرسية في قرى مدينة مكة المكرمة لاستكشاف ما يواجههم من تحديات؛ فقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الظاهرة المبني على المقابلات شبه المنظمة، والذي يتميز بتصميمه المتمركز حول تجارب وخبرات المبحوثين في فهم الظاهرة المدروسة، حيث يعرف Poth & Creswell (٢٠١٦) التصميم الظاهراتي على أنه وصف المعنى المشترك لمفهوم أو ظاهرة معينة من خلال تجربة حية لمجموعة من الأفراد، وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة.

٣،٢. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات المدرسية الذين يعملون في مدارس البنين بالنطاق القروي لمدينة مكة المكرمة من مديريين ووكلاء ومشرفي إدارة مدرسية، وحتى يتحقق هدف الدراسة من خلال المقابلات مع من عايش تجربة القيادة المدرسية في القرية؛ تم اختيار عينة الدراسة بناءً على شرطين: الأول أن لا تقل خبرته في الإدارة المدرسية في قرى نطاق مدينة مكة المكرمة عن خمس سنوات، والثاني أن لا تقل خبرته التعليمية بعموم في مدارس القرى عن عشر سنوات. ومن خلال عمل الباحثين في الميدان التربوي، وعلاقتهم بعدد من القيادات التعليمية بمكة المكرمة، تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية، حيث تم اختيار عينة من (١٠) مشاركين من المديرين والوكلاء ومشرفي الإدارة المدرسية.

٣،٣. جمع وتحليل البيانات:

استخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة كأداة للدراسة، حيث توفر فرصة لإلقاء نظرة أعمق على خبرات القيادات المدرسية في السياق القروي للتعرف على التحديات التي يواجهونها في قيادة مدارسهم، ويذكر كريسول (Creswell, 2017) أن الطريقة الشائعة لجمع البيانات في منهج دراسة الظواهر هي من خلال إجراء المقابلات مع الأفراد الذين عاشوا التجربة لظاهرة ما. وقد تم بناء بروتوكول المقابلة ومراجعته من عدد من الأكاديميين المختصين في القيادة والإدارة التربوية. ثم أخذت الموافقة الخطية للراغبين طواعية أن يكونوا من المشاركين في الدراسة، مع التأكيد لهم بأن معلوماتهم الشخصية لن تظهر في أي جزء من أجزاء البحث، وأن جميع ما يقدمونه من معلومات تخص الموضوع إنما هي لغرض البحث العلمي، ولن تخرج عن هذا الهدف لأي أغراض أخرى.

وقد أجريت المقابلات مع المشاركين في الأماكن التي رغبوا فيها تحقيقاً لراحتهم، كما تراوح معدل الوقت المستغرق في المقابلات ما بين ٥٠-٩٠ دقيقة، مع تدوين بعض الملاحظات كتابياً أثناء المقابلة للرجوع إليها أثناء مرحلة تحليل البيانات، وقد تم تسجيل جميع المقابلات لغرض دقة البيانات، ثم فرغت المقابلات

المسجلة في نصوص مكتوبة، وأرسلت للمشاركين بهدف مراجعتها من طرفهم، والسماح لهم بتوضيح بعض الإجابات أو حذف أو إضافة ما يروونه إن أرادوا ذلك.

وفي مرحلة التحليل؛ تمت قراءة جميع المقابلات بدقة وتأمل مع كتابة تعليقات وتوضيحات حول معاني جملها الأساسية، وباستخدام برنامج MAXQDA، ومن خلال الأسلوب الاستقرائي في التحليل (Inductive approach) تم الفرز والترميز، وحددت الأفكار الأساسية المنبثقة من البيانات، بعد ذلك تم تصنيف تلك الأفكار إلى موضوعات رئيسية وفرعية تعكس مجموع المقابلات والبيانات المحللة (Themes and sub-themes)، مما شكل نتائج الدراسة التي تعكس تجارب المشاركين حول التحديات التي واجهتهم في قيادة مدارس قرى مكة المكرمة.

٤,٣. موثوقية الدراسة:

للتحقق من الموثوقية؛ سارت الدراسة على المعايير التي أوصى بها نويل وآخرون (Nowell et al., 2017) والمتمثلة في المصدقية، والاعتمادية، والانتقالية، والقبالية: المصدقية (Credibility):

لضمان مصداقية نتائج الدراسة تم القيام بما يسمى بالتثليث (Triangulation) في البحوث النوعية، فمن ناحية التثليث في جمع البيانات؛ تم إجراء المقابلات مع ثلاثة أنواع من المشاركين الذين يعيشون نفس القضية المبحوثة، وهم: قادة المدارس، والوكلاء، ومشرفي الإدارة المدرسية، كما شملت العينة المشاركة مراحل التعليم الثلاث: الابتدائي والمتوسط والثانوي، إضافة إلى أن المشاركين ينتمون إلى أكثر من ثلاثة مكاتب تعليمية تمثل مدارس القرى في نطاق مدينة مكة المكرمة من جهاتها الأربع. ولتحقيق درجة أعلى من المصدقية في مرحلة جمع البيانات؛ تم تسجيل جميع المقابلات، ثم تفرغها، ثم إعادتها إلى المشاركين لفحصها والتحقق من صحتها، وإثراء النتائج باقتباسات مباشرة من استجابات المشاركين أثناء المقابلات.

أما التثليث في التحليل وتفسير النتائج؛ فقد قام الباحث الرئيس بالتحليل للبيانات وتوصل للنتائج التي تجيب على سؤال الدراسة، ثم عرض ذلك على الباحث الثاني، وكذلك الباحث الثالث، وتمت مناقشة التحليل وتفسير النتائج من ثلاثة من الباحثين أو ما يسمى (Peer Reviewing)، وبعد الوصول للنتائج من قبل الباحثين تم عرضها على المشاركين للتأكد من أنها عكست بالفعل ما أرادوا وصفه من خبرات معاشة، وتم الأخذ بجميع مرئياتهم لتصل الدراسة إلى نتائج ذات مصداقية عالية حول التحديات التي تواجه قيادات مدارس القرى في نطاق مدينة مكة المكرمة.

الاعتمادية (Dependability):

لضمان تحقيق الاعتمادية في الدراسة الحالية؛ تم تقديم وصف مفصل لمنهج وتصميم الدراسة، وأدواتها، وتفاصيل المشاركين فيها، وشروط اختيارهم، كما تم تقديم وصف إجرائي دقيق لعملية جمع البيانات وتحليلها

حتى الوصول إلى النتائج، وقد تضمنت النتائج جملاً كثيرة من البيانات التي قدمها المشاركون ووصفوا فيها خبراتهم المعاشة حول القضية المدروسة، وبالتالي فهذه الدراسة تعتمد على بيانات حقيقية مجموعة ومحللة بأدوات ومنهجيات علمية معتمدة.

علاوة على ذلك، ولأن الباحث يعتبر أداة البحث الرئيسية التي يصل من خلالها صوت المشاركين؛ فإن الباحث الرئيس الذي أجرى المقابلات يكشف هنا عن خبرته السابقة المتمثلة في عمله بمدارس القرى قرابة ١٩ عاماً، تنقل فيها بين العديد من مدارس القرى، وتدرج فيها من معلم إلى وكيل ثم مدير مدرسة. وهذا من جهة يفيد الدراسة كون الباحث يدرك ويفهم بصورة واضحة مضامين كلام المشاركين، ويستطيع تصور ما يريدون توصيله من أفكار ومشاعر ووصف دقيق للظاهرة المدروسة. ومن جهة أخرى يتطلب من الباحث أن يبذل قصارى الجهد لتحقيق الحيادية العلمية، والتأكد من عدم دخول قناعاته وأحكامه المسبقة إلى نتائج الدراسة، ولتحقيق ذلك؛ استخدم الباحث طريقة تدوين وكتابة ملاحظات عن قناعاته وأفكاره الشخصية تجاه القضية المدروسة، وذلك قبل وأثناء وبعد المقابلات، ليتم التأكد من عدم تأثيرها على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

الانتقالية (Transferability):

على الرغم من أن الأبحاث النوعية لا تسعى إلى التعميم؛ إلا أن بعض السياقات المتشابهة مثل نظام التعليم الذي يعدّ موحداً في المملكة العربية السعودية قد تساعد على الانتقالية (الزهراني ٢٠٢٠)؛ إذ أن تشابه سياق التعليم القروي إلى حد كبير فيها قد يسهم في مساعدة القارئ والمهتم على نقل نتائج الدراسة النوعية من سياق قروي إلى آخر. لذلك قدمت الدراسة الحالية توضيحاً إضافياً للسياق القروي، ومدارس القرى في نطاق مدينة مكة المكرمة، وقدمت نتائج الدراسة وصفاً مكثفاً للتحديات التي تواجه قيادات المدارس في هذا السياق، وباستطاعة الباحثين في قضايا وسياقات مشابهة معرفة ما يمكن نقله من نتائج.

قابلية التحقق (Confirmability):

يهتم هذا المصطلح بإمكانية التحقق من سلامة الدراسة ومراجعتها وتحكيمها بشكل عام، ولاستيفاء ذلك قدمت الدراسة الحالية وصفاً مفصلاً لجميع إجراءاتها، والمشاركين فيها، وسياقها، ونتائجها، وفق منهج علمي محدد يساعد من يريد مراجعتها والتحقق من سلامتها من إجراء ذلك التحقق بسهولة تامة، وكل فصل من فصول الدراسة يتضمن المكونات الأساسية بكامل عناصرها التي يتطلبها المنهج العلمي للدراسة. ومن جانب آخر تخضع هذه الدراسة لأخلاقيات البحث العلمي، ولنموذج عدم الإفصاح، ولتسهيل مهمة باحث في جامعة الملك عبد العزيز بجدة والصادر بتاريخ ١٤٤٤/٦/٢٩هـ، واستناداً لما سبق، أجريت الدراسة وفق الاعتبارات الأخلاقية، والتي تم أخذها في الاعتبار ومنها: الحصول على إذن من الإدارات المختصة قبل جمع البيانات من عينة الدراسة، والحرص على أن يكون جميع المبحوثين شاركوا في الدراسة بصفة طوعية،

والمحافظة على سرية معلومات المشاركين، والحرص على عدم تعرض أحد منهم للخطر أو الضرر نتيجة الدراسة.

٤. النتائج ومناقشتها:

٤. ١. التعريف بالمشاركين: شملت عينة الدراسة عدد (١٠) من القيادات المدرسية بالقرى التابعة لمدينة مكة المكرمة، والذين لا تقل خبرتهم في القيادة المدرسية في قرى مكة المكرمة عن خمس سنوات، ويوضح الجدول التالي المعلومات الأساسية للمشاركين:

جدول رقم (٢) جدول التعريف بالمشاركين

رمز العينة	الوظيفة	سنوات الخبرة القيادية في مدارس القرى	سنوات الخبرة التعليمية في مدارس القرى
ش ١	مشرف إدارة تربوية	٢٢	١٧
ش ٢	مشرف إدارة تربوية	٢٥	٢٦
ش ٣	مشرف إدارة تربوية	١٧	٢٨
م ١	مدير مدرسة	٦	٢٠
م ٢	مدير مدرسة	١٢	١٦
م ٣	مدير مدرسة	١٨	١٨
م ٤	مدير مدرسة	١٤	٢١
م ٥	مدير مدرسة	٥	١٣
و ١	وكيل مدرسة	٩	٢٦
و ٢	وكيل مدرسة	٦	١٣

٤، ٢. إجابة سؤال الدراسة: من واقع الخبرات المعاشة؛ كيف تصف القيادات المدرسية التحديات التي تواجههم في قيادة مدارس القرى بمدينة مكة المكرمة (بنين)؟

استناداً إلى خبرات المشاركين في الدراسة، وبناءً على تجاربهم المعاشة التي وصفوها من خلال المقابلات الشخصية، وبعد التحليل المتأمل للبيانات؛ فقد كشفت نتائج الدراسة عن خمسة موضوعات رئيسية تمثل التحديات الأساسية، ويرتبط بها ثمانية عشر تحدياً وموضوعاً فرعياً تواجه قيادات مدارس البنين بقرى مدينة مكة المكرمة، وقد وضحت نتائج الدراسة تلك التحديات، مع الإشارة إلى مستوى التحدي من خلال مرات

تكراره أثناء المقابلات، وعدد المشاركين الذين تكلموا عنه، ويتضمن الجدول التالي صورة ملخصة لنتائج الدراسة:

جدول رقم (٣) ملخص نتائج الدراسة

مستوى التحدي		الموضوعات الناتجة من الدراسة	
(الانتشار) عدد المشاركين الذين أشاروا للموضوع	(العمق) عدد مرات تكرار الموضوع	موضوعات وتحديات فرعية	موضوعات وتحديات رئيسية
٧ (٧٠%)	١١	١- ضعف اهتمام ومتابعة أولياء الأمور بالأداء التعليمي لأبنائهم	تدني المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي في المجتمع القروي
١٠ (١٠٠%)	٣٦	٢- ضعف قدرة أولياء الأمور على تلبية احتياجات أبنائهم المختلفة	
٧ (٧٠%)	١٢	٣- انتشار سلوكيات سلبية كالنعرات القبلية والنزاعات العائلية	
٧ (٧٠%)	١٦	١- التصورات السلبية المسبقة عن مدارس القرى	ضعف تفاعل الجهات التعليمية المسؤولة مع تحديات القيادة المدرسية في القرى
١٠ (١٠٠%)	٣٦	٢- ضعف التمكين والمساندة الكافية لمواجهة التحديات	
٨ (٨٠%)	١١	٣- ضعف التقدير الموازي للجهود المبذولة	
٩ (٩٠%)	١٣	٤- قلة الخبراء المتفهمين للسياق القروي لدى الجهات المسؤولة	
٨ (٨٠%)	١٧	١- محدودية الصلاحيات التي تتطلبها قيادة مدارس القرى	الأنظمة واللوائح التي لا تراعي خصوصية المدارس القروية ولا تميز بين السياقات التعليمية المختلفة
٨ (٨٠%)	١٦	٢- عدم تطوير نظام حوافر مناسب للسياق القروي	
٧ (٧٠%)	٩	٣- قصور المخصصات المالية في تلبية حاجات المدرسة	
٧ (٧٠%)	٩	١- ضعف المشاركات الخارجية في الأنشطة والفعاليات التعليمية	بعد الموقع الجغرافي وضعف الخدمات
١٠ (١٠٠%)	١٩		

٨ (٨٠%)	١٢	٢-تكرار غياب وتأخر الموظفين بسبب وعورة وبعد الطريق	العامّة تحد من الكفاءة التشغيلية للمدرسة
١٠ (١٠٠%)	٢٢	٣-صعوبة تشغيل المقاصف والتعامل مع الموردين	
٨ (٨٠%)	١٣	٤-ندرة الاستقرار الوظيفي لفريق العمل	
		٥-صعوبة إيجاد شراكات مجتمعية مساندة للمدرسة	
٨ (٨٠%)	١٤	١-الأدوار والمهام الإضافية المشتتة لعمل القائد المدرسي	الطبيعة المختلفة للقيادة المدرسية في السياق القروي
٩ (٩٠%)	١٩	٢-العزوف عن الإدارة في القرى	
١٠ (١٠٠%)	٢١	٣-الحاجة لممارسات قيادية أكثر مرونة وحكمة	
٨ (٨٠%)	١٤	٤-نقص الكوادر الإدارية المساندة	
١٠ (١٠٠%)	١٩	٥-تدني فهم بعض مديري المدارس لخصوصية وطبيعة ثقافة المجتمع القروي	

وفيما يلي من صفحات تقدم الدراسة وصفاً تفصيلياً مكثفاً للنتائج التي توصلت إليها، بحيث يتم شرح كل موضوع وتحدي رئيسي مع موضوعاته وتحدياته الفرعية في صورة شاملة مدعومة بالشواهد من الخبرات والتجارب المعاشة للمشاركين.

الموضوع الأول: تدني المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي في المجتمع القروي:

أظهرت النتائج أن من أهم التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في مدارس قرى مدينة مكة المكرمة، تدني المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي في المجتمع القروي؛ وبرز هذا التحدي الجوهري من خلال ثلاثة موضوعات فرعية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٤) الموضوع الرئيسي الأول وموضوعاته الفرعية

مستوى التحدي		الموضوعات الفرعية (تحديات فرعية)	الموضوع الرئيسي (تحدي رئيسي)
(الانتشار)	(العمق)		
عدد المشاركين الذين أشاروا للموضوع	عدد مرات تكرار الموضوع		
٧ (٧٠%)	١١	١- ضعف اهتمام ومتابعة أولياء الأمور بالأداء التعليمي لأبنائهم	تدني المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي في المجتمع القروي
١٠ (١٠٠%)	٣٦	٢- ضعف قدرة أولياء الأمور على تلبية احتياجات أبنائهم المختلفة	
٧ (٧٠%)	١٢	٣- انتشار سلوكيات سلبية كالنعرات القبلية والنزاعات العائلية	

يقوم أولياء الأمور بدور أساسي في التعزيز والتحفيز نحو تجويد عمليات التعلم من خلال الاهتمام والمتابعة المنزلية للطالب، ويعتبر اهتمام ومتابعة أولياء الأمور عاملاً مهماً في ارتفاع نسبة التحصيل العلمي للطالب، وبناء شخصية مهتمة ومسؤولة وملتزمة تحرص على رسم أفاق المستقبل وتعمل على تحقيق الأهداف، ومن هذا المنطلق فإن أي خلل في هذا الجانب من شأنه أن يمثل تحدياً أمام القيادة المدرسية، وهذا ما يشير إليه المشاركون في هذه الدراسة فيما يخص مدارس البنين في قرى مدينة مكة المكرمة، حيث يذكر المشاركون (ش ٣) أن "أولياء أمور الطلاب في القرى، غالباً يعني لا يسهم معك بدور فاعل في معالجة مشكلات ابنه التحصيلية، فهو غالباً غير مهتم، ويترك العبء على الأمهات أو ما شابه ذلك، فهذه من أبرز الصعوبات حقيقةً التي كنا نواجهها، ويشير المشاركون (و ١) إلى هذا التحدي بقوله "جاني بعض الطلاب يقول والله ما عندي أحد يذاكر لي، وقلت له يا ولدي فين أبوك؟ قال أبويا والله مع الغنم يعني مو يمنا (أي غير مهتم بنا)، يعني فعلاً بيئة تحتاج إلى من يبذل الجهد حتى نخرجهم من هذه الحالة اللي هم فيها"، كما يعزو المشاركون (و ١) سبب ضعف مساندة الطالب في المنزل إلى تدني المستوى التعليمي والثقافي لأولياء الأمور في قرى مدينة مكة المكرمة، ويقول "أبرز تحدي مر علي الأب والأم أميين ما هم متعلمين، ولا يقرؤون ولا يكتبون، مثلاً إذا أرسلنا رسائل تخص الغياب أو المستوى الدراسي لا يجيدون القراءة وهذا يؤثر على مستوى الطالب"؛ مما يعني أن مستوى تعليم أولياء الأمور يؤثر على جودة العمل الإداري في مدارس قرى مدينة مكة المكرمة.

أما فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي وقدرة ولي الأمر على تلبية احتياجات الطالب المختلفة؛ فهو أيضاً يبرز كتحدي مؤثر، حيث يشير المشاركون (و ١) بقوله "والله الظروف الاقتصادية بالنسبة للمجتمع هنا (يقصد

القرية) ظروفه تحتاج الدعم، فاغلب القرى اللي مريت فيها تتشابه"، ويؤكد المشاركون (م ٢) إلى أن الحالة الاقتصادية عند اغلب أولياء الأمور في قرى مدينة مكة المكرمة ليست جيدة، حيث يقول "الأغلبية الحالة الاقتصادية لديهم تحتاج زيادة دعم"، كما يبرر المشاركون (و ٢) "الظروف الاقتصادية طبعاً بسبب أن معظم أولياء الأمور لا يكون لديهم وظائف؛ أي أن مصادر الدخل لديهم محدودة وعدد الموظفين من أولياء الأمور قليل، ويؤكد المشاركون (م ٣) على محدودية الدخل المادي لدى أولياء الأمور في قرى مدينة مكة المكرمة بقوله "اغلبهم يترزق على رعي الحلال (أي المواشي)".

وفي ذات السياق ومع ضرورة استخدام الطالب للأجهزة الإلكترونية وشبكة الأنترنت في تفعيل التعليم عن بعد، فإن التكاليف المالية على ولي أمر الطالب في قرى مدينة مكة المكرمة ترتفع بداعي توفير الأجهزة الإلكترونية للأبناء، والمدعومة باشتراك في شبكة الأنترنت، وينوه المشاركون (م ٤) في هذا الجانب فيقول "في ناس معدمين يا أخي في القرية مثلاً اذا عنده سنة طلاب ثلاثة بنين وثلاث بنات ما يقدر يشتري العدد هذا لأولاده"، وينوه المشاركون (م ٥) على وجود تحدي ناشئ من تدني مستوى ثقافة وتعليم أولياء الأمور يؤثر على جودة التعليم عن بعد عبر استخدام الأجهزة الإلكترونية، ويقول "يأتون الي أولياء أمور الطلاب حتى نحل لهم مشكلة في تفعيل التعليم عن بعد بأجهزتهم (يقصد الأجهزة الإلكترونية)"، ويؤكد المشاركون (و ١) هذا النوع من التحديات حيث يقول "الأب أو الأم ما يعرفون يستخدمون الأجهزة الإلكترونية عشان يعلمون أبنائهم في الصفوف الابتدائية".

وفيما يتعلق بانتشار سلوكيات سلبية كالنعرات القبلية والنزاعات العائلية؛ فهي تمثل أيضاً نتيجة من نتائج تدني المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي في المجتمع القروي، وهذا ما أبرزته تجارب وخبرات المشاركين، حيث يشير المشاركون (ش ١) إلى هذا الارتباط حيث يقول "إذا تكلمنا عن ثقافة مجتمع، أو إذا ولي أمر الطالب متعلم مثقف هذا يؤثر على الولد وسلوكاته"، وفي ذات السياق ينوه المشاركون (ش ٣) إلى أن سلوكيات المجتمع القروي الناتجة من ثقافته تنتقل إلى المدرسة مما يجعل القيادة المدرسية بعملياتها وخططها وبرامجها تتعامل مع نوعية السلوكيات المنتقلة إلى داخل المدرسة، حيث يقول "أصبح هذا التأثير حقيقة ينتقل إلى المدارس ولازم نتعامل معه"، ويرى المشاركون (ش ٣) أنه "لابد من تغيير ثقافة الطلاب بالتدرج وبأي طريقة لتجاوز هذا التحدي". لذلك فإن التحدي أمام قيادات المدارس بقرى مكة المكرمة له بعد سلوكي قيمي لا يقل أهمية عن البعد التحصيلي الدراسي، فالمؤسسة التعليمية لها دور مهم في عمليات التغيير الثقافي والاجتماعي من غرس القيم العليا مثل الاحترام، والتسامح، والمسؤولية، وقبول التنوع الثقافي، وغيرها من المعايير الثقافية المناسبة للهوية الوطنية.

واستناداً إلى ما سبق؛ فإن خبرات وتجارب القيادات المدرسية في قرى مدينة مكة المكرمة تشير إلى أن تدني المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي في المجتمع القروي يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجههم في إدارة مدارسهم، وقد وصف المشاركون هذا التحدي وأظهوره في عدد من الصور مثل: ضعف الاهتمام

والمتابعة من أولياء الأمور، ومحدودية قدرة أولياء الأمور على تلبية احتياجات أبنائهم بنوعها المادية والمعنوية، إضافة إلى تفشي سلوكيات غير مرغوبة مرتبطة بالسياق القبلي والثقافي للمجتمع القروي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة مينشাকা واسترادا (Menchaca & Estrada, 2021) حول تفشي الفقر في القرى وتدني المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وكذلك دراسة بيليس Plessis (2014) التي تشير إلى تحدي المستوى الاقتصادي في القرى وتأثيره على توفير الأدوات والتقنية التي تحتاجها العملية التعليمية.

الموضوع الثاني: ضعف تفاعل الجهات التعليمية المسؤولة مع لقيادات المدرسية في القرى:

أظهرت النتائج أن من أبرز التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في مدارس قرى مدينة مكة المكرمة، ضعف تفاعل الجهات التعليمية المسؤولة مع لقيادات المدرسية، وبرز هذا التحدي من خلال أربعة موضوعات فرعية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) الموضوع الرئيسي الثاني وموضوعاته الفرعية

مستوى التحدي		الموضوعات الفرعية (تحديات فرعية)	الموضوع الرئيسي (تحدي رئيسي)
(الانتشار)	(العمق)		
عدد المشاركين الذين أشاروا للموضوع	عدد مرات تكرار الموضوع	١-التصورات السلبية المسبقة عن مدارس القرى	ضعف تفاعل الجهات التعليمية المسؤولة مع القيادات المدرسية في القرى
٧(٧٠%)	١٦	٢-ضعف التمكين والمساندة الكافية لمواجهة التحديات	
١٠(١٠٠%)	٣٦	٣-ضعف التقدير الموازي للجهود المبذولة	
٨(٨٠%)	١١	٤-قلة المتفهمين للسياق القروي لدى الجهات المسؤولة	
٩(٩٠%)	١٣		

من البديهي أن التصورات السلبية المسبقة عن أي مجتمع أو فرد تؤثر على مستوى التفاعل معه، وقد تؤدي إلى تدني الخدمة المقدمة له، ومن خلال التجارب والخبرات يرى قيادات مدارس قرى مكة المكرمة أن هناك تحدياً يتعلق بالتصورات السلبية المسبقة عن مدارس القرى، حيث يشير المشاركون (م٢) إلى طرف من هذا التحدي ويقول "سرف بعض التجهيزات الحديثة يعتمد على نظرة المسؤول في الإدارة، وأن القرى لا تحتاج لمثل هذه السبورات الذكية بحكم أنها في قرية، ولكن بعد الضغط وبعد توضيح يتم صرف جزء من الاحتياجات"، ويضيف المشاركون (م٢) بقوله "ينظرون للقرى أنها لا تستحق"، ويبرر المشاركون (م٣) هذا

التصور السلبي المسبق حسب رأي أحد المسؤولين عند رفعه لخطاب (احتياج) لبعض التجهيزات، فيقول "مدارس القرى حتى لو أرسلوا أجهزة، يقولون هذي ما تحتاج يعني شاشات ذكية، ويقولون مدرسة القرية أو مدرسة مبنى مستأجر وعدد الطلاب قليل، نرسلها لمدرسة حكومية أكبر يستفيدون منها طلاب أكثر، حتى إذا طلبنا صالة رياضية نجد نفس الرد". ولا شك أنه حين يشعر مدير مدرسة القرية بأن احتياجاته لا تمثل أولوية لدى الجهة المسؤولة، أو أنها تتظر له كمدير من الدرجة الثانية؛ سوف يتسبب ذلك في الكثير من الإحباط، وستمثل تلك النظرة السلبية تحدياً قاسياً لمدير المدرسة في القرية.

ومن ناحية أخرى؛ يصف المشاركون تحدياً في جانب التمكين المطلوب لمدير مدرسة القرية، حيث يشير المشارك (م ٤) إلى أن التمكين والمساندة ضعيفة وأن النسبة الكبرى في تجاوز التحديات تأتي من القيادات المدرسية ذاتها، فيقول "الدعم والتمكين المقدم من الأشراف التربوي يؤثر بنسبة خمسة أو عشرة في المئة وهو لا يؤثر في نجاح قائد المدرسة"، وينوه المشارك (ش ٢) إلى أن أكبر التحديات التي تواجه القيادة المدرسية في القرى هي ضعف التمكين، حيث يقول "في المدارس القروية أنا علمتك عدم التمكين أكبر مشكلة"، ويضيف المشارك (ش ١) هذا التحدي، فيقول "نحتاج منهم التمكين، لا تمنحني صلاحيات جديدة، فقط خليني أطبق الصلاحيات الممنوحة لي، خليني أتحمل المسؤولية يا أخي، وسانديني في بعض الأمور اللي تحتاج مساندة منك"، في إشارة منه إلى الرغبة في منح الثقة والمساندة من الجهات التعليمية المسؤولة، ويقترح ذات المشارك (ش ١) بعض الصلاحيات الضرورية للقيادة المدرسية في قرى مكة المكرمة، ويقول "اختيار المعلمين من الصلاحيات المهمة لمدرء المدارس واختيار الوكيل". ومن المعروف في الأدبيات الإدارية أن التمكين عنصر مهم في نجاح أي مدير، وهو ما يحتاجه كغيرهم قيادات المدارس في قرى مدينة مكة المكرمة، وتؤكد تجاربهم أن الضعف الموجود في مستوى التمكين الحالي يمثل بالفعل أحد التحديات التي تواجههم في مدارسهم في السياق القروي.

أما جانب التقدير للجهود المبذولة من قيادات المدارس بالقرى؛ فيرى المشاركون أنه لا يتوازي مع الصعوبات التي يتحملونها في السياق القروي، ولتوضيح ذلك يشير المشارك (م ٣) بقوله "والله إذا نجحت ما يشوفونك ناجح ويقولوا أنت عندك طلاب قليل لازم تتجح"، ويضيف المشارك (م ١)، فيقول "قد تكون مديراً ناجحاً، ولكن ليس لك تقدير لأنك لم تكن تحت الضوء في المدينة"، كما نوه المشارك (م ٢) إلى تركيز الجهات التعليمية المسؤولة على تقدير القيادات المدرسية في المدينة بقوله "يتم تقدير مدارس المدن بشكل أكبر، ويختلف تقدير النجاح في مدرسة المدينة عن تقدير نجاح المدرسة في القرية نسبياً"، أما المشارك (م ٢) فيشير إلى أن عدم تلبية رغبة القائد المدرسي في النقل أو عدمه من شأنه هو نوع من ضعف التقدير، حيث يقول "إذا لم يتم تقدير رغبة المدير بالنقل أو عدم النقل، كيف يحفز هذا القائد ليرفع من مستوى المدرسة ويغير من نمطها؟". مثل هذه العبارات تدل على وجود معاناة واضحة في تقدير الجهات المسؤولة

عن التعليم لجهود القيادات المدرسية بالقرى، مما قد يقود لانخفاض الحافزية والرغبة في النجاح والتميز لديهم.

وكصورة أخرى للتحدي المتعلق بالجهات المسؤولة عن التعليم؛ يشككي المشاركون من قلة المتفهمين للسياق القروي وخصوصياته لدى تلك الجهات، حيث يشير المشاركون (م ١) فيقول "على حسب خبرة المشرف الزائر، فبعض المشرفين يعني تميزه الخبرة، ويمتلك الفن في الإشراف، وبعضهم للأسف ينفذ ما هو مكتوب ويطبق ما هو مكتوب بدون ما يعرف الواقع في القرى"، كما يصف المشاركون (ش ٣) أن ضعف تفهم السياق القروي لدى بعض الجهات التعليمية المسؤولة يعد تحدياً مؤثراً، حيث يتم إقحام مدارس القرى في مقارنات ظالمة مع مدارس المدينة، فيتم من خلالها تقييم أداء القيادات المدرسية في القرى بالطريقة ذاتها في مدارس المدينة حسب وصفه، قائلاً "ممكن يحاسب مدير المدرسة - أي المشرف - على التحديات أو المعوقات اللي خارجة عن إرادة مدير المدرسة، فهو طبقها على المدن، وما تنطبق على القرى النائية"، ويؤكد المشاركون (م ٤) على نفس التحدي فيقول "يحكم علي ويقول مشاركاتكم ضعيفة ومتواضعة، قيس عملي على مستوى القرى لا تقيس عملي على مستوى المدينة، مشاركات مدارسنا خلها بينا والتنافس زي دوري الدرجة الأولى"، وهذه العبارات المنطلقة من خبرات معاشة للمشاركين تشير بوضوح لتحدي التفهم لخصوصيات مدارس القرى، وكيف ننظر لإنجازاتها، بدون أن ننع في نوع من المقارنات التي تغفل السياق والظروف المحيطة بمدرسة القرية.

وهذه النتائج المتعلقة بتحدي ضعف تفاعل الجهات التعليمية المسؤولة مع القيادات المدرسية في القرى لم تجدها الدراسة في أي من الدراسات السابقة، ويمكن اعتبارها من النتائج الجديدة، ومن طبيعة البحث النوعي أنه يصل لبعض النتائج الجديدة كونه يغوص في عمق التجارب ويستكشف بعض الخبرات التي لم تدرس من قبل، كما ننوه أنها نتيجة تتعلق بسياق مدارس القرى في مكة المكرمة، وليس بالضرورة أن تكون موجودة في بيئة قروية أخرى.

الموضوع الثالث: الأنظمة واللوائح التي لا تراعي خصوصية المدارس القروية ولا تميز بين السياقات التعليمية المختلفة:

ومن النتائج لهذه الدراسة أن من التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في قرى مدينة مكة المكرمة عدم مراعاة الأنظمة واللوائح لخصوصية مدارس القرى، وعدم التمييز بين السياقات التعليمية المختلفة، وبرز هذا التحدي من خلال ثلاثة موضوعات فرعية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) الموضوع الرئيسي الثالث وموضوعاته الفرعية

مستوى التحدي		الموضوعات الفرعية (تحديات فرعية)	الموضوع الرئيسي (تحدي رئيسي)
(الانتشار)	(العمق)		
عدد المشاركين الذين أشاروا للموضوع	عدد مرات تكرار الموضوع		
٨ (٨٠%)	١٧	١-محدودية الصلاحيات التي تتطلبها قيادة مدارس القرى	الأنظمة واللوائح التي لا تراعي خصوصية المدارس القروية ولا تميز بين السياقات التعليمية المختلفة
٨ (٨٠%)	١٦	٢-عدم تطوير نظام حوافر مناسب للسياق القروي	
٧ (٧٠%)	٩	٣-قصور المخصصات المالية عن تلبية حاجات المدرسة	

تمثل الأنظمة واللوائح في أي عمل أساساً لا يمكن الاستغناء عنه، ولكن في بعض الأنظمة المركزية تقل مساحات التمايز بين السياقات المختلفة للعمل، وعلى سبيل المثال؛ فإن أنظمة التعليم السعودي ذات صبغة مركزية بشكل عام، ومن هذه الزاوية يرى المشاركون في هذه الدراسة أنهم يواجهون تحدياً نابغاً من الأنظمة واللوائح التي لا تراعي خصوصية المدارس القروية ولا تميز بين السياقات البيئية المختلفة، حيث يشير المشاركون (م ٤) إلى احتياج المدرسة القروية لصلاحيات أكثر بسبب الإمكانيات المحدودة في القرى، فيقول "تحتاج مزيد من الصلاحيات لمدرسة القرية أو نظام خاص للقرى لاختلافها عن المدارس الكبيرة التي لديها إمكانيات وعمل متكامل، قيادة مدرسة القرية تختلف تحتاج صلاحيات أكثر"، وفي ذات السياق يؤكد المشاركون (م ١) على هذا الاختلاف، فيقول "نفس الصلاحيات لمدير مدرسة المدينة ومدرسة القرية هذا شيء مستحيل... لدينا تحدي مثلاً يتم تعميم برامج صعبة التنفيذ في القرى، اعطيني مرونة أنفذها أو لا"، أما المشاركون (ش ٢) فأبدى الرغبة في وجود استثناءات تتعلق بصلاحيات القيادة المدرسية في القرى، فيقول "لو كان في استثناءات لمدارس القرى مثلاً يستثنى أمر معين كان كويس". ومن خلال خبرات المشاركين؛ يتبين محدودية المرونة في منح الصلاحيات مقابل التحديات الموجودة في مدارس قرى مكة المكرمة، حيث يعتقد المشاركون أن أهم الصلاحيات التي يمكن أن تمنح لهم وتساعد في مواجهة التحديات الأخرى هي: صلاحية التغيير في التوقيت الزمني واعتماد الدوام المرن، وصلاحية تفريغ المعلم المناسب للمساعدة في الأعمال الإدارية، وصلاحية تنفيذ بعض البرامج والأنشطة من عدمها بما يتناسب مع الواقع، وصلاحية إقرار حوافر نوعية للمعلمين المميزين، وصلاحية اختيار المعلمين واستبعادهم.

أما جانب الحوافز المادية؛ فهي تمثل أيضاً صورة من صور ضعف مراعاة الأنظمة واللوائح لاختلاف السياق القروي وتأثيره على مدرسة القرية وفريق العمل بها، فيشير المشاركون (م ٣) إلى أن أنظمة الحوافز المادية تحتاج إلى تطوير بما يتناسب مع واقع المدرسة القروية، فيقول "الحوافز المادية في مدارس القرى النائية جدا قليلة لازم تزيد البنزين ارتفع من سنين والحاظر ما يزيد أنا ما عاد اقدر أتحمل عشان كذا طلبت نقل"، ويؤكد المشاركون (و ١) على ضعف الحافز المادي المقدم للقيادات المدرسية في القرى، حيث يقول "الحافز المالي لا يذكر بسيط جدا"، كما يعزز المشاركون (ش ٢) من نظرة القيادات المدرسية في قرى مكة المكرمة تجاه ضعف الحافز المالي، فيقول "الحوافز المادية في القرية أنا أرى أنها قليلة جدا ولا حق البنزين! أنا أداوم لك المشوار هذا وفي الأخير مبلغ قليل"، وينوه المشاركون (م ١) إلى ضرورة وجود تمايز في الحوافز بين مدارس القرى ومدارس المدن لتطوير الأداء في مدارس القرى، فيقول "الحوافز المفروض الحوافز من النظام تختلف عن مدارس المدينة عشان الواحد يعطي أكثر أما تساويني بمدارس قريبة وما فيها مشاكل". ومن خلال خبرات المشاركين ظهر جلياً التحدي المتعلق بعدم مراعاة اللوائح والأنظمة لخصوصية المدارس القروية، والتمايز بين السياقات التعليمية المختلفة. حيث يعتقد أغلب المشاركين أن نظام الحوافز القديم الذي مضى عليه عشرات السنوات لا يتناسب مع الظروف الحالية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، كما يقترح المشاركون زيادة حجم الحوافز وتنوعها ما بين حوافز مالية وحوافز معنوية بما يناسب واقع المدرسة القروية، وأن يتم استحداث نظام حوافز يميز القيادات المدرسية في القرى عن نظام الحوافز الذي يخص القيادات المدرسية في المدن، وذلك في مقابل العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه القيادات المدرسية في القرى.

ومن جانب آخر له علاقة بالأنظمة واللوائح كشفت خبرات المشاركين عن تحد مهم يتمثل في قصور المخصصات المالية عن تلبية احتياجات المدرسة التشغيلية، ولتوضيح ذلك في سياق المدارس القروية في مكة المكرمة يشير المشاركون (م ٤)، قائلاً "الموارد المالية والميزانيات، طبعا كما تعلمون كلها مبنية على عدد الطلاب لكن مثلا عندي مبنى فيه عشرين غرفة غير المرافق هذا المبنى يحتاج له أربع عمال أنا على حسب الميزانية اخذ عاملين"، في إشارة إلى أن مخصصات عمال النظافة تحتسب -وفق النظام الحالي- بعدد الطلاب، وليس بحجم المبنى، مع أن نظافة المبنى مهما كان كبيراً ملزمة لإدارة المدرسة بغض النظر عن عدد الطلاب، ويؤكد المشاركون (م ١) على أن معيار عدد الطلاب في احتساب المخصصات ليس في صالح مدرسة القرية وقد لا يوازي المصروفات، فيقول "الدعم المادي والميزانيات المخصصة يراعى فيها عدد الطلاب وهذا لا يخدم المدرسة القروية بحكم أن المباني والمشاريع التعليمية نفس اللي موجودة في المدينة، المفروض تكون أعلى لان الواقع الموجود يحتاج تكاليف"، كما ينوه (م ٢) إلى حاجة المدرسة في قرى مكة المكرمة إلى رفع الميزانية، فيقول "نحتاج ميزانية تشغيلية تكون أعلى"، أي أن حجم المباني المدرسية، والأعمال التشغيلية المطلوبة للمدرسة هي نفسها التي في المدن، ولكن ميزانيات مدارس القرى

أقل بكثير لأن المخصصات مربوطة بعدد الطلاب، وليس بحجم المبنى والأعمال التشغيلية للمدرسة، وهو ما يمثل تحدياً جوهرياً حسب تجارب وآراء المشاركين في الدراسة.

واتفقت نتائج الدراسة في هذا التحدي المتعلق بالأنظمة واللوائح التي لا تراعي خصوصية المدارس القروية ولا تميز بين السياقات التعليمية المختلفة مع عدد من الدراسات، منها: دراسة المطيري (٢٠٢١)، التي أشارت إلى بعض التحديات المرتبطة بالصلاحيات، ودراسة عسيري (٢٠٠٤)، والعبرية (٢٠١٩)، ومعرفي وعودات (٢٠١٣) التي أظهرت جميعها تحدياً في أنظمة الحوافز والمكافآت التي تمنح لمنسوبي مدارس القرى.

الموضوع الرابع: بعد الموقع الجغرافي وضعف الخدمات العامة تحد من كفاءة تشغيل المؤسسة التعليمية: أظهرت النتائج أن بعد الموقع الجغرافي وضعف الخدمات العامة من أبرز التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في مدارس قرى مدينة مكة المكرمة، وقد تشكل هذا التحدي في خمسة موضوعات فرعية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) الموضوع الرئيسي الرابع وموضوعاته الفرعية

مستوى التحدي		الموضوعات الفرعية (تحديات فرعية)	الموضوع الرئيسي (تحدي رئيسي)
(الانتشار)	(العمق)		
عدد المشاركين الذين أشاروا للموضوع	عدد مرات تكرار الموضوع	١-ضعف المشاركات الخارجية في الأنشطة والفعاليات التعليمية	بعد الموقع الجغرافي وضعف الخدمات العامة
٧ (٧٠%)	٩	٢-تكرار غياب وتأخر الموظفين بسبب وعورة وبعد الطريق	تحد من الكفاءة التشغيلية للمدرسة
١٠ (١٠٠%)	١٩	٣-ندرة الاستقرار الوظيفي لفريق العمل	
١٠ (١٠٠%)	٢٢	٤-صعوبة تشغيل المقاصف والتعامل مع الموردين	
٨ (٨٠%)	١٢	٥-صعوبة إيجاد شراكات مجتمعية مساندة للمدرسة	
٨ (٨٠%)	١٣		

١-٤

من الطبيعي أن تتأثر المدرسة بموقعها ومستوى توفر الخدمات العامة في النطاق الجغرافي لها، وفي سياق قرى مكة المكرمة كشفت خبرات المشاركين بالإجماع وبتكرارات عالية أن بعد الموقع الجغرافي وضعف الخدمات العامة به شكل تحدياً واضحاً للقيادات المدرسية، وله أثر سلبي على سير العمل وكفاءة التشغيل

بمدارس القرى، ولتوضيح ذلك فيما يخص جانب الطلاب يصف المشارك (م ٢) أن البعد الجغرافي يتسبب في ضعف مشاركة الطلاب في الفعاليات الخارجية من أنشطة طلابية مركزية، فيقول "طبعا طلابنا في القرى يفتقرون للمشاركات الخارجية لبعدها عن الأماكن التي بها الفعاليات"، كما يؤكد المشارك (م ٤) أن مشاركة الطلاب في الأنشطة الخارجية تمثل تحدياً للقيادة المدرسية في قرى مكة المكرمة، حيث يقول "من التحديات إذا تبي تشارك في جائزة، أو تشارك في برنامج لإدارة النشاط"، ويعزو المشارك (م ١) هذا التحدي إلى صعوبة النقل من وإلى المدرسة، فيقول "لدينا مشاركات كثيرة نرغب أن نشارك بها داخل المدينة ولكن يكون لدينا عائق عملية التوصيل وعملية إرجاع الطلاب"، وقد ظهر جلياً من خبرات المشاركين أن بعد الموقع الجغرافي لمدارس القرى يتسبب في حرمان الطلاب من المشاركة في بعض الأنشطة والمنافسات والجوائز والفعاليات ذات الصبغة المركزية، والمنفذة بطبيعة الحال في مدينة مكة المكرمة التي تتبع لها تلك القرى.

أما من ناحية الموظفين، وبإجماع المشاركين؛ فالموقع الجغرافي وضعف الخدمات العامة بالقرى يشكل كذلك تحدياً للقيادات المدرسية، ويظهر ذلك التحدي في عدة صور منها كثرة التأخر والغياب وندرة الاستقرار الوظيفي للمعلمين، ولتوضيح ذلك يشير المشارك (ش ٣) فيقول "المعلمين غالباً يكونوا من خارج القرية، وهذه بحد ذاتها مشكلة، ويحدث التأخر الصباحي أو الظروف التي تؤدي إلى غياب المعلم، ولكن هي من المشكلات التي تكون خارجة عن الإرادة في غالب الأمر"، ويؤكد المشارك (ش ١) على أن البعد الجغرافي للمدرسة القروية عن مكان سكن الموظفين يشكل معاناة كبيرة ومشكلة يومية، فيقول "دائماً يكون بعد المسافة عن سكن الزملاء سبب للمعاناة اليومية ومشكلة كل يوم نشيل همها"، ويضيف نفس المشارك إلى تحدي البعد الجغرافي قد يتسبب في تعطيل يوم دراسي للمدرسة بشكل كامل، فيقول "أحياناً يتعطل اليوم الدراسي كاملاً بسبب وعورة الطريق أثناء الأمطار لان المدرسة في أودية تحيل بين المعلم وبين المدرسة".

ويضاف إلى ما يتعلق بالموظفين؛ تأثير موقع المدرسة وضعف الخدمات العامة في نطاقها الجغرافي على الاستقرار الوظيفي لفريق العمل، حيث أجمعت خبرات المشاركين وأكدت بشكل متكرر في المقابلات أن هناك ندرة واضحة في الاستقرار الوظيفي، مما يمثل تحدياً للمدرسة والقيادات المدرسية، حيث يصف المشارك (ش ٢) جانب من ذلك التحدي بقوله "مدارس القرية تختلف عن مدارس المدن بحكم أن المعلمين غير مستقرين، والاستقرار مطلب مهم في أي مدرسة، ونادراً ما يستقر معلم مميز في القرية فهو يداوم من مدينة جدة ومدينة مكة المكرمة"، أي يقطع مسافات طويلة كل يوم ليصل للمدرسة في القرية، ويؤكد المشارك (و ٢) فريق العمل بمدارس القرى بالطيور المهاجرة لصعوبة الاستقرار في هذه المدارس حيث يقول، "نعتبرهم مثل الطيور المهاجرة، وهم يعتبرون القرى محطة عبور للمدن؛ فنقل الاستفادة منهم"، كما يعلق المشارك (م ٢) على تدني استقرار فريق العمل في مدارس القرى، وأنه قد يضعف من شعور الموظف بالأمان الوظيفي

الذي يدفعه لعطاءات أكبر، فيقول "عندما يشعر المعلم بالأمان الوظيفي ويكون لديه استقرار؛ ستجد منه عمل مميز في المدرسة، لكن بالمسافة البعيدة لن يشعر بالاستقرار".

وقد أسهب المشاركون في وصف تحدي الموقع الجغرافي لمدرسة القرية، وأجمعوا على تأثيراته السلبية على فريق العمل من حيث ضعف الالتزام بأوقات الدوام بسبب الظروف الطبيعية كوعورة الطريق وبعد المسافة وما قد يحدث من أمطار وسيول، إضافة إلى ضعف الإنتاجية والإبداع في عمليات التعليم والتعلم لما يتعرض له الموظف من إرهاق وصعوبات في طريق الوصول للمدرسة، وكل تلك التحديات تلقي بظلالها على عمل القيادات المدرسية في قرى مدينة مكة المكرمة، وقد تقضي إدارة المدرسة وقتاً طويلاً في إدارة وتوثيق حوادث التغيب والتأخر اليومي، أو تحديد كيفية سد الثغرات، أو معالجة الأسباب الكامنة وراءها، أو بناء البرامج العلاجية لفجوات التعلم لدى طلابها.

ومن جانب تشغيلي آخر؛ فإن بعد الموقع الجغرافي للمدرسة وضعف خدماته العامة يتسبب في تحدي تشغيل المقصف المدرسي الذي يقدم وجبات الطلاب، إضافة إلى صعوبة التعامل مع الموردين لكافة احتياجات المدرسة، ولتوضيح ذلك، يشير المشاركون (و ٢) حيث يقول "المقصف المدرسي في القرى لا تجد له المتعهد المناسب الذي يقدم الخدمات المميزة للطلاب، لأنه مكلف عليه بسبب النقل، وهناك قوة شرائية أقل من طلاب المدن، والعدد أقل، فلا تجد المتعهد المناسب"، وهو بذلك يعزو ضعف أو عدم تشغيل المقاصف في مدارس القرى إلى ثلاثة أسباب وهي: ارتفاع التكلفة اللوجستية على المورد، وضعف القوة الشرائية في مدارس القرى، وانخفاض أعداد الطلاب في مدارس القرى، كما يربط المشاركون (و ١) ضعف القوة الشرائية لطلاب مدارس القرى بضعف الحالة الاقتصادية بشكل عام في قرى مكة المكرمة، فيقول "المقصف يحتاج التفاته في الحقيقة لأن بعض الطلاب يعانون ضعفا ماديا"، وقد أكدت خبرات المشاركين على هذا التحدي التشغيلي بالكثير من الجمل التي تصف حجم المعاناة مع الموردين لاحتياجات المدرسة بشكل عام، والمتعهدين لتشغيل المقاصف المدرسية على وجه الخصوص، والذي قد يصل إلى تكاليف إضافية تزيد من قيمة السلع الموردة للمدرسة، أو الوجبات الغذائية المقدمة للطلاب، في ظل تدني المستوى الاقتصادي للغالبية من طلاب مدارس قرى مكة المكرمة.

ومن انعكاسات وتأثيرات الموقع الجغرافي التي وصفها المشاركون كتحد يتعلق بكفاءة تشغيل المدرسة صعوبة إيجاد شراكات مجتمعية مساندة للمدرسة، ولتوضيح ذلك يشير المشاركون (م ١) فيقول "الشراكات المجتمعية مهمة للمدرسة، تسهل للطلاب أشياء كثيرة وتوفر وقتهم، مثلاً نحنا عقدنا شراكة مع عيادة أسنان، صراحة استفادوا منها كثير لأن المسافة بعيدة عن العيادات التي في المدن"، ويعلق ذات المشاركون (م ١) على قلة عدد الشراكات فيقول "الشراكات قليلة بسبب بعد المسافة"، ونوه المشاركون (ش ١) إلى ندرة الشراكات المجتمعية مع مدارس القرى، حيث يقول "نادراً جداً في المدارس النائية تجد شركات اجتماعية"، كما يشير المشاركون (ش ٢) إلى تغيير بعض الأنظمة التي كانت في السابق تعطي مساحة أكبر في تفاوض وتعاقد

القيادة المدرسية مع الأفراد والمؤسسات المجتمعية، حيث يقول "الآلية التي طبقت فيها الشراكات المجتمعية الآن شديدة شوية، الآن الإجراءات تمنع الشراكة الربحية، وأنا كشركة ماذا استفيد مع البعد والمسافة". ومن خلال وصف المشاركين لتجاربهم في جانب الشراكات؛ أكدت غالبيتهم أن السياق القروي لا يمنح مدارس القرى خيارات كافية ومناسبة لعقد الشراكات بين المدرسة وما في محيطها من جهات خاصة أو غير ربحية، وذلك قد يعزى لقلّة تلك الجهات في المجتمع القروي، أو وجود عدد قليل منها بصورة متواضعة لا تتحمل أعباء الشراكة الحقيقية مع المدرسة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق ببعد الموقع الجغرافي لمدرسة القرية وتحدياته على فريق العمل والخدمات اللوجستية والتشغيلية مع عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة البلوي (٢٠٢٢)، التي أشارت لتأثير البعد الجغرافي على عناصر كثيرة من العمل المدرسي، ودراسة المطيري (٢٠٢١) التي أظهرت تحديات تتعلق الميزانية التشغيلية والشراكات في مدارس القرى، ودراسة العبرية (٢٠١٩) حول ما يخص ضعف الاستقرار الوظيفي لمنسوبي مدارس القرى.

الموضوع الخامس: الطبيعة المختلفة للقيادة المدرسية في السياق القروي:

أظهرت النتائج أن الطبيعة المختلفة للقيادة المدرسية في السياق القروي تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه القيادات المدرسية في مدارس قرى مدينة مكة المكرمة، وقد تضمن هذا التحدي خمسة موضوعات وتحديات فرعية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) الموضوع الرئيسي الخامس وموضوعاته الفرعية

مستوى التحدي		الموضوعات الفرعية (تحديات فرعية)	الموضوع الرئيسي (تحدي رئيسي)
(العمق)	(الانتشار)		
عدد مرات تكرار الموضوع	عدد المشاركين الذين أشاروا للموضوع	١- الأدوار والمهام الإضافية المشتتة لعمل القائد المدرسي	الطبيعة المختلفة للقيادة المدرسية في السياق القروي
١٤	٨ (٨٠%)	٢- العزوف عن الإدارة في القرى	
١٩	٩ (٩٠%)	٣- الحاجة لممارسات قيادية أكثر مرونة وحكمة	
٢١	١٠ (١٠٠%)	٤- نقص الكوادر الإدارية المساندة	
١٤	٨ (٨٠%)	٥- تدني فهم بعض مديري المدارس لخصوصية وطبيعة ثقافة المجتمع القروي	
١٩	١٠ (١٠٠%)		

من الأمور المهمة في عملية القيادة أنها ذات ارتباط وثيق بسياقها المؤسسي، وأن طبيعة القيادة تختلف من بيئة إلى أخرى لاعتبارات سياقية مختلفة، وهذا ما يشير إليه المشاركون في الدراسة، ويرون أن عدم تفهم هذا الاختلاف يتسبب في بعض التحديات للقيادات المدرسية، ومن التحديات التي وصفها المشاركون في هذا الجانب كثرة الأدوار والمهام المشتتة لقائد المدرسة في السياق القروي عن عمله الأساسي، وإلى تلك الطبيعة المختلفة للقيادة يشير المشارك (م ٥) ويقول "في القرية ممكن تشتغل كل شي من حارس إلى مشرف في المدرسة، وهذا يزيد على عملك الأساسي"، وهي إشارة واضحة لمهام ليست من صميم عمل مدير المدرسة، ولكنه مضطر للقيام بها رغم أنها تتسبب في تشتيته وإشغاله عن بعض أدواره الأساسية، ويفسر المشارك (م ٣) هذا التحدي بمزيد من الوصف، فيقول "من السلبيات أحيانا تحتاج إنك تجي خارج وقت الدوام للمدرسة لان عندك ملفات تريد إنجازها بدون ما تكون عندك ارتباطات أخرى مع الطلاب والمعلمين، بحكم قيامك بأعمال التوجيه والإرشاد أو أعمال الوكيل"، وهذا الوصف يؤكد أن بعض المدارس في القرى لا يوجد بها موجه طلابي أو وكيل أو رائد نشاط؛ ومطلوب من مدير المدرسة أن يتدبر كل هذه المسؤوليات الإدارية، مما يزيد المهام والواجبات على القائد المدرسي في القرية، وهذا ما نوه إليه المشارك (م ١)، حيث يقول "ترفض الإدارة تكليف وكيل رسمي أو موجه طلابي بحكم عدد الطلاب القليل، مما يعني أن نقوم بدور الموجه الطلابي مثلا التواصل مع أولياء الأمور ودراسة حالات الطلاب المتأخرين دراسيا"، كما يشير المشارك (م ٤) إلى أن القيادة المدرسية في القرى تقوم غالبا بمفردها بأعمال اللجان داخل المدرسة مما ينهك ويشتت القيادة المدرسية، حيث يقول "نعمل عمل كل لجنة ونجهز ملفاتنا وخططها وهذا عمل فوق عملنا". كما أشار عدد من المشاركين إلى أدوار اجتماعية لمدير المدرسة يفرضها السياق القروي كمشاركته في بعض أعمال الإصلاح الاجتماعي، والأسري، أو دخوله في حل بعض النزاعات في القرية خصوصا إذا كان الطلاب طرفاً فيها.

كما أشار غالبية المشاركين إلى أن طبيعة القيادة المتشعبة في مدرسة القرية تسببت في عزوف واضح عن تحمل مسؤولياتها، سواء كمدير أو وكيل أو غيرهم من ذوي الأدوار الإدارية في المدرسة، وإلى ذلك يشير المشارك (م ٤) بقوله "وقت التقديم على التشكيلات المدرسية نلاحظ التقديم شبه معدوم، فنجد واحد أو اثنين مقدمين على وظيفة وكيل، وواحد مرشد طلابي وممكن ما يتقدم أحد". ويؤكد المشارك (ش ١) العزوف عن تولي المناصب الإدارية في مدارس قرى مكة المكرمة، فيقول "العزوف كبير عن التشكيلات الإدارية بشكل عام في القرى، عزوف كلي سواء مدير مدرسة، وكيل مدرسة، رائد نشاط، موجه طلابي. ولكن في المدن عندنا فائض". كما نوه المشارك (م ٣) إلى أن الإقبال على التقدم للمناصب الإدارية في مدارس القرى يعتمد فقط على رغبة الموظف وليس على جاذبية المنصب، حيث يقول "التقديم على التشكيلات المدرسية ليس كبيرا لكن فقط الذين لديهم الرغبة والا فان الإدارة ليست مطمع في مدارس القرى". ومن خلال تجاربهم وخبراتهم وصف المشاركون في الدراسة هذا التحدي بصورة واضحة أظهرت الطبيعة المختلفة للقيادة في

السياق القروي، وأكدت أنه من شأنها أن تتسبب في العزوف عن تحمل مسؤولياتها في ظل تعدد وتشتت أدوارها وتبعاتها.

وبناءً على تلك الطبيعة المختلفة للقيادة المدرسية في السياق القروي؛ ظهرت الحاجة إلى قيادات مدرسية أكثر مرونة وحكمة، وهذا في حد ذاته تحدٍ يضيق دائرة الترشيح والخيارات لمديري ووكلاء المدارس، ويجعل الوصول للقائد المناسب أمراً نادراً وتحدياً مؤثراً، حيث يشير المشاركون (م ١) إلى ضرورة تحلي القائد المدرسي في القرية بصفة المرونة بسبب وجود تحديات متنوعة، ويقول "القائد في القرية لازم يتعامل بمرونة مع المعلمين وأولياء الأمور لأن طبيعة القرية وأهلها تحتاج ذلك"، ويصف المشاركون (ش ١) مستوى المرونة والحكمة المطلوب لمدير مدرسة القرية فيقول "صعب على القائد في أي مشكلة لو كانت صغيرة أن يرفعها للمكتب أو لإدارة التعليم هنا مطالب مدير المدرسة في المناطق النائية بالمرونة وباحتواء البيئة بشكل عام من طلاب ومعلمين وأولياء أمور طلاب ويبادر في حل المشاكل"، كما يؤكد المشاركون (م ٢) على الحاجة الملحة في التعامل بحكمة وصبر مع التحديات والمتغيرات في سياق المدارس القروية بمكة المكرمة، فيقول "القائد لا بد أن يمتلك إمكانيات مثل الحكمة والصبر في مدارس القرى"، ويصف المشاركون (ش ٢) تجربته في البحث عن وكيل مدرسة قروية بالعملية الصعبة، حيث يقول "واجهت صعوبة وأنا الآن احتاج لوكيل مدرسة في قرية معينة وإلى الآن اقتربنا على ثلاثة أسابيع في البحث وما وجدت الشخص المناسب". ومن خلال ما وصفه المشاركون يبدو أن هذا التحدي يؤثر على جانبين مهمين، الأول: اختيار القيادات المستقبلية وندرة المرشحين المناسبين للعمل القيادي في مدارس القرى؛ والثاني: التأثير على القيادات الموجودة حالياً بضرورة تحليهم بالصبر والمرونة والحكمة التي تمكنهم من معالجة أغلب مشكلات العمل بطرق ودية مباشرة مع المعلم أو الطالب تعتمد على الحكمة والتفاهم بالدرجة الأولى، وليس على الإجراءات النظامية المعتادة. ومما يزيد صعوبة القيادة في مدارس القرى نقص الكوادر الإدارية فيها، وهذا التحدي نشأ من ضعف جاذبية المدارس في السياق القروي للموظفين، ولتوضيح ذلك يشير المشاركون (م ٤) إلى أن الكوادر الإدارية في مدارس القرى يشوبها نقص كبير على حد تعبيره وهو ما يمثل أول التحديات له شخصياً في المدرسة القروية، حيث يقول "التحدي الأول هو أن الكادر الإداري شبه معدوم"، ويعزو المشاركون (م ٣) نقص الكوادر الإدارية من السكرتارية والمساعدات الإداريين ومدخلي البيانات إلى تدني أجورهم في مقابل المشقة وتكاليف السفر اليومية للمدارس القرى، فيقول "الإدارة يطالبونا دائماً بالأوراق والملفات وأن تكون جاهزة، مثل المدارس داخل المدينة والتي فيها خمسة أو ستة إداريين، ومدارسنا لا يوجد بها الكادر الإداري، بحيث أنه يتقاضى أجر متدني وبسيط فما يستطيعون تعيين إداري من مكة يروح يداوم في القرية". ويؤكد المشاركون (م ١) على صعوبة تعيين كوادر إدارية في القرى بسبب البعد الجغرافي وأن ذلك يرهق القيادات المدرسية في القرى، حيث يقول "تكون أنت قائم بالأعمال الأخرى الإدارية، وكلها تحتاج إنك تتفرغ لإنجازها لأنه صعب تكتمل التشكيلات الإدارية"، ثم يتساءل ذات المشاركون (م ١) بتعجب حول عدم مقدرة الإدارة العليا على توظيف

إداريين في القرى، فيقول "يعني ما عندكم إداريين ينتقلون من العمل من مكة إلى القرية؟ وظفوا إداريين من القرية". ومن خلال وصف المشاركين لما عايشوه في هذا الجانب ظهر بجلاء وجود تحدٍ مؤثر في نقص الكوادر الإدارية المساعدة، حيث أشار كثير منهم إلى ضعف التوظيف في مجال الحراسات الأمنية والسكرتارية والأعمال المكتبية في مدارس القرى بمكة المكرمة؛ ما من شأنه أن يرهق القيادة المدرسية في أعمال ليست من اختصاصها، ويشتت الجهود بين العاملين في المدرسة القروية.

ومن ناحية أخرى؛ فإن تلك الخصوصيات المختلفة لطبيعة القيادة المدرسية في السياق القروي أنتجت تحدياً آخرًا وهو ضعف تفهم بعض القيادات المدرسية الحالية لذلك الاختلاف، وتمسك بعضهم حرفياً بالإجراءات النظامية التي لا تراعي أساساً خصوصيات الاختلاف في طبيعة السياق القروي للمدرسة، ولتوضح هذا التحدي يشير المشارك (ش ٣)، حيث يقول "القائد الذي يأتي إلى مدارس القرى وهو لا يعرف طبيعة القرية والتعليم في القرية في الحقيقة سوف يتعب جدًا وربما يفسد العملية الإدارية"، ويعطي المشارك (و ٢) مثالاً فيقول "إذا المدير ما عرف يتعامل مع التعصب القبلي بين الطلاب بذكاء لن تنتهي هذه المشاكل، وتصير المشاكل عنده في المدرسة وتعطل اليوم الدراسي"، كما يؤكد المشارك (و ٢) ويقول "الجهل في بعض الأمور التي يراها بعض الناس بسيطة قد تكون كبيرة في القرية، هناك المجتمع يحتاج فهم وشرح ويأخذ منك وقت أكثر، مثلاً الحرص في اختيار الألفاظ والتخاطب مع أولياء الأمور، لأنه ممكن تحدث مشكلة بسببها"، وبهذا الخصوص يصف المشارك (ش ١) جانباً من هذا التحدي بقوله "عدم اختيار مديرين ووكلاء في مدارس القرى يكونون من المجتمع القروي بسبب مشاكل أحيانا في المدرسة". وقد وصف المشاركون هذا التحدي بعدد من الجمل التي تؤكد أن عدم إدراك القيادات المدرسية للقضايا السياقية في مجتمع المدرسة وبيئة القرية قد يجعل من قيادة المدرسة عملية في غاية الصعوبة.

وبمثل هذا الوصف الدقيق من المشاركين تكشف نتائج الدراسة أن طبيعة القيادة المدرسية في السياق القروي بمكة المكرمة ذات طبيعة مختلفة، مما يقود لعدد من التحديات تتمثل في كثرة الأدوار المشتتة للقيادات المدرسية، أو العزوف عن تحمل مسؤولية القيادة، أو الحاجة لمستويات عالية من المرونة والحكمة تجعل اختيار القيادات أمراً صعباً، إضافة إلى نقص الكوادر الإدارية، وضعف فهم بعض القيادات الحالية للطبيعة المختلفة للقيادة المدرسية في سياق قرى مكة المكرمة. وهذه النتائج للدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة، ففي دراسة المطيري (٢٠٢١)، وهيويت (٢٠٢١) نتائج مشابهة حول نقص الكوادر البشرية والموارد المالية للمدارس في السياقات القروية، بينما تشير دراسة راني (Raney, 2020)، ودراسة ديروشرز (Desrochers, 2020) إلى الطبيعة المختلفة في مدارس القرى والتي تتطلب إجابة للعلاقات الاجتماعية والمرونة والتكيف مع السياق القروي.

٥. التوصيات:

بناءً على ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، وما قدمه المشاركون ذوو التجارب والخبرات من وصف مكثف للتحديات التي تواجه القيادات المدرسية بقرى مكة المكرمة، يمكن طرح مجموعة من التوصيات التي قد تُسهم في فهم أعمق للقيادة المدرسية في السياق القروي، وتمنح مساحة للتأمل من جميع أصحاب المصلحة في كيفية مواجهة تلك التحديات المؤثرة، بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء المدرسي في قرى مكة المكرمة، ويمكن تلخيص التوصيات فيما يلي:

أولاً: في الجانب البحثي؛ توصي الدراسة الحالية بمزيد من البحوث النوعية والكمية لكل ما يتعلق بمدارس القرى والتعليم في السياق القروي، وذلك لما لوحظ من ندرة شديدة في الأدب النظري، وشح في الدراسات الميدانية حول القضايا المتعلقة بمدارس القرى، ومن أهمها ما يرتبط بالقيادة والقيادات اختياريًا، وتأهيلًا، وممارسة، وتقويماً.

ثانياً: في الجانب العملي؛ توصي الدراسة الحالية بتصميم برامج تدريبية تُركّز على تدريب القيادات المدرسية في قرى مكة المكرمة على الأساليب والممارسات القيادية المناسبة للسياق القروي، ولا سيّما ما يتعلق بالإمام بالثقافة القروية، والفهم لخصوصية وطبيعة السياق القروي، وجعلها من متطلبات الترشح للإدارة المدرسية. بالإضافة إلى، رُصد الممارسات الإيجابية والتجارب الناجحة والتي تتعلّق بأداء القيادات المدرسية في قرى مدينة مكة المكرمة، والعمل على تعزيزها، وذلك برفع مستوى التقدير والتحفيز لمنسوبي المدرسة القروية. وبتبني بعض المبادرات النوعية التي تُسهم في تطوير المدارس القروية، ونشر وتعميم ثقافتها في الميدان التعليمي. علاوة على ذلك، توصي الدراسة الحالية بتأسيس وحدة تنظيمية أو إدارة مختصة في إدارة التعليم تقوم على إدارة شؤون مدارس القرى، بحيث يناط بها رصد التحديات في واقع مدارس القرى، ووضع الخطط التطويرية لها، ومتابعة أداءها، وتقديم وتصميم برامج التطوير المهني لمنسوبيها وفق الاحتياجات التي يفرضها واقع السياق القروي.

ثالثاً: من الناحية التشريعية؛ توصي الدراسة صناع القرار في وزارة التعليم بإدراج اعتبارات خاصة للسياقات القروية في أنظمة ولوائح التعليم، بحيث تسهم في الاستبقاء الوظيفي للقيادات المدرسية والمعلمين، وتعالج بعض التحديات بمرونة مناسبة، وتمنح حزمة من الصلاحيات الإضافية لتمكين القيادات المدرسية في السياق القروي.

٦. المراجع:

المراجع العربية:

- الأمم المتحدة. (٢٠١٣، أكتوبر ٣). الأهداف الإنمائية للألفية في المنطقة العربية 2005. <https://www.undp.org/ar/arab-states/publications/alahdaf-alanmayyt-llalfyt-fy-almntqt-alrbyt-2005>
- البلوي، ساره. (٢٠٢٢). المشكلات التعليمية التي تواجه معلمات مدارس القرى النائية بمنطقة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٤٨)، ٣٢-٥١. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B190222>
- الجبوري، إيناس، والشرع، أمل. (٢٠١٢). القرية في شعر السياب ونازك والبياتي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بابل.
- الحر، عبد العزيز. (٢٠١٧). القيادة في مدارس المستقبل. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- خزندار، عابد. (٢٠١٠، يوليو ١٣). الفقر في منطقة مكة المكرمة. صحيفة عكاظ. <https://www.alriyadh.com/543220>
- الزهراني، محمد. (٢٠٢٠). معايير تقييم جودة البحوث النوعية في العلوم الإنسانية. المجلة الدولية لدراسات التربية والإنسانية، ٨(٣)، ٤٠٥-٤٢٢. DOI:10.31559/EPS2020.8.3.4
- زيدان، عبد الباقي. (١٩٧٤). علم الاجتماع الريفي والقرى المصرية. مطبعة المعرفة.
- سالمين، إنعام وباوزير، وزيرة. (٢٠١٩). مدى تأثير القائدة في تشكيل العلاقات داخل المدرسة من وجهة نظر الموظفات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (٣٠)، ١١-٤٩. <https://search.mandumah.com/Record/982015>
- السلمي، خالد والألفي، أشرف. (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)، ١٠٣-١٤٨. <https://doi.org/10.21608/jsre.2018.24045>
- السني، إبراهيم وحامد، عبد المنعم وأحمد، عثمان. (٢٠١٧). أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين ببلدة القصارف. مجلة جامعة غرب كردفان للعلوم والإنسانيات، (١٤)، ١٩٥-٢٣٤. <https://search.mandumah.com/Record/929208/Description>

- الشمري، حامد وسليمان، عبد الله. (٢٠١٧). مشكلات تدريس مقرر الرياضيات بالمرحلة الابتدائية في المدارس النائية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. مجلة كلية التربية، ٣٣(٢)، ٣٨٣-٤٢٤. <https://doi.org/10.21608/mfes.2017.106354>
- العبرية، حنان. (٢٠١٩). تحديات إدارة المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨(٧)، ١-٢٥. DOI:10.36752/1764-008-007-001
- عسيري، مفرح. (٢٠٠٤). محفزات إقبال مديري المدارس للعمل في المناطق النائية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في العاصمة المقدسة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- عطية، محمد والبارقي، حسن. (٢٠١٩). الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، ٦٥(٦٥)، ١٠٣ - ١٥٩. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2019.46442>
- الغامدي، سعيد والغامدي، علي. (٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية، ٢٨(١١٢)، ٣٢٩-٣٨٢. <https://doi.org/10.21608/0053258>
- القحطاني، مبارك. (٢٠١٦). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية لجامعة الأزهر، ٣٥(١٧٠)، ٤٧٥-٥٢٣. https://jsrep.journals.ekb.eg/article_33838.html
- لهلوب، ناريمان. (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار المنهل.
- مصطفى، محمد. (٢٠٢٠). مهارات الإشراف والقيادة والسيطرة (الرقابة). إدارة الأعمال، (١٧١)، ٥٢ - ٥٨. <https://search.mandumah.com/Record/1101418/Details>
- المطري، السيد خالد. (١٩٨٢). إقليم مكة المكرمة دراسة في جغرافية المدن. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية. <https://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/4127>
- المطيري، تهاني. (٢٠٢١). مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في قرى محافظة جدة ومعوقاته من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(٢٥)، ١٩ - ٤٢. <http://search.mandumah.com/Record/1173247>
- مكي، زهير. (٢٠٠٥). مشكلات النقل التي تواجه المدرسين والمدرسات السعوديين الذين يسكنون في مدينة مكة المكرمة ويعملون في مدارس القرى. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية

والاجتماعية والإنسانية، ١٧(٢)، ٤١٣ - ٤٩٦.

<https://search.mandumah.com/Record/58515>

- الهنداوي، ياسر. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠١٦). تقرير التعداد السكاني في المملكة العربية السعودية. <https://portal.saudicensus.sa/portal/public/1/15/1367?type=DASHBOARD>
- وزارة الشؤون البلدية والقروية. (٢٠١٩). تقرير حالة المدن السعودية ٢٠١٩. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. - https://saudiarabia.un.org/sites/default/files/2020-12/Saudi%20Cities%20Report%202019%20Arabic%20%281%29_0.pdf

المراجع الأجنبية:

- American Council on Education. (2011). Strength through Global Leadership and Engagement: U.S. Higher Education in the 21th Century. <https://www.acenet.edu/Documents/2011-CIGE-BRPRReport.pdf>.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (4th ed.). Simon and Schuster.
- Bush, T. (2011). Theories of educational leadership and management (4th ed.). Sage Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). School Leadership: Concepts and Evidence. National College for School Leadership.
- Creswell, J. & Creswell, J. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Creswell, J., & Poth, C. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.
- Desrochers, K. (2020). Rural teachers' perceptions of leadership practices influencing efficacy [Master thesis]. University of Lethbridge. <https://hdl.handle.net/10133/5816>
- Fitzgerald, T., & Savage, J. (2013). Scripting, ritualizing, and performing leadership: Interrogating recent policy development in Australia. Journal of Educational Administration and History, 45(2),126-143. <https://doi.org/10.1080/00220620.2013.769432>
- Hewitt, J. (2021). Exploring The Roles, Responsibilities, and Leadership Styles of Rural School Principals [Doctoral dissertation, University of New England]. UNE Library Services. <https://dune.une.edu/theses/356>
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Journal of Applied Christian Leadership, 1(1), 55-71. <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol1/iss1/6>
- Hoy, W., & Miskel, C. (2005). Educational administration: Theory, research, and Practice (7th ed). McGraw-Hill.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Love, C. (2005). Using both hands and heart for effective leadership. *Journal of family and consumer sciences*, 97(2), 17-19. <https://eric.ed.gov/?id=EJ720618>
- Lynch, J. (2012). Responsibilities of today's principal: Implications for principal preparation programs and principal certification policies. *Rural Special Education Quarterly*, 31(2), 40-47. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1147762>
- Menchaca, V., & Veronica Estrada, L. (2021). Exploring Common Challenges of Superintendents in Small Rural School Districts. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 8(3), 200-211. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aged%3A8%3A11022024/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aged%3A156166910&crl=c>
- Moller, J. (2009). Approaches to school leadership in Scandinavia. *Journal of Educational Administration and History*, 41(2), 165-177. <https://doi.org/10.1080/00220620902808244>
- Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCED). (2020). Education in Saudi Arabia. Saudi Digital Library. <https://doi.org/10.1787/76df15a2-en>
- Plessis, P.(2014). Problems and Complexities in Rural Schools: Challenges of Education and Social Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5(20), 1109-1117. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p1109>
- Potter, R., Binns, T., Elliott, J., & Smith, D. (2008). *Geographies of Development: An Introduction to Development Studies* (3rd ed). Pearson Prentic Hall.
- Raney, P. (2020). *Leadership Experiences of Rural School Principals in Culturally-Cohesive Communities: A Phenomenological Study* [doctoral dissertation] Liberty University.
- Sammon, P. (1999). School Effectiveness: coming of age in the Twenty – first century. *Management in Education*, 13(5), 10-33. <https://doi.org/10.1177/089202069901300504>
- Siccone, F. (2012). *Essential Skills for Effective School Leadership*. NJ Pearson.
- Smith, D. (2015). *The superintendent as instructional leader: a qualitative study of rural district superintendents in washington state* [Doctoral dissertation, Washington State University]. Research Exchange. <https://hdl.handle.net/2376/6226>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed). Upper Saddle River.