



قيادة المدارس الإسلامية العربية في جمهورية غامبيا (دراسة نوعية)

د. سعود غسان البشر
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: salbsheer@ksu.edu.sa

الحاج كرمو سوار
ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

أحمد سعد الغامدي
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

عبدعزيز بن مطلق البلوي
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

فهد سعد المقاطي
وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

الملخص

تواجه بلدان غرب إفريقيا تحديات كبيرة في التقدم في مختلف المجالات، بما في ذلك التعليم، الذي يعد ركيزة أساسية لتنمية أي دولة. وتهدف هذه الدراسة للكشف عن تصورات مديري المدارس الإسلامية العربية في جمهورية غامبيا لواقع المدارس التي يدرسونها والتعرف على الخبرات والتحديات التي يواجهونها في عملهم كقادة ومدارسهم. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتحديدًا منهج دراسة الظواهر لتناسبها مع أهداف الورقة البحثية وسؤالها. وقد أجريت مقابلات مع خمسة من قادة المدارس العربية الإسلامية في غامبيا للاستفسار عن تجاربهم القيادية في إدارة المدارس الإسلامية العربية وفهم التحديات التي يواجهونها في إدارتهم لتلك المدارس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتعلق بالطلبة، والمعلمون، والقضايا الإدارية، والشؤون القانونية. ومن بين النتائج الرئيسية أن المدارس الإسلامية العربية تواجه مشكلات إدارية، بما في ذلك نقص الخبرة والمهارات لدى الموظفين الإداريين، فضلًا عن القضايا المالية التي تهدد استدامة هذه المدارس. كما توصلت الدراسة أيضًا إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا بوجهٍ عام عن نتائج المدارس الإسلامية العربية مقارنة بالمدارس العامة في غامبيا. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن معلومات مهمة فيما يتعلق بالتحصيل الأكاديمي للطلاب والتحديات المرتبطة به في التدريس وسلامة الطلاب. وقدمت الدراسة توصيات لتحسين الممارسات الإدارية في المدارس العربية الإسلامية في غامبيا.

الكلمات المفتاحية: التعليم في غرب إفريقيا، التعليم في غامبيا، التعليم في المدارس الإسلامية، قيادة المدارس، مدراء المدارس في غامبيا.



Leadership of Arab Islamic Schools in the Republic of The Gambia (A qualitative study)

Dr. Saud Ghassan Al-Bishr

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University,
Kingdom of Saudi Arabia

Email: salbsheer@ksu.edu.sa

Hajj Karmo Siwar

Master's degree in Educational Administration, King Saud University, Kingdom of
Saudi Arabia

Ahmed Saad Al-Ghamdi

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Abdulaziz bin Mutlaq Al-Balawi

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

Fahd Saad Al-Maqati

Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

West African countries are facing significant challenges in various areas, including education, which is crucial for the development of any nation. This study aims to investigate the experiences and challenges encountered by Arab schools in the Republic of The Gambia from the perspective of school leaders. The study utilized a qualitative approach, precisely a phenomenological study method, to align with the research paper's objectives and inquiries. Interviews were conducted with five leaders of Arab Islamic schools in The Gambia to explore their leadership experiences in managing these schools and to comprehend the challenges they encounter in their management roles. The study yielded several results related to students, teachers, administrative issues, and legal affairs. One of the main findings is that Arab Islamic schools encounter administrative problems, such as a lack of experience and skills among administrative staff, as well as financial issues that jeopardize the sustainability of these schools.

Keywords: education in West Africa, education in the Gambia, education in Islamic schools, school leadership, school principals in the Gambia.



المقدمة:

يعد دور مدير المدرسة حاسماً في البيئة التعليمية لأنه يمثل العمود الفقري لإدارة المدرسة والقيادة. ولذلك فإن السلطات التعليمية في الدول المتقدمة لها متطلبات محددة لاختيار مديري المدارس، نظراً لأهمية هذا المنصب وما يصاحبه من امتيازات مهنية. وبحسب البشر وآخرون (2023)، هناك شروط معينة لتعيين مديري المدارس في الدول المتقدمة تعليمياً مثل فنلندا وسنغافورة وبعض الولايات في الولايات المتحدة. ومن المتطلبات المشتركة بينها أن يكون المرشح حاصلاً على درجة الماجستير، وذلك انطلاقاً من أهمية دور المدير في تنمية قدرات الطلاب، وتعزيز التعاون بين المعلمين، وتعزيز الشراكة بين المدرسة والمنزل، وتقوية العلاقات مع المجتمع المحلي. ويمتلك المدير الفعال صفات محددة تميزه في القيادة. لديهم مهارات تنظيمية واتصالات قوية، مما يعزز ثقافة التعاون داخل المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر المدير التعاطف والمرونة والحكمة، مما يمكنه من إلهام كل من الموظفين والطلاب. و يجب أن يكون المدير قادراً على التكيف ومعالجة التحديات المتنوعة بحلول مبتكرة، وتقدير المساهمات من المعلمين وأولياء الأمور والطلاب. يعزز هذا النهج القيادي الشامل بيئة مدرسية إيجابية وديناميكية تعزز التعلم والنمو. كما يشمل دور مدير المدرسة عدة جوانب إدارية وتعليمية ومجتمعية. إدارياً، يشرف المدير على العمليات المدرسية، بما في ذلك إعداد الميزانية وتقسيم العمل والامتنال للتعليمات واللوائح والسياسات التعليمية. من الناحية التعليمية، يشرف المدير على تنفيذ الخطة الدراسية، وقيم المعلمين، وقيم تحصيل الطلاب. بالإضافة إلى ذلك، يلعب المدير دوراً محورياً في التطوير المهني، مما يضمن حصول المعلمين على تدريب مستمر. وعلى جبهة المجتمع، يقوم المدير ببناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمنظمات المحلية وأصحاب المصلحة، مما يعزز الدعم والمشاركة داخل مجتمع المدرسة (Day et al., 2020; Kalkan et al., 2020; Leithwood, 2020; Lipscombe et al., 2023).

وتتزايد الحاجة إلى مديري مدارس فعالين واستثنائيين، خاصة عندما تكون الموارد محدودة للمدارس مثل تلك الموجودة في منطقة جنوب الصحراء الكبرى في إفريقيا. وتواجه بلدان منطقة جنوب الصحراء الكبرى في القارة الإفريقية تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية وصحية كبيرة، مما يؤثر في تقدم التعليم. إحدى هذه الدول هي جمهورية غامبيا. وتقع جمهورية غامبيا في غرب إفريقيا، وتُعد أصغر دولة في البر الرئيسي للقارة. تحدها السنغال من جميع الجهات باستثناء شريط ساحلي ضيق على المحيط الأطلسي. يبلغ طول البلاد 480 كيلومتراً، بينما يبلغ متوسط عرضها 30 كيلومتراً فقط. ويبلغ عدد سكان غامبيا نحو 2.5 مليون نسمة، موزعين على مختلف المجموعات العرقية، أهمها الماندينكا (42%) والفلاني (36%) والولوف (12%). يعتمد اقتصاد غامبيا إلى حد بعيد على الزراعة، حيث يشكل قطاعها الأولي 35% من الناتج المحلي الإجمالي. كما تلعب السياحة دوراً هاماً في الاقتصاد، حيث تُساهم بنسبة 20% من الناتج المحلي الإجمالي. يعتقد غالبية سكان غامبيا الإسلام (95%)، بينما ينتمي الباقون إلى النصرانية (4%) والديانات التقليدية (1%). عاصمة غامبيا هي بانجول ونظام الحكم فيها ديمقراطي فهي جمهورية بينما اللغة الرسمية هي الإنجليزية (UNICEF, 2024; دابو، 2021).

تُعد جمهورية غامبيا من الدول الإفريقية التي تتمتع بنسبة عالية من المسلمين، حيث يُشكلون نحو 96% من إجمالي السكان. وقد لعب الإسلام دوراً هاماً في تاريخ غامبيا، بما في ذلك مجال التعليم. فقد دخل التعليم الإسلامي إلى غامبيا مع دخول الإسلام، وكان أول نظام تعليمي معروف لدى الغامبيين قبل الاستعمار بقرون. وكانت اللغة العربية لغة القرآن الكريم، اللغة الأساسية لتعليم الإسلام. وقد شهد التعليم الإسلامي في غامبيا تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة، وذلك بفضل الجهود الحكومية والمجتمعية. ففي عام 1996، أنشأت الأمانة العامة للتعليم الإسلامي العربي، تلبية لطلب وزارة التربية والتعليم الأساسي. وقد أسهمت الأمانة العامة في تطوير التعليم الإسلامي في غامبيا من خلال: تعزيز التعاون بين المدارس الإسلامية العربية وبين وزارة التعليم، رفع قدرات العاملين في المدارس العربية، توفير الموارد والوسائل التعليمية، تحسين وضع المدارس العربية من حيث البنية التحتية والبيئة المدرسية (الفايز ودابو، 2021). وتهدف هذه الدراسة بعرض الخبرات والتحديات التي تواجه المدارس العربية في جمهورية غامبيا من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

**قضية الدراسة:**

منذ حصولها على الاستقلال في عام 1965، حققت غامبيا تقدماً كبيراً في قطاع التعليم. وقد استثمرت الحكومة في تحسين البنية التحتية، وتدريب المعلمين، وتوفير الموارد التعليمية. وتشمل بعض الإنجازات البارزة إدخال التعليم الابتدائي المجاني في عام 1998 وإنشاء وزارة التعليم الأساسي والثانوي. وأسفرت هذه الجهود عن بناء مدارس جديدة، وزيادة تدريب المعلمين، وتنفيذ السياسات الرامية إلى تحسين نوعية التعليم. ارتفعت معدلات الالتحاق بالمدارس الغامبية، مع زيادة كبيرة في معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم الابتدائي. ومع ذلك، لا يزال التعليم الثانوي يواجه تحديات حيث تتزايد معدلات التسرب، بسبب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وقد رُوِّج المنهج الدراسي في نظام التعليم في غامبيا ليشمل المواد الأساسية والمهارات العملية، مع التركيز على دمج مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أظهرت الجهود المبذولة لتحسين تعليم الإناث تقدماً، ولكن الفوارق بين الجنسين لا تزال موجودة، ولا سيما في مستويات التعليم الثانوي والعالي. نظام التعليم في غامبيا ما زال يواجه تحديات مثل ارتفاع معدلات عدم اكتمال المراحل الدراسية. تقارير البنك الدولي تشير إلى أن نسبة اكتمال المرحلة الابتدائية في غامبيا تبلغ 85٪، بينما نقل إلى 62٪ في المراحل التعليمية التالية. وهناك نقص في عدد المعلمين المؤهلين وعدم كفاية البنية التحتية وضيق الموارد المتاحة في الجمهورية الغامبية. لذلك، يجب على الحكومة الاستثمار بطريقة مستدامة واعتماد استراتيجيات شاملة لضمان أن جميع الأطفال يحصلون على فرصة للحصول على تعليم جيد (Jabbi, 2015; UNICEF, 2020). وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خبرات وتحديات خمسة من قادة المدارس العربية في جمهورية غامبيا. وتأتي أهمية الدراسة لقلّة الدراسات العلمية المحكمة عن التعليم في غامبيا بشكل عام سواء المنشورة باللغة العربية أو الانجليزية وتعد هذه الدراسة العربية الأولى بحسب علم الباحثين - التي تعتمد على المنهج النوعي والمقابلات والتي تستهدف اكتشاف خبرات مدراء المدارس العربية في غامبيا لذلك من المتوقع أن تسد نتائج هذه الدراسة جزءاً من الفجوات في الأدبيات العلمية المنشورة عن التعليم في غامبيا بشكل عام وفي موضوع إدارة المدارس العربية في تلك الدولة بشكل خاص.

سؤال الدراسة:

ما هي تصورات مديري المدارس الإسلامية العربية في جمهورية غامبيا لواقع المدارس التي يدرسونها؟ وما هي الخبرات والتحديات التي يواجهونها في عملهم كقادة لمدارسهم؟

أهداف الدراسة:

اكتشاف واقع المدارس الإسلامية العربية في غامبيا
التعرف على التحديات التي تواجه المدارس الإسلامية العربية في غامبيا عموماً.
التعرف على علاقات الإدارة المدرسية بالمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة آدم وآخرون (Adams et al., 2012) لاكتشاف التحديات التي تواجه الالتحاق بالمدارس الابتدائية في غامبيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كإداة لجمع المعلومات. وقد شارك في الدراسة 277 من خمسة مناطق تعليمية في غامبيا منهم طلاب ومعلمين وقادة مدارس وأولياء الأمور. ووجدت الدراسة أن الفقر يؤدي دوراً كبيراً في الحد من التحاق الكثير من الأطفال في المدارس الابتدائية الرسمية. ومن ضمن العوامل التي تحد من الالتحاق بالدراسة النظامية عمل الأطفال خاصة تكليفهم بالأعمال المنزلية. كما أشارت النتائج أن المعتقدات الدينية تؤدي دوراً في عدم التحاق كثير من الأطفال في سن المدرسة بالمدارس الابتدائية حيث يتم إحقاق الكثير منهم للمدارس القرآنية، وهي بحسب وصف المؤلفين أقرب لأن تكون مدارس غير نظامية، ولا تحتوي على برامج تعليمية منظمة مثل المدارس الحديثة ثم إن الدراسة وجدت أن كثير من العوائل ترفض إرسال بناتها للمدارس. كما وجدت الدراسة أن من الأسباب التي تقلل من التحاق الأطفال بالمدارس الابتدائية: وأسلوب إدارة المدارس، ورسوم استخدام المدارس، والتحرش الجنسي، والعنف الجنسي. وهجرة المجتمعات



تونكار والجهني (2012) أجروا دراسة بعنوان "مشكلات التعليم في غامبيا"، بهدف استعراض أبرز التحديات التي يواجهها نظام التعليم في جمهورية غامبيا. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي ركزت الدراسة على تطور التعليم الإسلامي والعربي في غامبيا، الذي بدأ ينتشر بسرعة في أوائل التسعينيات. وقد بلغ عدد المدارس العربية أكثر من 250 مدرسة. وتسوّغ الدراسة ازدهار المدارس العربية نتيجة لتخرج عدد كبير من الشباب الغامبي من مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، ومن ثم عودتهم إلى وطنهم لإنشاء المدارس والجمعيات الإسلامية. وأيضاً من أسباب انتشار المدارس العربية لإسلامية هي الأداء الجيد أكاديمياً من قبل طلبة المدارس العربية مقارنة بالمدارس الأخرى. وتذكر الدراسة أهم المشكلات التي تتعلق في التعليم في غامبيا وهي متعددة لكنها مرتبطة إلى حد بعيد بالفقر والجهل، ومن الأسباب الذي ذكرها الباحثان ارتفاع كثافة الطلاب في الفصول الدراسية وارتفاع متوسط نسبة عدد الطلبة أمام كل معلم. ومن المشكلات أيضاً ضعف الرعاية الصحية للتلاميذ الذي أدى إلى انتشار بعض الأمراض مثل الملاريا، ومن المشكلات أيضاً قلة أو انخفاض جودة المرافق المدرسية مثل المكتبات والوسائل التعليمية حيث لاتزال الوسائل التعليمية التقليدية مثل الاعتماد على الألواح الخشبية أمر شائع في المدارس الغامبية. ومن المشكلات التي يعاني يعانها التعليم في هذه الدولة الصغيرة الضغط المالي وقلة التمويل وضعف رواتب المعلمين الذي قاد الكثير للعزوف عن مهنة التعليم. وذكرت الدراسة بعض المشكلات الشائعة في المدارس وهي مشكلات فكرية وعقدية مرتبطة بالمناهج. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات لإصلاح التعليم في غامبيا منها تكوين روابط للخريجين في الجامعات الإسلامية في غامبيا وتوفير الدعم للمناهج التعليمية وتطويرها وتوفير الدعم المالي للمؤسسات التعليمية ما دون الجامعي في جمهورية غامبيا

وقام الباحث جابي (Jabbi, 2015) بمناقشة رسالة الماجستير على ضوء معلومات السياق. ي القيادة التربوية في جامعة يوفاسكولا في فنلندا، وكانت الدراسة بعنوان (الأدوار القيادية للمعلمين المتدربين في المرحلة الابتدائية في غامبيا: دراسة حالة لمدرستين ابتدائيتين في المنطقة الثانية). كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت المسؤوليات القيادية المسندة إلى المعلمين المتدربين تسهم في تطورهم المهني في ممارسة التدريس أو ما إذا كانت هذه المسؤوليات تؤثر في جودة التدريس والتعلم في المدارس الابتدائية. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً، وتحديداً طريقة دراسة الحالة، وجمعت البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة. أجرى الباحث مقابلات مع خمسة أفراد من كل مدرسة، بما في ذلك ثلاثة معلمين متدربين، ومرشد واحد، ومدير مدرسة، واثنين من كبار مسؤولي التعليم من المكتب الإقليمي، واثنين من المحاضرين من كلية غامبيا. أشارت نتائج البحث إلى أن المعلمين المتدربين يتم تكليفهم بمسؤوليات قيادية ليس لها آثار سلبية على ممارساتهم التعليمية، بل تسهم في تطويرهم وزيادة كفاءتهم.

قام مجموعة من الباحثين (Blimpo et al., 2015) بدراسة بعنوان رأس المال البشري للوالدين الإدارة المدرسية الفعالة: أدلة من غينا. وهدفت الدراسة وهدفت الدراسة للكشف عن نتائج برنامج لمدة أربع سنوات أقيم لعدد من مدرّاء ومعلمين المدارس الابتدائية في غامبيا وكذلك ممثلين من المجتمع المحلي، وكان هذا البرنامج من برامج المنح لتطوير مهارات وتمكين القيادات والمدرسين وأولياء الأمور للاهتمام على نحو أفضل في قضايا التعليم وتحسين جودة المخرجات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي فقد شارك في الدراسة ممثلين من 273 مدرسة ابتدائية في غامبيا على نحو عشوائي، وكل مدرسة تشمل مدير المدرسة وعدد من المعلمين وممثلين للمجتمع المحلي. وقد قسّم المدارس إلى ثلاث مجموعات المجموعة الأولى تلقت المنح المالية وبرنامج تدريبي والمجموعة الثانية تلقت فقط منحة مالية دون تدريب فيما كان المجموعة الثالثة هي المجموعة الضابطة فلم تتلق تدريبا أو منحة مالية. ووجدت الدراسة أن المجموعة الأولى من المدارس التي تلقت منحا ماليا وتدريب لتطوير الأداء للمديرين والمعلمين، وكذلك لممثلي المجتمع المحلي للمدراس المذكور تحسن بها نسبة الغياب للطلاب حيث قل الغياب عن المدرسة بنسبة 21% للطلاب وبنسبة 23% للمعلمين لكن لم يكن للمنح والتدريب تأثيرا على درجات الطلاب في الاختبارات، وهو الجزئية التي تقيس التحصيل العلمي للتلاميذ، ويعتقد الباحثون الثلاث أن المدرس التي تكون في المناطق التي تقبل بها الأمية تزيد فرص القابلية للتطوير والاستفادة من البرامج التدريبية والعكس بالعكس. في الوقت ذاته لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية على تأثير المنح المالية دون تدريب على انتظام الطلاب وعدم تغيبهم كذلك لم تجد الدراسة تأثيرا للمنح المالية دون تدريب، وهي المتعلقة بالمجموعة الثانية للدراسة على ما يتعلق في التحصيل الدراسي للطلاب المقاس بدرجات الاختبارات.



درس الفايز ودابو (2021) الصعوبات التي تواجهه مديري المدارس الثانوية الإسلامية في غامبيا. وهدفت الدراسة إلى اكتشاف التحديات التي يواجهها قادة المدارس الثانوية الإسلامية العربية في جمهورية غامبيا وهي مدارس أهلية وليست حكومية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وكما استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات للوصول للإجابات الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 60 مدير مدرسة و110 معلمين. وتكونت استبانة الدراسة من 44 عبارة مقسمة على خمسة محاور هي لاكتشاف الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في غامبيا وشملت المحاور الصعوبات الإدارية والصعوبات الفنية والصعوبات المالية والصعوبات الاجتماعية بالإضافة للمحور الخامس المتعلق بمقترحات المشاركين لحل تلك الصعوبات. وقد وجدت الدراسة أن الصعوبات الإدارية كثيرة من أبرزها ضعف الكفاءة القيادية لدى بعض مديري المدارس وضعف الكفاءة التنظيمية لدى بعض مديري المدارس ونقص مهارات التخطيط الإداري لدى مدير والمدرين بالإضافة لنقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة. أما ما يتعلق في الصعوبات الفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الإسلامية والعربية في غامبيا فقد جاءت في صدارات العبارات كثرة المواد الدراسية في المرحلة الثانوية، تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصاتهم وقلة توفر القاعات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية وتحضير المعلم لعدد كبير من الدروس يوميا. وفي إجابة المشاركين عن الصعوبات المالية فقد جاءت العبارات التالية في مقدمة ترتيب المحور، وهي ضعف الموارد المالية لدى بعض إدارات المدارس، ندرة وجود الأوقاف والاستثمارات لدعم المدارس، قلة الحوافز المادية لتشجيع المعلمين على تطوير أنفسهم بالإضافة لضعف ميزانية برامج وخطط بعض المدارس وضعف دعم وزارة التعليم للمدارس الإسلامية كما كان من الصعوبات المالية هي قلة التزام الطلاب بدفع رسوم الدراسة. وقد وجدت الدراسة أن من أهم الصعوبات الاجتماعية التي يواجهها مديرو المدارس الإسلامية في غامبيا هي ارتفاع نسبة الأمية بين أولياء الأمور وضعف تعاون المنزل مع إدارة المدرسة لمعالجة مشكلات الطلاب وضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها إعادة النظر في نظام تعيين مديرون ومعلمين في المدارس الإسلامية في غامبيا ومن التوصيات تكثيف الدورات التدريبية للكادر الإداري في المدارس الثانوية الإسلامية العربية في جمهورية غامبيا. أجريت دراسة قام بها البشر وآخرون (2023) حول معايير اختيار مديري المدارس الحكومية في الدول العربية وسبل تطويرها. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعرض البحث معايير اختيار مديري المدارس في المدارس الحكومية في ثماني دول عربية. كما تناولت المعايير المستخدمة في تعيين مديري المدارس في بعض الدول المتقدمة تعليميا مثل سنغافورة، ومقاطعة انديانا في الولايات المتحدة، وفنلندا التي تشتهر بنظامها التعليمي المتقدم، وتميز طلابها في الاختبارات الدولية. وتوصلت الدراسة إلى تشابه في معايير اختيار مديري المدارس في المدارس العربية بوجه عام. كما قدمت عدة توصيات منها أهمية وجود مدير ذا كفاءة عالية، حيث إن دور المدير حاسم في تشكيل الثقافة التنظيمية وغيرها من الجوانب في المدارس، مما يؤثر في نحو إيجابي على مخرجات المدرسة، ويعزز الأداء الأكاديمي للطلاب.

هدفت دراسة بارو وآخرون (Barrow et al., 2024) إلى فهم الدور الإرشادي في تنمية القدرات القيادية لدى الطلاب المعلمين من وجهة نظر المرشد والمتدرب ومدير المدرسة في جمهورية غامبيا. تهدف الدراسة إلى استكشاف الفرص والتحديات التي تنشأ خلال عملية التوجيه وتحديد تأثيرها على تطوير مهارات القيادة لدى المعلمين الطلاب. وقد اعتمد الباحث على المنهج النوعي، وأجرى مقابلات مع ثلاثة مشاركين منهم طالب معلم وكذلك معلم خبير ومدير مدرسة. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن التوجيه والإرشاد يمكن أن يكون أداة قيمة لدعم التطوير المهني والقدرات القيادية للطلاب المعلمين. وقد وجدت الدراسة أن علاقات التوجيه الفعالة تتأثر بعوامل مختلفة، بما في ذلك مؤهلات المرشد، والخبرة، ودعم المرشد، واستعداد المتدرب واستعداده للتعلم، ومستوى الدعم الذي يقدمه مدير المدرسة، التي حُدد بعضها على أنها تحديات في الدراسة. ويوصي الباحثون بأهمية دعم برامج التوجيه الفعالة بالتدريب المناسب والموارد والدعم لضمان تجهيز الموجهين لدعم المتدربين في تطوير مهاراتهم القيادية. كما يجب أن يكون مديرو المدارس على دراية بأهمية التوجيه وخلق بيئة مواتية لدعم برنامج التوجيه كما يوصي الباحثون بوضع إطار عمل واضح ومبادئ توجيهية لضمان تحقيق أفضل النتائج من هذه الممارسة.



أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عن التعليم في غامبيا رغم ندرتها في بناء تصورات عن الحالة التعليم في تلك الدولة الواقعة غرب القارة الإفريقية. كما أن مراجعة الأدبيات أسهم في صياغة سؤال البحث واختيار المنهجية العلمية. وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تعتمد على المنهج النوعي والمقابلات، وهذا من شأنه الكشف عن جوانب كثيرة لا تستطيع الاستبانات تغطيه لذلك من المتوقع أن تكون نتائج الدراسة مهمة ومرجعا للدراسات العلمية العربية عن المدارس العربية الإسلامية في جمهورية غامبيا

عينة الدراسة والمنهجية:

أُخِيرت عينة الدراسة قصدياً بناءً على معايير محددة للدراسة التي تطلبت من المشاركين أن يكونوا مديري المدارس العربية الإسلامية في جمهورية غامبيا. أُجريت المقابلات باستخدام برامج الاتصال عن بعد المختلفة باللغة المحلية في غامبيا بين أحد الباحثين والمديرين الخمسة المختارين في عام 2023. جميع المشاركين الخمسة يشغلون منصب مديري المدارس الإسلامية العربية في غامبيا وجميعهم من الذكور. المشاركون الأول، والمشار إليه بالمشارك رقم واحد في هذه الدراسة، هو مدير مدرسة تضم 536 طالباً. بخبرة أحد عشر عاماً، يشرف على ثلاث مراحل تعليمية: الابتدائية والمتوسطة والثانوية. المشاركون الثاني، والمشار إليه بالمشارك رقم اثنين في هذه الدراسة، هو مدير مدرسة تضم إجمالي 722 طالباً، بما في ذلك مستويات رياض الأطفال والمدارس الابتدائية والمتوسطة. المشاركون الثالث هو مدير مدرسة كبيرة تضم طلاباً وطالبات، وتضم هذه المدرسة أكثر من 1800 طالب في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية لدى هذا المشارك خبرة إدارية أكثر من عشر سنوات، ويرمز له كمشارك رقم ثلاثة في هذه الدراسة. والمشارك الرابع هو مدير مدرسة يتمتع بخبرة تزيد عن ثمان سنوات يقوم بالإشراف على ما مجموعه 1655 طالباً في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ويرمز له في هذه الدراسة على أنه المشارك رقم أربعة. المشارك الخامس هو مدير مدرسة يتمتع بخبرة تزيد عن عشر سنوات. تخدم نحو 1500 طالب في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية. المشارك رقم خمسة يمثل هذا الفرد في الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الظواهر في البحث النوعي كمنهجية بحثية لهذا البحث، وتهتم منهجية دراسة الظاهرة كمنهجية بحثية نوعية بتسليط الضوء على الأفكار بشأن الظاهرة المدروسة بعيداً عن الاهتمام بتعميم النتائج (الرشيد، 2018). وقد اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل المعلومات المقترحة من (Bingham, 2023) والمكوّنة من خمس مراحل: ففي المرحلة الأولى: تمّ تنظيم بيانات المقابلات وتكوين الترميز للموضوعات المشتركة. وفي المرحلة الثانية: تمّت عملية فرز البيانات. وفي المرحلة الثالثة: تمّت عملية فهم البيانات، أمّا في المرحلة الرابعة: فيتمّ تفسير البيانات والتي تمّ بها تحديد الأنماط والموضوعات. وفي المرحلة الخامسة والأخيرة: تمّ شرح البيانات.

النتائج:

بعد تحليل المعلومات وترتيبها قُسمت النتائج إلى أحد عشر نمط، وكل نمط يحتوي معلومات متصلة ببعضها البعض والأنماط هي:

- الطلاب
- التغذية المدرسية
- قضايا العنف الطلابي
- الصعوبات الإدارية
- التخطيط وتفويض الصلاحيات
- اتخاذ القرارات
- العلاقات مع أولياء الأمور
- جائحة كورونا
- المرافق ووسائل التدريس
- إدارة الأزمات



المعلمون

1.1 الطلاب:

تُشير الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية إيجابية بين قلة عدد الطلاب أمام كل معلم وزيادة التحصيل العلمي للطلاب، فكلما انخفض عدد الطلاب في الحجرة الدراسية تحسّنت درجات الطلاب، فيما بيّنت دراسات أخرى أن عدد الطلاب في الفصل لا يُؤثر كثيرًا على التحصيل، وعلى كل الأحوال تراوحت أعداد الطلاب في المدارس الخمس الأهلية في جمهورية غامبيا ما بين 25 إلى 45 تلميذًا في كل فصل، وكان متوسط عدد الطلاب في الفصل الواحد كما يلي: في مدرسة المشارك رقم (1) بلغ متوسط عدد الطلاب في الفصل الواحد 35 طالبًا، فيما بلغ متوسط عدد الطلاب في مدرسة المشارك رقم (2) في الحجرة الواحدة 25 طالبًا. وكان أعلى متوسط لعدد الطلاب أمام كل معلم في مدرسة المشارك رقم (3)، حيث كان هناك 45 تلميذًا في كل حجرة دراسية، فيما كان متوسط عدد الطلاب في المدرسة المشارك رقم (4) قرابة 35 طالبًا لكل حجرة دراسية، فيما كان متوسط عدد الطلاب في الفصل الواحد في مدرسة المشارك رقم (5) في حدود 30 طالبًا في الفصل الواحد.

ودلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين الخمسة كانت درجة رضائهم عن التحصيل العلمي للتلاميذ بدرجة متوسطة، مشيرين إلى بعض التحديات في التعامل مع التلاميذ. وقد لخص المشارك الأول أبرز التحديات التي تحدّ من التحصيل العلمي للطلبة في مدرسته في ثلاث نقاط هي: ضعف رغبة بعض الطلبة في الدراسة، والتسرّب المدرسي، وكثرة غياب الطلاب. أما المشارك الثاني فقد أكد على أن سلوكيات بعض الطلاب وعدم الانتظام في المدرسة هي من أهم ما يُؤثر على التحصيل العلمي لطلاب مدرسته. كما أضاف المشارك الثالث أن عدم المبالاة والاهتمام من قِبَل عددٍ من الطلاب قد أثر على تحصيلهم العلمي، وساهم في انخفاض درجاتهم في الاختبارات، خاصة كثرة الغياب عن المدرسة. ويعتقد المشارك الرابع أن قلة الاهتمام بالدراسة وعدم اتباع اللوائح والأنظمة المدرسية هي التي تتسبب في انخفاض درجات عددٍ من طلاب مدرسته. كما أكد المشارك الخامس على أن عدم المبالاة وقلة الاهتمام بالمدرسة هي التي تُؤثر على تحصيل درجات طلابه. وتُشير النتائج إلى أن أسباب كثرة التسرّب والغياب وعدم الاهتمام لدى عددٍ من الطلاب راجعة إلى انخفاض الدافعية للدراسة حسب وجهة نظر المشاركين.

وفي إجابة المديرين عن درجة مقارنة مخرجات المدرسة مقارنة بالمدارس المجاورة فقد صرّح ثلاثة من المشاركين: بأنها قريبة من بعضها، ولا يوجد تميّز لمدرستنا على المدارس الأخرى المماثلة، والعكس صحيح. وأضاف المشارك الأول عن مقارنة درجات طلابه بالمدارس المشابهة في نفس المدينة أن درجات مدرسته متساوية في غالبية السنوات الماضية باستثناء العام الماضي، حيث تميّزت بعض المدارس المجاورة على المدرسة التي يقوم بإدارتها في نتائج اختبارات المدارس. فيما أكد المشارك رقم (2) على أن مدرسته مميّزة في عند مقارنتها بالمدارس الأخرى مضيئًا: (في الحقيقة إن طلابنا أقوىاء مقارنة بالمدارس المجاورة، حسب نتائج الأمانة العامة للتعليم الإسلامي العربي في غامبيا).

1.2 التغذية المدرسية

تعد الاهتمام بتغذية الطلاب في المدارس أمرًا هامًا بالنسبة إلى الإدارة المدرسية، حيث يعد سلامة الطلاب أولوية، بما في ذلك سلامة الغذاء. في استطلاع أجري لدى المشاركين بشأن تقييم سلامة الطعام المقدم للطلاب، أبدى المشاركون الخمسة أن الأطعمة المبيعة في المدرسة جيدة، ولكنهم لم يوضحوا بالتفصيل الإجراءات التي يقترحونها لضمان سلامة الطعام وتوزيعه على الطلاب. باستثناء المشارك رقم تسعة، الذي أشار إلى اهتمامه وقيامه بتفتيش الطعام قبل توزيعه دوريًا، وذلك للحفاظ على سلامة الطلاب في مدرسته.

1.3 قضايا العنف:

التنمر ظاهر شائعة في المدارس، ولها آثار سلبية على من يتعرض لها. وسُئل المشاركون عن مستوى العنف الطلابي والتنمر في مدارسهم. وأشار المشاركون إلى أن هناك حالات عنف بين الطلاب لكنها غير منتشرة، ويرون أن مستويات التنمر في مدارسهم ضمن المعدلات الطبيعية. وفي الوقت نفسه، كشفت الدراسة أن المدارس الخمس التي شملتها الدراسة لديها لوائح صارمة ضد التنمر لحماية الطلاب المستهدفين من التنمر. وذكر المشارك رقم 1 أن إحدى الممارسات التي تطبقها المدرسة للحد من العنف هي التواصل مع أولياء أمور الطالب



والتأكد من سلامتهم. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم نصائح عامة للطلاب في أثناء التجمعات مثل في أوقات الاصطفاف الصباحي، وفي المرحلة الثالثة، إذا استمر الطالب في ممارسة التتمر، يتلقى العقوبة المناسبة، مثل سقي نباتات المدرسة، أو منعه من الحضور إلى المدرسة لمدة أسبوع في حالات من سوء السلوك الجسيم. وذكر المشارك رقم 3 أن بعض الإجراءات المتخذة مع الطلاب الذين يمارسون العنف تجاه الآخرين تشمل بقاءهم في المدرسة بعد ساعات الدوام المدرسي

1.4: الصعوبات الإدارية:

عبر جميع المشاركين الخمسة - وهم من العاملين كمديري مدارس أهلية في عدد من المدن في غامبيا - عن أن أكبر تحدٍ بالنسبة لمدارسهم هو عدم توفر المال الكافي لتمويل الكثير من الأنشطة والبرامج التي يحتاجها الطلاب؛ لتحسين تحصيلهم العلمي والثقافي والرياضي، مؤكدين أن الرسوم الدراسية هي الإيراد الأساسي للمدارس الأهلية. ومن الأمثلة على ضعف الموارد المالية للمدارس هناك ما ذكره المشارك رقم (1) الذي قال: أن مدرسته كانت تنوي عمل مسابقات في حفظ القرآن الكريم والشعر وبعض المسابقات الرياضية، لكن الإمكانيات المالية الضعيفة للمدرسة حالت دون تنظيم تلك المسابقات. وتُشير النتائج إلى أن الصعوبات المالية لدى المدارس الخمسة أثرت بشكل سلبي كبير، سواءً على مجال الأنشطة والبرامج أو على دافعية المعلمين؛ نظراً لعدم وجود حوافز مالية، كما كان لضعف الحالة الاقتصادية للمدارس الخمس أثر في تدني الكثير من الخدمات التي تقدمها المدرسة، ومنها قصور في المرافق والأثاث، وكذلك مشكلات في توفير وسائل تعليمية حديثة. ومن ضمن الأمور التي فاقمت من الأزمة المالية لدى المدارس هي إغلاق المدرسة خلال جائحة كورونا مما حرم المدرسة من الدخل الأساسي، وهي الرسوم الدراسية في ظل التزامات المدرسة الكثيرة مع المعلمين والموردين؛ مما أحدث كثيراً من الصعوبات المالية التي امتدت آثارها إلى وقت عقد المقابلات. القوانين التعليمية واللوائح المطبقة في المدارس كانت من ضمن التحديات الإدارية لدى ثلاثة من المشاركين، خاصة إذا ما أراد مدير المدرسة جلب أفكار جديدة أو تصميم مشاريع إبداعية. ولكن كان لدى المشارك رقم (2) تحفظ على أن التشريعات والقوانين واللوائح تُقيد من إبداع القائد المدرسي، بل هي مفيدة في تنظيم العمل والعلاقات بين الأطراف المختلفة التي تخدمها المدرسة. كما قال المشارك رقم (1): بالرغم من أهمية وجود التشريعات واللوائح إلا إنه من سلبياتها أنها تُقيد عمل مدير المدرسة، خاصة وإن كان مدير المدرسة لديه الطموح والرغبة في التغيير إلى الأفضل.

1.5: التخطيط وتفويض الصلاحيات:

وفي سؤال عيئة الدراسة عن حجم التفويض في الأعمال الإدارية إلى المعلمين والإداريين العاملين في المدرسة، استنتجت الدراسة أن هناك تحفظاً من قبل المديرين في تفويض الصلاحيات للكادر الإداري أو المعلمين، وقد عبر المشاركون بشكل عام أن الإداريين في المدرسة تنقصهم الكثير من المهارات والخبرة، لذلك يتضح عدم ثقة المديرين بهؤلاء الموظفين بشكل عام، كذلك يُستخلص أن المديرين يتبنون الأسلوب البيروقراطي في الإدارة. وذكر المشاركون أن أبرز الأسباب التي تقود المعلمين لعدم الرغبة في العمل الإداري هو ضعف الحوافز المالية، فالرواتب ضعيفة في ظل مسؤوليات ومهام كبيرة، كما أشار اثنان من المشاركين إلى أن غياب مبادئ الحوكمة في المدارس - خاصة غياب الشفافية - هي ربما من أسباب عدم الرغبة في العمل الإداري من قبل المعلمين أو في الوظائف القيادية في المدارس الأهلية في غامبيا.

1.6: اتخاذ القرارات:

اتفق المشاركون الخمسة على أهمية دور مدير المدرسة في اتخاذ القرارات التي تصب في المصلحة العامة للمدرسة، وقد قال عدد من المشاركين: أنهم حريصون على التشاور مع الكادر الإداري والتعليمي عند اتخاذ القرارات؛ مما يُسهل عملية تقبلها من جميع الأطراف، وقد وجدت الدراسة أن مستوى العلاقات بين المعلمين والإدارة كان بدرجة متوسطة حسب اعتقاد عيئة الدراسة، وهناك نوعٌ من الثقة بين الطرفين، لذلك يُتقبل المعلمون والإداريون القرارات بصورة إيجابية دون معارضة تذكر. وأشارت النتائج إلى أن جميع المشاركين يستخدمون تطبيقات حديثة؛ لمساعدتهم في الإدارة والتواصل واتخاذ القرارات. كما يقوم المديرين بمراجعة وتحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات، فعلى سبيل المثال ذكر المشارك الثاني: (لا بُدَّ من الرجوع للبيانات قبل اتخاذ القرار، مثل: تحليل نتائج الاختبارات، وتحليل السجلات).



1.7: العلاقات مع أولياء الأمور:

تعد العلاقات بين المدرسة وأولياء الأمور مهمة جدا كما نعلم المدرسة لا تستطيع تعليم الطفل وحدها كذلك للأسرة دور كبير في مشاركة المدرسة في تعليم الأطفال وغرس القيم الجيدة فيهم وتربيتهم بطريقة صحيحة، وقد سؤل المشاركون حول علاقات المدرسة مع أولياء الأمور والمنزل بوجه عام، وقد صرح معظم المشاركين أن علاقاتهم مع المنزل وأولياء الأمور جيدة، باستثناء مشارك واحد قال إن العلاقات قوية جدا، وهناك تواصل دائم بين الطرفين المدرسة وأولياء الأمور. ومن أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس في التعامل مع أولياء الأمور التي تكررت مع معظم المشاركين هي عدم حضور بعض أولياء الأمور الاجتماعات الدورية بين ممثلي المدرسة من المعلمين والإداريين وبين أولياء الأمور وتغيب عدد كبير من أولياء الأمور عن مجالس أولياء الأمور، وهذا أمر غير جيد بالنسبة إلى المدرسة، ويجب معالجة من قبل الأسرة. أيضا اشتكى عدد من المديرين بصعوبة التواصل مع بعض أولياء الأمور في القضايا التي تخص أبناءهم، ومن التحديات التي توجهونها مع أولياء الأمور هي ضعف المستوى العلمي لأولياء الأمور مما يجعلهم أقل حرصا في متابعة أبنائهم وتحصيلهم العلمي، ولم يشترك كثير من المشاركين من تأخر أولياء الأمور في دفع الرسوم الدراسية باستثناء المشارك رقم 2 الذي قال من المشكلات الشائعة هي تأخر أولياء الأمور في دفع الرسوم الدراسية المطلوبة عليهم، وهذا يسهم في خلق مشكلات كبيرة للمدرسة عند تأخر أولياء الأمور في تسديد الرسوم الدراسية، بسبب أنهم مدرسة أهلية إسلامية تعتمد على الرسوم الدراسية لتمويل المدرسة ودفع أجور الموظفين والالتزامات المالية.

1.8: جائحة كورونا:

توقفت الدراسة الحضورية في غامبيا خلال جائحة كورونا التي استشرت في العالم في نهاية النصف الأول من العام 2020 للميلاد. وفي هذا الجزء من النتائج يُلخص المشاركون خبراتهم في التعامل مع جائحة كورونا بصفتهم مديري مدارس أهلية، وقد اتفق المشاركون الخمسة على أن فيروس كورونا (كوفيد 19) قد ساهم في تعطيل الدراسة وإرباك العمل الإداري في هذه المدارس أيضًا، فقد توقفت الدراسة الحضورية في العام الدراسي الأول بشكل كلي في المدارس الخمس في غامبيا باستثناء التلاميذ الذين يدرسون في السنة الأخيرة في مراحل المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، أو ما يُطلق عليها هناك مرحلة الشهادات، حيث يتم اختبار الطلاب في تلك المراحل من قِبَل ممثلين من وزارة التعليم هناك، وليس للمدارس دور في إعداد تلك الاختبارات، لذلك فإن الطلاب في مرحلة الشهادات كانوا يتعلمون عن بُعد من خلال قنوات التلفاز التي أعدتها الحكومة، ولم يكن للمدرسة دور في تلك المرحلة. وفي العام الدراسي الثاني من بدء جائحة كورونا بدأت الدراسة تعود بالتدريج، فقد تم تقسيم الطلاب إلى مجموعات، وكل مجموعة تحضر يومًا وتغيب اليوم التالي، وذلك أتباعًا للتعليمات الصادرة من السلطات الصحية في البلاد؛ لضمان سلامة الطلاب والمعلمين. ولم تُطبّق المدارس تجربة التعليم عن بُعد؛ نظرًا لضعف الإمكانيات المادية للمدرسين والطلاب، وضعف البنية التحتية للاتصالات في الدولة. ومن أبرز الصعوبات التي عانت منها المدارس الخمس خلال جائحة كورونا هي: انقطاع مصدر التمويل الوحيد للمدرسة وهي الرسوم الدراسية؛ مما أدى إلى اتخاذ قرارات قاسية لم ترغب المدارس في اتخاذها مثل فصل بعض الموظفين. ويذكر أحد المشاركين أنهم لم يكن لديهم مبالغ مالية لدفع رواتب المعلمين في ذلك الوقت، كما قال المشارك رقم (1): إن من أهم الدروس المستفادة من جائحة كورونا هي أهمية تنويع مصادر التمويل للمدرسة، وعدم الاعتماد على مصدر دخل واحد وهو الرسوم الطلابية، واقترح المشارك نفسه أن يكون هناك توسع في مجال الأوقاف والتي ترجع عوائدها لتمويل نشاطات وبرامج المدرسة بدلًا من الاعتماد على الرسوم الدراسية وحدها.

1.9: المرافق ووسائل التدريس

تعد المرافق المدرسية كالمكتبة والمطاعم والمساجد بالنسبة إلى المدارس الإسلامية والقاعات الرياضية والترفيهية أمر أساسي في المدرسة، وقد سئل المشاركون حول تقييمهم للمرافق التعليمية وغير التعليمية في المدارس التي يديرونها كما سئل المشاركون حول تقييمهم لمستوى الصيانة والسلامة في المدارس التي يديرونها. وقد كانت إجابات المشاركين بوجه عام تشير أن هناك نسبة رضا أقل من المتوسط حول المرافق المدرسية، وتفتقر كثير من المدارس المرافق التعليمية وغير التعليمية الفعالة، ولكن في الوقت نفسه قال المشاركون أن لدى مدارسهم الحد الأدنى من الوسائل التعليمية والأثاث المنزلي الأثاث الدراسي مع على نحو متوسط، ولكن هنالك



إشكالية كبيرة في صيانة المرافق التعليمية في المدرسة، واتفق المشاركون على مدارسهم لا تحتوي على وسائل تعليمية جيدة إلا واحد من المشاركين قال إن لديه وسائل تعليمية فعالة في المدرسة التي يقودها. وعبر أربعة من المشاركين أن يواجهوا تحديات في التعامل مع النقل الطلابي والحافلات بينما قال أحد المشاركين إن معظم أهالي الحي هم من السكان المجاورين للحي السكني فليسوا بحاجة لخدمات النقل المدرسي.

1.10: إدارة الأزمات

تعد سلامة الطلاب والطاقم الإداري والتدريسي في المدارس أولوية قصوى لكل مدير مدرسة. لا يوجد شيء أكثر أهمية من صحة الأفراد وسلامتهم. سُئل المشاركون عن وجود خطط طوارئ في المدرسة، وكانت الإجابات متنوعة. وذكر اثنان من المشاركين أن لديهم خططاً للاستجابة للحريق، إذا دعت الحاجة إلى ذلك. ومع ذلك، ذكر اثنان من المشاركين الآخرين أن مدارسهم ليس لديها خطط للاستجابة للحرائق. وذكر أحد المديرين أنه ليس لديهم خطط محددة للحريق، ولكن هناك ممرات ومخارج لا تفتح إلا في حالات الطوارئ لا سمح الله.

1.11: المعلمون

يعتقد المشاركون بوجه عام أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم كان بمستوى متوسط حيث قام عدد من المشاركين بعمل استبيانات لقياس الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد اعترف بعض المشاركين بانخفاض داعية كثير من المعلمين نظراً لتدني مستواهم المعيشي وانخفاض أجورهم في ظل عدم تمكن للمدارس الأهلية التي يعملون فيها بتقديم رواتب مجزية نظير ما يقومون به من أعمال ومهام كثيرة، وهذا من أهم الأسباب التي يقود عدداً من المعلمين إلى انخفاض دافعيته للعمل، وهذا كذلك يشمل الإداريين، وليس فقط المعلمين.

وفيما يتعلق بعلاقات المعلمين بالإدارة وثقتهم بها، أفاد المشاركون أن لديهم علاقات جيدة وودية بدرجة متوسطة مع المعلمين. يتعاون كثير من المعلمين مع الإدارة في أمور مختلفة، حيث تقوم الإدارة بتكليفهم بمهام معينة كما تستمع إلى مشكلات واقتراحات المعلمين، مما يسمح بتنمية علاقات جيدة مع المعلمين. وتراوحت مناصب التدريس في المدارس الخمس بين 9 إلى 12 فترة تدريس لكل معلم أسبوعياً، وهو معدل منخفض نسبياً. وفي مدارس المشاركين 1 و2 و4، كان متوسط فترات التدريس الأسبوعية 10 فقط، بينما في المدرسة 3، كان المتوسط لكل معلم تسع فترات تدريس فقط في الأسبوع. من ناحية أخرى، في المدرسة الثانية، بلغ متوسط عدد فترات التدريس الأسبوعية 12، وهو الأعلى بين المدارس المماثلة. أجرى الباحث مقابلات، ولاحظ أن عدد فترات التدريس الأسبوعية منخفض نسبياً. تمتد ساعات عمل المعلمين من الساعة 8 صباحاً حتى 2 ظهراً، وفي كثير من الأحيان لا يأخذ المعلمون استراحة خلال فترة التدريس الواحدة، وفي بعض الحالات، قد يحصلون على فترتين فقط خلال النهار. إلا أن هذه كانت ردود المشاركين دون أي تدخل لتعزيز مصداقية البحث العلمي. ويشير الباحث إلى أن العقود مع المعلمين تكون سنوية في مرحلة الأهلية بناء على عدد فترات التدريس الأسبوعية.

وقد أعرب المشاركون الخمسة عن مخاوفهم بشأن انضباط المعلمين والالتزام بالمواعيد، حيث إن أي غياب أو تأخير يسبب اضطراباً كبيراً في بيئة العمل. واتفق المشاركون على استخدام سجلات الحضور والانصراف لتنظيم الانضباط بين المعلمين. من بين القضايا التي يواجهها مديرو المدارس في المدارس الخمس في غامبيا، وتعد طرق التدريس والانضباط من المشكلات الكبيرة. وذكر المشاركون الأول أن أبرز الصعوبات التي يواجهونها مع معلمهم هي التأخر المتكرر في الصباح وعدم الإعداد الكافي للدروس. وهذا يؤثر سلباً في جودة العملية التعليمية في المدرسة، وهو أمر غير مقبول. فمن غير المعقول أن يأتي المعلم، ويقوم بالتدريس إذا لم يكن مستعداً على نحو كافٍ للمهمة. وبحسب المشاركون رقم 2، فإن التحديات الرئيسية التي تواجهها المدارس مع معلمها، بما في ذلك هو نفسه كمدير مدرسة، هي التأخر المتكرر للمعلمين وعدم انضباطهم في ساعات العمل الرسمية. بالإضافة إلى ذلك، يفتقر بعض المعلمين إلى القدرة على إدارة الطلاب ومعاملتهم على نحو عادل. كما ينتهك بعض المعلمين الأنظمة والسياسات المعمول بها في المدرسة، مما يؤدي إلى تعطيل العمل إلى حد بعيد. وتسبب المشاركة رقم 3 الضوء على عدم الالتزام والالتزام بمواعيد العمل الرسمية كصراعهم الأساسي مع المعلمين. المشاركون رقم 4 يتفق مع المشاركون رقم 3 فيما يتعلق بعدم انضباط المعلمين في ساعات العمل الرسمية وضعف مهاراتهم في إدارة الفصل والرقابة. أما المشاركون رقم 5، فإن مشكلته الرئيسية مع المعلمين هي النقص



في أعدادهم في مدرستهم، بسبب التحديات الاقتصادية التي تواجهها المدرسة.. إن إعطاء الأولوية للتعامل مع المعلمين ذوي الأداء الضعيف أمر بالغ الأهمية لمديري المدارس المشاركين في الدراسة. وقد نُفِّذت استراتيجيات مختلفة لمعالجة قضايا أداء هؤلاء المعلمين. ومن أهم الاستراتيجيات تطوير البرامج التدريبية المتخصصة سواء داخل المدرسة أو خارجها. إن طلب المساعدة من المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة لدعم المعلمين ذوي الأداء الضعيف يعد مفيداً أيضاً من حيث تبادل المعرفة والخبرة. وقد لوحظ تحسن كبير في أداء كثير من المعلمين ذوي الأداء الضعيف عندما يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات. ومع ذلك، هناك كثير من التحديات في تدريب هؤلاء المعلمين، بما في ذلك الافتقار إلى الحافز الناتج عن عدم كفاية الخبرات لكل من المتدربين والمدرسين. بالإضافة إلى ذلك، يسهم انخفاض الرواتب والمزايا المالية في عدم وجود الحافز للتدريب وتطوير الأداء بالنسبة للمعلمين هذه مشكلة رئيسة تواجهها المدارس العربية الإسلامية في غامبيا

المناقشة والتوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، وبعد عرض نتائج المقابلات الخمس التي أجريت مع خمسة من مديري المدارس العربية الإسلامية في جمهورية غامبيا، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية بإيجاز. وبوجه عام يمكن الاستدلال على أن التعليم في غامبيا يظل قطاعاً واعداً، ويستمر في التطور عاماً بعد عام. ومع ذلك، فإنه يتطلب المزيد من الخبرة والموارد المالية. وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركين راضون عن التحصيل الأكاديمي للطلبة بوجه عام، بالإضافة إلى ذلك، أشاد المديرون الخمسة بنتائج طلابهم مقارنة بالمدارس المجاورة، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (تونكار و الجهني، 2021) التي خلصت إلى أن نتائج المدارس العربية الإسلامية في غامبيا أفضل من نتائج المدارس العامة الأخرى. وأشارت النتائج إلى أن نسبة كبيرة من الطلاب يتغيبون، ويتسربون من المدارس، وهو ما يمتاشى مع دراسة أجراها البنك الدولي التي حددت ارتفاع معدلات التسرب في بلدان إفريقية جنوب الصحراء الكبرى، بما في ذلك غامبيا، حيث يبلغ معدل إتمام التعليم الثانوي 62% فقط حسب تقديرات البنك الدولي لعام 2022. وأشارت النتائج إلى انخفاض مستوى العنف بين طلاب المدارس العربية الإسلامية في غامبيا، وهو ما يتناقض مع دراسة (Adams et al، 2012) التي تشير إلى أن العنف سبب للتسرب من المدارس. وخلال جائحة كوفيد-19، اضطرت المدارس العربية إلى مواجهة أزمة كبيرة. وقد كان لذلك تأثير سلبي في العملية التعليمية للطلاب، بالإضافة إلى المشكلات المالية التي واجهتها المدارس العربية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Du Plessis, 2020). وجدت الدراسة أن كثير من أولياء الأمور غير تعاونيين مع إدارة المدارس الإسلامية، وتشير بعض الدراسات إلى أن سبب ذلك يعود إلى عدم وعي أولياء الأمور و جهلهم (الفايز ودابو، 2021: آدم وآخرون، 2012). و أعرب المشاركون عن انخفاض مستوى الرضا تجاه جودة المرافق المدرسية، والموارد التعليمية، والرواتب. ومع ذلك، يُعزى هذا الاستياء إلى القيود المالية التي تواجهها المدارس العربية في غامبيا. وأبرزت الدراسة أن المعلمين يبذلون جهوداً كبيرة، ولكنهم يعانون انخفاضاً في الدافعية، بسبب انخفاض الأجور وتتفق هذه المحصلة مع مقالة (تونكار و الجهني، 2021). ولم تجد الدراسة فروق في استجابات المشاركين تعزوا لمتغير سنوات الخبرة أو عدد الطلاب والمعلمين الذين يشرفون عليهم. وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الورقة العلمية بالتالي:

- تنويع مصادر تمويل المدارس العربية والإسلامية في غامبيا وعدم اعتمادها الكلي على الرسوم الدراسية.
- تعزيز العلاقات والشراكات بين المدارس العربية في غامبيا والجمعيات الإسلامية التي تتخذ من الدول العربية مقراً لها.
- عقد مؤتمرات سنوية للمدارس العربية في خارج نطاق الدول العربية لمناقشة التحديات وتبادل الخبرات.
- تأسيس مجلة علمية محكمة تختص بالمدارس العربية والإسلامية في الدول غير الناطقة بالعربية.
- تكثيف الدراسات العلمية عن التعليم في غامبيا خاصة الدراسات النوعية التي تولد الكثير من المعلومات على نحو متعمق.



المراجع

1. البشر، سعود غسان أحمد، الحبيشي، فاطمة سعيد، المقاطي، فهد سعد، و الزهراني، وحيد يحيي. (2023). معايير اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية وسبل تطويرها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع48، 118 - 133. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398484>
2. تونكار، حاجي & الجهني، عيد (2012). مشكلات نظام التعليم في غامبيا. الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة. مسترجع من <https://dawa.center/file/6243>
3. الرشدي، غازي. (2018). البحث النوعي في التربية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت
4. الفايز، فايز بن عبد العزيز بن سليمان ودابو، محفوظ. 2021. الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الإسلامية العربية في غامبيا. مجلة العلوم النفسية و التربوية، مج. 7، ع. 2، ص ص. 222-238.
5. Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081
6. The Gambia education country status report 2011). Africa education country status report Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/284581468032133072/The-Gambia-education-country-status-report>
7. Du Plessis, P. (2020). Implications of Covid-19 on the management of school financial resources in quintile 5 public schools. *South African Journal of Education*, 40(4).
8. Barrow, A., & Zamzuri, I. (2024). Mentoring Roles in Developing Leadership Capacity of Student Teachers in Gambia: Abdou Barrow*, Mahurni, Irkham Zamzuri. *JPGENUS: Jurnal Pendidikan Generasi Nusantara*, 2(1), 102-114.
9. UNESCO. (2024). The Gambia: Education Country Brief. Retrieved from <https://www.iicba.unesco.org/en/node/99>
10. UNICEF.(2024). The Gambia Education Fact Sheets2020.Analyses for learning and equity using MICS data
11. Bingham, A. J. (2023). From data management to actionable findings: a five-phase process of qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 16094069231183620.
12. Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2023). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270-288
13. Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(8), 377.
14. Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. Education development trust
15. Jabbi, A. (2015). Leadership roles of teacher trainees in the Gambia primary school: a case study of two primary schools (Master's thesis).
16. Blimpo, M. P., Blimpo, M., Evans, D., & Lahire, N. (2015). Parental human capital and effective school management: evidence from The Gambia. *World Bank Policy Research Working Paper*, (7238).
17. Adams, S. (2012). Challenges to Primary School Enrolment in the Gambia. *The Journal of Social, Political, and Economic Studies*, 37(3), 347.