

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظة بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم

خالد يونس سلمان عيسى

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2017 / هـ 1439

الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم

إعداد

خالد يونس سلمان عيسى

بكالوريوس لغة انجليزية - جامعة الخليل - فلسطين

المشرف: د. محمد شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية / جامعة

القدس

1439 هـ - 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم

اسم الطالب: خالد يونس سلمان عيسى

الرقم الجامعي: (21411452)

المشرف: الدكتور : محمد شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2017/10/30) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة د.محمد شعيبات

التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً : د. اشرف أبو خيران

التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً : أ. د. محمد الطيبي

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2017م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فِیْمَا رَحِمَہٗ مِّنَ اللّٰهِ لَیْسَ لَہُمْ وَلَوْ کُنْتَ فِظًا غَلِیظًا الْقَلْبِ لَا نَفْضُوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْہُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَہُمْ وَشَاوِرْہُمْ فِی الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَی اللّٰهِ إِنَّ اللّٰهَ یُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِیْنَ ﴿١٥٩﴾

(آل عمران، رقم 159/3)

الإهداء

إلى الدهر والسنين الطويلة، إلى حلم العودة، إلى التاريخ المشرق، إلى الشامخ جبينه، إلى العطوف
الرحيم والكريم، إلى والدي والذي به أتشرف وأنتمي إلى هذه الحياة .

إلى روح المرحومة والدتي العزيزة -رحمها الله- وأسكنها فسيح جناته.

إلى سر نجاحي، إلى حياتي، إلى من آثرتني على نفسها، إلى من ألهمتني ودعمتني ووصلت بي

إلى النهاية، إلى نصفي الآخر، إلى حبيبتي زوجتي الغالية " نوال " .

إلى فلذات أكبادي وخلفي الطيب : أيهم " ميار " أحمد " ميرا.

إلى أخواتي العزيزات وإخوتي الأحبة.

إلى صهري عمي الأستاذ أحمد الفراجين الذي علمني الصبر والجلد وأمي الثانية " صفية الفراجين "
التي دعمتني بدعواتها وألهمتني بتقواها.

إلى الصديق الصدوق غسان الفراجين والأخ الغالي إياد جواره.

إلى أصدقائي، إلى الشهداء الأكرم منا جميعاً ، إلى الجرحى، إلى الأسود الرابضة خلف القضبان
الأسرى إلى كل هؤلاء أقدم ثمرة هذا الجهد المتواضع آملاً من العلي القدير أن ينفعني وإياهم به.

خالد عيسى

إقرار

أقر أنا مُعد الرسالة، أنها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد .

خالد يونس سلمان عيسى

التوقيع: 

التاريخ: 2017/10/30

الشكر والعرفان

أقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان، إلى جامعة القدس التي عشت وتعلمت في رحابها الشامخ، وتزودت من منهلها الذي يفيض علماً وحباً وعطاءً، وأخص بالذكر كلية العلوم التربوية بجميع مكوناتها من أساتذتي المدرسين والإداريين، لما قدموه لي ولزملائي من دعم متواصل لكي نحقق ما نصبو ونسعى إليه.

كما أقدم بجلّ التحايا وعظيم الامتنان وخالص الشكر والتقدير للدكتور محمد عوض شعيبات المشرف على رسالتي والذي لم يأل جهداً في تقديم كل الدعم والإسناد لي خلال فترة دراستي، وفترة إعداد رسالتي، فلقد كان خير عون وشعلة من العطاء الدائم الذي لا ينضب خاصة وأنه بحلمه وتواضعه وحنكته سهل علي الصعب، وأوصلني إلى نهاية دربي بكل حب، كما أقدم بجزيل الشكر من الأساتذة الدكتور محمود أبو سمرة والدكتور محمد عابدين والدكتورة بعاد الخالص لما قدموه لي من مساعدة أثناء مناقشة خطة الرسالة، ولا بد من الوقوف والشكر من الأعماق إلى الأستاذ والمربي الفاضل (إبراهيم الشدفان) مدير مدرسة ذكور الفوار الأساسية لما قدمه لي من جهد متواصل ودعم دائم، وإلى ابنة أخي نغم التي ساعدتني كثيراً في أعمال الطباعة، وابنتي الغالية ميار التي ساعدت في أعمال التنسيق والطباعة، ولا يفوتني أن أقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في مناطق الخليل وبيت لحم وجنوب الخليل ويطا لما قدموه من تسهيلات .

وإلى زملائي مديري المدارس ومديراتها الذين ساهموا في تعبئة الاستبانات بكل أمانة وإخلاص، وإلى كل من ساعدني وساندني في إكمال رسالتي وصولاً بها إلى برّ الأمان.

خالد عيسى

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية، وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (463) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من (140) مديراً ومديرة ، تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، شكلت ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة من تطوير الباحث، وقد أشارت النتائج أن متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية ذات درجة متوسطة، وأن متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية على التوالي هي: صعوبات في مجال الطلبة، ثم صعوبات في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ثم صعوبات في مجال الهيئة التدريسية، ثم صعوبات في مجال المنهاج، ثم صعوبات في مجال التجهيزات المدرسية.

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، مستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية، كما أظهرت نتائج سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مرتبة تنازلياً: تحسين المرافق المدرسية وتطويرها، زيادة فاعلية مجالس أولياء الأمور، ووجود مرشد مدرسي في كل مدرسة، وإعطاء ورشات تعريفية بالمنهاج وإثرائه، وتزويد المدارس بالأجهزة الحديثة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة عقد الدورات التدريبية التي تهدف إلى إكساب المديرين المهارات الإدارية والفنية، ووضع الخطط الإجرائية الاستدراكية من قبل المديرين للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم.

Administrative and Technical Difficulties and Ways to deal with them According to The Government Principals in Bethlehem and Hebron

Prepared by: Khalid Issa

Supervised by: Dr. Mohammad Sheibat

This study aimed at finding out the technical and administrative difficulties level and the remedial ways for the government schools principals in Hebron and Bethlehem governorates. The population of the study consisted of all (463) principals from Hebron and Bethlehem governorates as a stratified random sample of (140) male and female principals, which accounted to (30%) of the study population. To achieve the objectives of the study the researcher developed a questionnaire which consisted of five domains. The results showed that the averages of the technical and administrative difficulties level were medium on the total degree. The averages of the technical and administrative difficulties level were as follow: difficulties concerning pupils, the local community parents, teachers, curriculum and school equipments. The results also shows that there are no significant differences between the averages of respondents on the total degree due to the gender variable, school level, experiences and signs qualifications. There are significant differences between the averages of the respondents, on the total degree due to the directorate variable. The technical and administrative difficulties remedial ways show the following results ascendently: improving the school equipment, activating parental councils, a need for a school counselor, in-service-training counsel concerning the enrichment of the curriculum and equipping schools with modern technology.

On light of the results, the researcher recommended the following: there a necessity for in service training courses for the principals to acquire the technical and administrative skills and action plans by the principals to overcome the difficulties they meet.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها:

1.1 المقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية - في حقيقتها - فريضةً متعاوِلاً يسهم كل من فيه بدوره وتحمل مسؤولياته، فالفرق يقوم بأداء الأعمال والمسئوليات المناط بها، ولا يتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المدرسة، الممثلة في قائدها التربوي عامل أساسي يُمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها، وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية هو اشتراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها، كذلك ينبغي اشتراك الطلاب في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم وتحمل المسؤولية، ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية، وإشراك الآباء والأهالي، بل والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة، وتحديد أهدافها، وحل معوقاتها (أحمد، 2001).

ولم تعد وظائف الإدارة المدرسية مقتصرة على الأعمال الروتينية المكتبية التي تتعلق بتنفيذ الأنظمة والقوانين المدرسية، فالإدارة المدرسية تضطلع بمهام فنية إلى جانب المهام الإدارية فهي مسئولة عن كل الأعمال الإدارية والنواحي الفنية في المدرسة من مناهج، وكتب مدرسية، وطرق تدريس، وأنشطة وعن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وإجراء التخطيط الاستراتيجي اللازم للبرامج المدرسية، والإشراف على تنفيذها وفقاً له وبما يتماشى مع السياسة العامة للدولة، وتقييم جميع الأعمال على مستوى الإداريين والمعلمين والطلاب بهدف تنمية المجتمع المدرسي وتطويره (الأغبري، 2000).

ولا شك أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً هاماً ومميزاً في إحداث التغيير لنجاح العملية التعليمية التعليمية عبر ما تقوم به من مهام ومسؤوليات مناطة بها، ونتيجة للتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وجدت الحاجة الماسة لبروز الدور الجديد لمدير المدرسة بصفته قيادياً مبدعاً ومفكراً بارهاً، يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية ومقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين وسواهم، للمساهمة في تطوير العمل المدرسي وتجديده (الجرابدي والمنوري، 2014)، ويرى (مصطفى، 2000) أنه قد شهدت السنوات الماضية تطوراً في الفكر الإداري التربوي، أدى إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد عملية

روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت - بالإضافة إلى ذلك - عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم نظام العمل بالمدرسة وتسهيله وتطويره، وبث عوامل الإبداع والتجديد.

وتعتبر وظائف الإدارة المدرسية ذات جانبين: إداري وفني، ويخدم كل منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة، ومن تلك الأهداف: تسيير شؤون المدرسة وفقاً للتعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية، وتنظيم نظام العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتنمية المعلمين مهنيًا، وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للطلاب، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها (عابدين، 2001).

ويشير (العمارة، 1999) أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن تقسيم مهامه إلى: مهام إدارية وفنية، حيث تتمثل المهام الإدارية في تهيئة المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد، والإشراف العام على نظافة المدرسة والنظام فيها، وتنظيم الأعمال الإدارية وتوزيعها، ورفع المكاتبات والرد على مراسلات مديرية التربية، ووضع تقارير الكفاية عن العاملين بالمدرسة، والإشراف على تنظيم السجلات وحفظها، والاحتفاظ بإحصائيات كاملة ودقيقة عن المدرسة، وتوفير الظروف المادية والبشرية لتسيير العملية التربوية.

وتتمثل المهام الفنية في إعداد الخطط المقترحة للعام الدراسي الجديد، وتوزيع المدرسين على الصفوف والمواد الدراسية وإعداد جدول توزيع الدروس الأسبوعي، ومتابعة أعمال المدرسين داخل الفصل وخارجه وكتابة التقارير عنهم، والإشراف على المكتبة والمختبر، وتخطيط برامج للأنشطة المدرسية وتنظيمها، والإشراف على الاختبارات المدرسية، ودراسة المشاكل الطلابية، والمتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للطلبة والعاملين على حد سواء، والمجال الإشرافي التربوي، المتمثل في التوجيه والدعم والمتابعة والتقييم، وقد أشارت بعض الدراسات إن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً وفعالاً في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الهنائي، 2001).

وإن من مهام مدير المدرسة ومسؤولياته القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوياته الأعلى والأدنى، (أي مستوى التعامل مع المسؤولين من القيادات العليا والوسطى، ومستوى التعامل مع المرؤوسين من معلمين وإداريين ومستخدمين)، وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف على المرافق المدرسية والموارد المختلفة، ليحقق في نهاية الأمر تنظيمًا مدرسيًا فعالاً، يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مديرين وتربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين

والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم، ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية التعليمية بالمدرسة، بما يعكس ايجابياً على البرنامج التعليمي (عايش، 2009).

وتعد المهارات القيادية والإدارية التي يمتلكها القائد الناجح من العوامل المهمة في نجاح العمل في الإدارة التربوية، ومن أهم هذه المهارات التي يتوجب على كل مدير مدرسة امتلاكها هي: المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية (الإدراكية)، والمهارات الإدارية (العمارة، 2002).

ويتوقع من الإدارة التربوية اليقظة صاحبة البصيرة الثاقبة القدرة على اتخاذ القرار في الأزمات، مما تدلل الكثير من الصعوبات الإدارية والفنية، فالإدارة المدرسية نجد إنها تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها، ولقد آن الأوان لمراجعة الكثير من المفاهيم السائدة في التعليم، وأن الأوان لإحداث تغييرات أساسية في منظومة التعليم والعمل الإنساني بكافة صورته، كما وكيفا وفكراً وأداءً، وإن من أبرز التحديات التي تواجه القيادات التعليمية والمدرسية هي: استيعاب مفاهيم العصر وأنماطه الجديدة في عالم يشهد ثورة تكنولوجية هائلة، ويتطلب ذلك من القيادات أن تتسلح بالمفاهيم الحديثة، والأساليب المتطورة، بما يمكنها من أداء مهامها بكفاءة (احمد، 2003).

ويرى (العمارة، 1999) أنه لا بد من أن يواجه مدير المدرسة الكثير من الصعوبات النابعة من عدة مصادر: صعوبات مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وصعوبات متعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، وصعوبات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية بالمنطقة، وصعوبات متعلقة بالمنهج (المقررات الدراسية)، وصعوبات متعلقة بالمعلمين، وأخيراً صعوبات متعلقة بالطلبة، وتتفاوت تلك الصعوبات باختلاف بعض المتغيرات: كمتغير النوع أو المرحلة التعليمية أو خبرة المدير، أو غيرها من المتغيرات، ومهما اختلفت تلك الصعوبات فإن لها - بلا شك - أثر كبيراً في التقليل من إنجازات الإدارة المدرسية، وفي تدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة منها.

ومما لا شك فيه أن هناك عدداً من الصعوبات الإدارية والفنية التي تقف أمام مديري أي مؤسسة تعليمية، والتي إذا لم يتم معالجتها تؤدي إلى فشل واسع، وتتمثل هذه الصعوبات في المنهاج، وشؤون الطلبة والمعلمين، والبيئة المدرسية والتجهيزات، وعلاقة الإدارة المدرسية بمجتمع التربية، وعلاقتها بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، لكن هنالك مقومات أخرى: كالخبرة، والمركز الوظيفي الذي يتمتع به المديرين، والقدرة الشخصية على التعزيز، واستثارة دافعتهم للعمل، كما أن هدفهم الحقيقي إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي الناجح، ودورهم في تطوير الأهداف، والتنسيق بين جهود الجميع (المسليم، 1998).

وقد صنف (أحمد، 1991) الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية إلى أصناف منها صعوبات فنية ترتبط بالعملية التعليمية: كانهخفاض أداء المعلمين، والنقص في أعداد المعلمين، ومستوى تأهيلهم، وتباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون بينهم، وتقصي بعض الظواهر السلبية كاستخدام الكتب المساعدة أو الدروس الخصوصية، وعدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة المدرسية، وافتقار بعض المديرين إلى الكفايات الإشرافية، والصعوبات الإدارية مثل: عدم توفر الإمكانيات المادية، وعدم توفر الأبنية والمرافق، وعدم وجود مساعد للمدير، واكتظاظ الصفوف، وتجاوز نسب القبول، وسوء توزيع الوقت على المهام.

ويضيف (ماضي، 2011) إلى أن هناك صعوبات تنظيمية مرتبطة بالنظام التربوي مثل: المركزية في الإدارة، واتخاذ القرار، وغياب الدعم المادي، والمعنوي، والحوافز، ومجانبة التعليم والزاميته يؤدي إلى عدم التعاون مع المدرسة، وغياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة.

ولكون الباحث يعمل مديراً لمدرسة ثانوية منذ عقد تقريباً ، يرى أن الإدارة المدرسية فنٌ رفيع لا يستطيع القيام به إلا أناس لديهم الإحساس المرهف والبصيرة الثاقبة والقدرة اللغوية والجسدية والمعرفية والانفعالية؛ لأنها الأساس الذي تقوم عليه المدرسة، وتسير في ظله. ومن هنا فإن الصعوبات الفنية والإدارية تمثلان معاً منظومة العمل الإداري للمدير، والتي يسعى جاهداً للتغلب عليهما بمهارة واقتدار، واضعاً سبل الحل الإبداعي لهذه الصعوبات؛ حتى يستطيع أن يسير بمدرسته إلى برّ الأمان، وينطلق لتحسين المستوى الأكاديمي لطلابه، ويرتقي مهنيًا وفنيًا بمعلميه، وينخرط بانسيابية مريحة في علاقة تشاركية مع مجتمع داعم للمدرسة.

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث مديراً في المدارس الثانوية في مديرية جنوب الخليل، وملاحظته للصعوبات والمشاكل التي تواجه المديرين، خاصة في الظروف الحالية في الضفة الغربية من تجاوزات للاحتلال التي تزيد من الصعوبات التي تواجهها المدرسة في ظل الإغلاقات المتكررة والحواجز، ومنع وصول الطلبة والمعلمين والمديرين إلى مدارسهم، واعتقالهم أحياناً، إلى جانب الصعوبات الإدارية المتمثلة: في توفير الظروف المادية والبشرية لتسيير العملية التربوية، والفنية المتمثلة في المتابعة، وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للطلبة والعاملين على حد سواء.

لذا فقد ارتأى الباحث الكشف عن الصعوبات التي يواجهها المديرون وسبل معالجتها في محافظتي بيت لحم والخليل، وتحديداً سعت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي

بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم؟

3.1 أسئلة الدراسة

1. ما درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير (الجنس، مستوى المدرسة، المديرية، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

3. ما سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

4.1 فرضيات الدراسة

تم تحويل الأسئلة الفرعية إلى الفرضيات الآتية:

الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

الفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية.

الفرضية الصفريّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفريّة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العملي.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة:

- الكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل.
- التعرف إذا كان هناك فروق بين متوسطات لدرجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير (الجنس، مستوى المدرسة، المديرية، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
- الكشف عن سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

ساهمت في تقديم معرفة نظرية في الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس وسبل معالجتها في فلسطين.

- قد ترجع أهميه هذه الدراسة إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وندرته في فلسطين وخاصة الضفة الغربية، وذلك في حدود علم الباحث.
- كون هذه الدراسة تعد مرجعاً هاماً يستفيد منه مديرو المدارس في تحديد الصعوبات الإدارية والفنية ومحاولة معالجتها، مما يتفق عليه صانعي القرار.

7.1 محددات الدراسة:

تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

1. محدد بشري: مجتمع مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل.
2. محدد مكاني: اقتصرت الدراسة على محافظتي بيت لحم والخليل والمتمثلة بمديرات (الخليل، بيت لحم، جنوب الخليل ويطا)، وقد تم اسقاط مديرية شمال الخليل، كون محافظة بيت لحم فيها مديرية واحدة حتى يتحقق التوازن.
3. محدد زمني: يتم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الاكاديمي 2017/2016 .
4. محدد إجرائي: تحددت نتائج هذه الدراسة بالأدوات المستخدمة بها.
5. حدود مفاهيمية: تحددت بالمفاهيم والمصطلحات الخاصة في الدراسة.

8.1 مصطلحات الدراسة

الصعوبات:

مفردتها صُـوَبَةٌ ، وَصَبَ الشَّيْءُ: أي اشتدَّ وَعَمِرَ، والصَّعْبُ هو العسر، ويقال عقبة صعبة: شاقة، وحياة صعبة شديدة (مجمع اللغة العربية، 2004: 514).

الصعوبات الإدارية :

هي الصعوبات التي تتعلق بالقوانين والأنظمة والتنسيق وتوفير الإمكانيات المادية والمباني والتجهيزات المدرسية، واعداد التقارير وتهيئة المناخ التعليمي للمعلم والطالب والمناخ الإنساني للعاملين وتفعيل جوانب العملية التعليمية التعليمية. وتسيير شؤون المدرسة وفق التعليمات والقواعد، وتنظيم العمل فيها(البوسعدي، 2009).

الصعوبات الفنية :

هي الصعوبات التي تتعلق بالاختبارات والأداء الفني للمعلم والتقييم و الصعوبات المتعلقة بتطبيق المنهاج، وشؤون الطلاب والمجالس واللجان (البوسعدي، 2009).

صعوبات الإدارة المدرسية:

"الصعوبات التي تعرقل سير العمل في المدرسة، وتحول دون تحقيقها لأهدافها، ويعبر عنها بالدرجة على الأبعاد التي تمثل الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس" (محمود، 1996: 7).

ويعرف الباحث صعوبات الإدارة المدرسية إجرائيا: بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون - عينة الدراسة- على الاستبانة التي أعدت لذلك الغرض.

الإدارة المدرسية:

"مجموعة عمليات وظيفية تُمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط مجهوداتهم وتنظيمها وتنسيقها ورقابتها وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقق أهداف المدرسة" (مصطفى، 2002: 38).

مدير المدرسة :

"ممثل لإدارة المدرسية ويعتبر قائلاً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعة" (أبو علي، 2010 : 43)

محافظة بيت لحم :

تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية: "هي واحدة من المحافظات الشمالية في الضفة الغربية وتبلغ مساحتها 575 كم مربعاً، وتقع على بعد 5 كم جنوب مدينة القدس، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم الضفة الغربية إدارياً إلى إحدى عشرة محافظة هي (القدس، بيت لحم، الخليل، رام الله والبيرة، نابلس، سلفيت، قلقيلية، طولكرم، طوباس، جنين، أريحا والأغوار)" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

محافظة الخليل:

تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية: "هي واحدة من المحافظات الشمالية في الضفة الغربية حيث تقع الخليل جنوب الضفة الغربية وهي من أكبر محافظات فلسطين مساحة حيث تبلغ مساحة أراضيها 997 كم، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم الضفة الغربية إدارياً إلى إحدى عشرة محافظة هي (القدس، بيت لحم، الخليل، رام الله والبيرة، نابلس، سلفيت، قلقيلية، طولكرم، طوباس، جنين، أريحا والأغوار)" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

الفصل الثاني

2 الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

المقدمة :

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلبة، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول المتعلم، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي له، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع، والتغير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغير في النظرة نحو العملية التربوية، ونحو المجتمع، وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية: تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة، وفي العلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف الملائمة (الفريجات، 2000).

ويعد عصرنا الحاضر عصر الإدارة الحديثة، فمتى كانت الإدارة ناجحة نجحت المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعتبر التعليم مقياس تقدم الأمم ورفعتها ومصدر قوتها وحضارتها، وإيماناً بذلك خصصت كثير من الدول ميزانيات كبيرة للتعليم، وأولته جل اهتمامها، ويتم اختيار مديرين مميزين قادرين على إدارته، إلا أن هؤلاء المديرين تواجههم كثير من المشكلات والصعوبات (الحقيل، 2016).

ويضيف (عابدين، 2001) أن الإدارة تعتبر جزءاً من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفة، وهي سبب رئيسي للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، ويستخدم العامة والخاصة من الناس كلمة الإدارة في أحاديثهم ومداخلاتهم لدلالات متنوعة، ولكل منهم مفهومه الخاص عنها، فقد يقصدون بها التدبير، أو التسيير، أو التنظيم، أو المتابعة، أو التوجيه أو يقصدونها مجتمعة.

مفهوم الإدارة:

الأصل اللاتيني لكلمة إدارة هو (Serve-Ministrare Adm) أي أن الكلمة تعني "Toserve" والإدارة بذلك تعني: الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة (أباطة، 1995).

ويمكن ايجاز أهم تعريفات الإدارة، كما ورد في (حسان والعجمي، 2013):

حيث يرى تايلر (Taylor, 1992): أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل على أحسن طريقة وأرخصها، كما يرى هنري فايول (H. Fayl, 1997) القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة والتنسيق، وعرفها فروست (Frost) فن توجيه النشاط الإنساني، كما عرفها ستانلي فانس (Stanley Vance) بأنها عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة، أما اوليفر شليدون (O. Sheldon) فقد عرفها بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد أهداف المشروع المرغوب، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع، وتقرير الهيكل العام للتنظيم، والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهي جملة الوظائف أو العمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المدرسة بأفضل نتيجة ممكنة، ولقد أورد الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة المدرسية.

وتعرف الإدارة أيضا على أنها: ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع (حسين، 2004).

أما الإدارة في المجتمعات الحديثة فهي: عملية هامة وأداة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل تعقد المناشط البشرية، واتساع مجالاتها، واتجاهها نحو المزيد من التخصص، والتنوع والتفرع من ناحية أخرى وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في مجالات الإدارة وانماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها (مرسي، 2001).

كما إن الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع. فالإدارة مسؤولة وتكليف من المجتمع لتحقيق أفضل النتائج، باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداماً أمثل، مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل (الهوري، 1996).

ويرى الباحث أنه إذا كانت إدارة التعليم صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع، فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وكلاهما تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها، وهناك تعريفات متعددة لمفهوم الإدارة المدرسية كعملية يمارسها مدير المدرسة.

الإدارة المدرسية:

تطورت الإدارة المدرسية وظهرت كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتجارية منذ عام (1946) آخذة في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبى خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلاً من أسلوب التسلط (ألبناء، 2013).

ويرى (عابدين، 54) أن الإدارة المدرسية تشكل جزءاً مهماً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بها صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها، وإضافة (العابسي، 2005) أن مفهوم الإدارة المدرسية تطور بتطور مفهوم التربية ليشمل عملية التنمية الشاملة للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية والعقلية والاجتماعية والجسمية، بما يحقق أهداف المجتمع ومتطلباته، ولذلك تغير مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجوانب الإدارية والجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها.

إن مفهوم الإدارة المدرسية واسع: يشمل مدير المدرسة وأعضاء مجالسها ولجانها والمدرسين الذين يمارسون العملية التربوية التعليمية داخل الصف وخارجه، كما تشمل غيرهم من العاملين في الجهاز الإداري ومن أبناء البيئة الاجتماعية كأولياء الأمور وغيرهم، إلا أن الحقيقة الأهم في الإدارة المدرسية هي: العلاقات المنظمة لأطراف هذه العملية في الإدارة المدرسية والعاملين فيها. والإدارة المدرسية واحدة من الإدارات التي يشملها مفهوم الإدارة بشكل عام، وأهميتها في النشاط التعليمي، حيث تتم هندسة الإنسان بل صناعته، مما يجعلها في مقدمة الإدارات أهمية وفاعلية (الهبيل، 2008).

ويعرفها (طافش، 2004: 171) بأنها: "مجموعة العمليات التربوية المتكاملة التي ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة الإجراءات والأنشطة كالخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتوجيه ثم التقييم؛ لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات".

ويرى (حسين، 2004: 19) "بأنها: عملية تخطيط، وتنسيق، وتوجيه كل عمل تعليمي، أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير التعليم وتقدمه، أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من داخل المدرسة".

وقد أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالاتها الإنسانية ونشاطاتها، واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها، والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته، وأصوله، ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات، وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين، والبيئة المحيطة، وما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلباً أو إيجاباً في نتائج المدرسة، الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية، والبنوية، والإنسانية، والاجتماعية (محامدة، 2005).

كما يعرفها عمر التومي الشيباني، كما ورد في (أبو فروة، 1997) بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم، من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المعوقات الموجودة، وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

وهي ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً، وسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده، أو من يرأس العمل المدرسي، ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة، ومعاونيه من الوكلاء، والمدرسين، والإداريين والفنيين كل حسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون على نجاح العملية التعليمية (أحمد، 2000).

ومع تعدد التعريفات للإدارة المدرسية واختلافها، فإن مضمونها متقارب إلى حد كبير، ويتضح من خلال هذه التعاريف أنها: تشترك في كونها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض، كما أنها عمل تعاوني ومجموعة من الأنشطة والعمليات بين المدير وفريق العمل، ووسيلة وليست غاية فهي وسيلة لتحقيق سياسة الدولة وأهداف المجتمع، كما أنها تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يكفل تنفيذ الأنشطة والعمليات الإدارية، وتعاون أفراد فريق العمل لتحقيق الأهداف (العابسي، 2005).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية تعد عملية تنسيق وتوفيق بين العناصر البشرية لتحقيق أهداف مطلوبة ومحددة، وتتمثل وظائف الإدارة المدرسية في المهام والمسؤوليات التي يتعين على الإداريين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف.

وظيفة الإدارة المدرسية:

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب الطلبة وحضورهم، وحفظهم للمقررات الدراسية، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول المتعلم، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية (أبو علي، 2010).

كما أصبحت الإدارة المدرسية تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة الإدارة المدرسية: هو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، وكان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع (مرسي، 1993).

ويرى (العابسي، 2005) أن مدير المدرسة المسؤول الأول في المدرسة، وتقع عليه مسؤولية الوظائف الأساسية لإدارة المدرسة (التخطيط، التنفيذ، التوجيه، التنسيق)، وذلك وفقاً للسياسة العامة للتعليم والفلسفة التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم، ولقد اختلفت النظرة لعمل مدير المدرسة في الآونة الأخيرة عما كانت عليه في السابق، فلم يعد دوره مقتصرًا على النواحي الإدارية البحتة، بل أصبحت النواحي الفنية من أهم الأمور التي توليها بالغ العناية والاهتمام، ويرى (حسين، 2004) أن وظائف الإدارة تتمثل المدرسية في المهام والمسؤولية التي يتعين على الإداريين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف، ومن الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة

في حين يصنف قرازة (1993) وظائف الإدارة المدرسية إلى ما يأتي:

1- التخطيط: يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين.

وعليه فإن من أهم وظائف مدير المدرسة كقائد لمدرسته وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه مع توزيع المهام عليهم، وتفويضهم بالسلطة، بحيث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة.

2- التوجيه والإشراف الفني: يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية، ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضاً مع خطة المدرسة العامة.

3- التنظيم: تقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل، وذلك بتوزيعه على العاملين، وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل؛ وذلك من أجل الوصول إلى تحقق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل

4- الإدارة والتنفيذ: المقصود بذلك: تنفيذ خطة المدرسة العامة، ويتم ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم، وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه، بالإضافة إلى اتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع، وكذلك ينبغي على المدرسة الإلمام الكامل بجوانب العمل، ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه الخ ...

5- التجديد والتغيير: تقع على عاتق مدير المدرسة عمليتا التجديد والتغيير، ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف، ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو: عامل التقويم المستمر للعمل من أجل التغيير والتجديد نحو الأفضل.

6- التقويم: يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو الطلبة أو المناهج ومستوى التحصيل -على أن يكون هذا التقويم مستمراً على الدوام - للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي.

ويتولى مدير المدرسة مسؤولية سير العملية التربوية بمدرسته، وكذلك تطبيق اللوائح والقوانين والمناهج الدراسية الصادرة من أمانة التعليم، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمو الطلبة عقلياً وبدنياً ونفسياً وروحياً واجتماعياً، وتحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك هو مسئول عن تنظيم العمل الجامعي والعمل بالمدرسة، إذن فهو المسئول الرئيس عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية المتعددة لخلق البيئة التربوية المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة (الخطيب، والخطيب، والفرح، 1996).

وبما أن للإدارة المدرسية وظائف هامة كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة فإن لها أيضاً أهدافاً واضحة وجليّة، وقد حددت ألبنا (2013) أهداف الإدارة المدرسية الحديثة بما يلي:

- 1- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
- 2- بناء شخصية الطالب بناء متكامل علمياً وعقلياً وجسدياً واجتماعياً .
- 3- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- 4- تطبيق الأنظمة ومراعاتها التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
- 5 توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً عملياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- 6- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
- 7- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ووسائلها التعليمية.
- 8- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.
- 9- العمل على تطوير العلاقة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
- 10- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً .
- 11- التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً .

والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حساً مرهفًا وحكمة بالغة وتفهمًا ووعيًا لحاجات الآخرين ومشاعرهم، كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع كفايات العاملين، ومستويات أدائهم، والاهتمام بشؤونهم، وبذلك يكون قائداً تربوياً فعالاً (منشورات معهد التربية، اليونسكو - الأونروا، 1986).

ويرى الباحث أن وظائف الإدارة المدرسية وأهدافها لن تتحقق بصورة عملية وفعالة، ما لم يكن هنالك مدير يواكب تطورات العصر تربوياً وتكنولوجياً ويطور أدائه مستمداً قوته من مهاراته الإدارية والفنية.

مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة القائد للمدرسة، وله استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها، لكنه مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بالإدارة العليا والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس والآباء والسياسة الكلية وبالسلطات المحلية، هذا من وجهة نظر نظم التعليم التي تنمو نحو اللامركزية، أما في نظم التعليم التي يغلب عليها طابع النظام المركزي للمدير هي: القائد المحلي للمدرسة وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة وما يتاح له من موارد بشرية وموارد مالية وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام فهو الذي ينقل قرارات المستويات الأعلى ويترجمها (عبود، 1994).

ويرى (ربيع، 2008) أن مدير المدرسة هو الشخص الذي يترأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة أي بمعنى آخر أن مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة المؤسسة التربوية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة.

كما أشار (مساد، 2005) إلى أهمية مدير المدرسة في قوله فرضت الأهمية نفسها في هذا المجتمع الصغير، مجتمع المدرسة، وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم الأعمال الفنية ويوزعها بين المعلمين كل في تخصصه، وبين الإداريين كل

في عمله، ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة، ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال، لكي تسير المدرسة في هدوء تام.

أما الصفات القيادية لمدير المدرسة كما يرى (عايش، 2009) هي الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل واللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد، والثقة في النفس وعدم التهور، والديمقراطية في القيادة، وتجنب الاستئثار بالرأي والسلطة، والقدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل، وسعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة، وتجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

مدير المدرسة : مهام ومسؤوليات.

إن مدير المدرسة هو ممثل للإدارة المدرسية، فهو قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه (أبو علي، 2010).

فمدير المدرسة الجيد هو الشخص الذي يواكب تطورات العصر تربوياً وتكنولوجياً، وهو القادر على تطوير أدائه وأداء جميع الموارد البشرية في مدرسته كي يلحق بركاب عصره، وإعلاء أجره مستمداً قوته من قدراته الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية في ضوء احترام متبادل، مراعاة لجميع العلاقات الإنسانية، ساعٍ وره كل تقدم وجديد مستغلاً كل طاقاته، وجهوده لمواكبة سرعة الاتصال والتواصل بينه وبين جميع من حوله أفقياً ورأسياً (ماضي، 2011)

إن مديري المدارس لا يمتلكون حرية مطلقة في تدبير شؤون مدارسهم إذ تقع عليهم عدة ضغوط وقيود، فقد تكون توقعات الأهل والمسؤولين متضاربة وصعبة التلبية، لذلك يحتاج المدرء للتكيف مع المسؤوليات الكثيرة لمهارات وأنماط مختلفة من السلوك مما يحد من تطور المدرسة، وهذه التوقعات والمسؤوليات تشكل جانباً واحداً من العوامل الموقفية التي يحتاج المديرون إلى مراعاتها (Hall & Others, 1986).

كما أن التداخلات في المسؤوليات الملقاة على عاتق مديري المدارس قد تشكل عائقاً أمام الكفاية الإدارية كالإشراف على نظافة المدرسة، والصيانة والإصلاحات، والتواصل مع المجتمع المحلي، والاجتماعات الطارئة غير المخططة، وتزاحم الأفكار وتشعبها (Craig, 1987).

ويورد (الحبيب، 1993) واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته في ضوء الاتجاه الشمولي، وهذا الاتجاه يتسم بالتوازن في اتجاهات مدير المدرسة نحو الجوانب الثلاثة لمسؤولياته وواجباته (الفنية والإدارية والاجتماعية) لتصبح اتجاهات واحداً، حيث وضعت خمس مسؤوليات عامة لمدير المدرسة تتضمن المدى العام للواجبات التي يجب أن يتعامل معها وهي: تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس من حيث تطوير المنهج، وتقييم البرنامج، وتنمية أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم، وذلك من خلال الاختيار والتوجيه، والتقييم،

والتدريب أثناء العمل، وإقامة العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة وتقويتها، وذلك من خلال الطلبة وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمور المدرسة، ومساندة الخدمات التي تقدمها المدرسة وتعزيزها، وهذا من خلال الخدمات التي تقدم للعاملين وللطلاب وذوي الحاجات الخاصة وخدمات المواصلات، والصحة، والتغذية، والمحافظة على منشآت المدرسة، وعلاقة المدرسة بالنظام التعليمي، وذلك من حيث فهم السياسة التعليمية وتفسيرها، والعمل على تنفيذ خطواتها والإجراءات.

المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة:

وعرفها (حمدونة، 2006:64) بأنها "مهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته، ومعالجته للمواقف التي يواجهها بأسلوب تربوي، وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنتقاة".

وإن من مهام مدير المدرسة ومسؤولياته القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوياته الأعلى والأدنى، وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف على المرافق المدرسية والموارد المختلفة ليحقق في نهاية الأمر تنظيمًا مدرسيًا فعالاً يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني مع عناصر العملية التربوية من مشرفين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بالمدرسة، بما ينعكس إيجاباً على البرنامج التعليمي (عايش، 2009).

وإذا كان الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرسة هو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم، فإن الجانب الفني منها يعني إحداث تحسن مستمر ومدرّس في العملية التربوية بكاملها، ومن الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين الإداري والفني، إذ أن الصلة وثيقة بين الجانبين، إلا أن التغيير في دور التربية وبالتالي دور المدرسة المتمثل في تكوين الشخصية ومساعدة الأفراد كي يحيوا الحياة السليمة من حيث هم الآن ومن حيث ما سيكونوا عليه في مجتمع سليم؛ جعل مهمة مدير المدرسة من شقين، شق يتعلق بالأعمال الإدارية وآخر يتعلق بالأعمال الفنية، وفي الشقين تتجسد الروح القيادية التي تدعم التغيير باستراتيجيات (الطويل، 2001).

إن المدير بصفته قائلاً تربوياً في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق، ولقد كان دور المدير مركباً دائماً، وقد وضع (سيرجيو فاني) تسع مهام للمدير هي:

1) تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.

2) المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.

3) تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.

4) التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.

5) الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم... الخ.

6) الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

7) التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

8) النذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.

9) الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها (MacCabe, 1999).

وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة مدير المدرسة على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التربية والتعليم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين، وإشباع حاجاتهم، حيث يقع على عاتق المدير مسؤولية متابعة الأعمال التي يغلب عليها الطابع الإداري كإعداد السجلات وإنشاء الملفات وإجراء المراسلات وتنظيم البناء المدرسي بمرافقه المتعددة وتوظيفه، وغير ذلك، إن الهدف الأساسي من وراء قيام المدير بمهامه القيادية في الجانب الإداري من عمله يتمثل في: بلوغ المستوى الأنسب من الأداء، وتهيئة مناخ مناسب تسوده علاقات إنسانية، من أجل تحقيق الدافعية لبلوغ الأهداف بالتكامل مع الجانب الفني من العمل (عايش، 2009).

كذلك فإن من المهارات الإدارية للمدير الناجح القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، أو نقدهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات (الجهني، 2008).

ويرى أبو كميل (2016) أن من أهم مهارات المدير الإدارية تحليل المشكلات وإيجاد حلول مناسبة من خلال اتخاذ قرارات مناسبة يستطيع من خلالها الارتقاء بالمستوى التعليمي للمدرسة، مما يحتم عليه استخدام منهجاً علمياً في حل المشاكل، ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوصيفها، والبحث عن أسبابها، وعن حلول البديلة واختيار الحل الأمثل، كما تتضح أهمية عملية اتخاذ القرار في أنها تؤثر في طبيعة العمل والمناخ الذي يسوده، كما أن لها علاقة برضا المرؤوسين أو عدمه تبعاً لنوعية القرار، وأهميته وأدرجة ممارسته.

وقد حددت (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008) مسؤوليات مدير المدرسة في أربع مستويات (المستوى الإداري والفني والاجتماعي والإبداعي).

المستوى الإداري ويشمل:

1. إعداد الخطة المدرسية السنوية وفق الأسس العلمية والإشراف على تنفيذها خلال العام الدراسي محددًا طرائق وأدوات تقييمها ومناقشتها مع موظفيه
2. تشكيل اللجان المدرسية المختلفة والإشراف الإداري المتواصل على تنفيذها لمهامها وتقييم أدائها وتوفير السبل الكفيلة لإنجاحها
3. متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتجهيتها للاستخدام مثل المعامل والمختبرات ومركز مصادر التعلم والمقصف المدرسي وقاعات النشاط والأفنية والملاعب وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.
4. الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.
5. تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته ، والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها .

المستوى الفني ويشمل:

1. -التعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية والصحية ، بالتعاون مع المعلمين والمرشدين واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية لضمان الأجواء التربوية السليمة لهم .
2. الإشراف الفني على أوجه النشاطات غير الصفية كالنشاط الرياضي والحفلات وتنظيم الرحلات والاجتماعات وأعمال اللجان الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها(وزارة التربية والتعليم العالي، 2008: 15).

الجوانب الإدارية:

أولاً مجال شؤون الطلبة :

إن هدف التربية هو إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسمياً وعقلياً واجتماعياً، والاهتمام بإدارة شؤون الطلبة من أهم الركائز في تحقيق أهداف التربية، فالحاجة ملحة لتهيئة الظروف المناسبة للمتعلم والتخطيط لها تسهم في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، والعمل على مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم التحصيلية، والنفسية، والاجتماعية، والصحية من خلال المتخصصين، وتشجيع إقامة الأنشطة المختلفة للطلاب، وتنمية مواهبهم واستغلال طاقاتهم في أعمال مفيدة مع عرض ابتكارات المبدعين منهم، ووضع خطط رعاية الموهوبين (أحمد، 2000).

ومن أبرز ما يتابعه المدير إدارياً هو تنظيم قبول الطلبة الجدد، ومتابعة تسجيلهم، وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بها، ومتابعة النظام والانضباط المدرسي الداخلي والخارجي، وتنظيم ومتابعة الاختبارات المدرسية وحسن سيرها وتحليل نتائجها، ومتابعة البرامج المتعلقة برعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد ورعاية الشؤون الصحية، ومتابعة النشاطات المدرسية المنهجية الصفية واللاصفية وتوفير التسهيلات الفنية والإدارية، بما يضمن نجاح التنفيذ، وبناء خطط توجيهية منظمة لتوعية الطلبة بالنظام المدرسي بشقيه الأكاديمي والسلوكي وتنفيذها، وبناء قاعدة بيانات تراكمية خاصة بكل طالب، وإيجاد نظام واضح ومحدد ومعلن للمساءلة، وتوفير فرص لمشاركة الطلبة في تسيير اليوم المدرسي (عايش 2009).

ثانياً : مجال الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة:

من المعروف أن العاملين في المدرسة لا يستطيعون العمل بشكل سليم ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا، ويسوده الاستقرار والطمأنينة، ولذلك فعلى المدير أن يثق بقدرات العاملين، ويتقبل آراءهم، وهذا يساعد على تحقيق الأمن النفسي، وينمي علاقات إنسانية سليمة، ولكي تتحقق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة لأبد من توفير مناخ تسوده الراحة والطمأنينة والاستقرار بحيث يستطيع العاملون في المدرسة القيام بالعمل بشكل صحيح ومثمر، لذا لابد من مراعاة الأمور الآتية : توزيع العمل على الأفراد داخل المدرسة وتحديد مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية التي تتصل باللجان والأنشطة المدرسية المختلفة، وتنظيم الجدول المدرسي وتوزيعه بما يتناسب مع التخصصات وحاجات المدرسة، وتنظيم الدوام الرسمي لجميع العاملين في المدرسة، وتنظيم إدارة السجلات وتحديد المسؤولية عنها، وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتلبية حاجات العاملين ومتطلباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة (عطوي، 2001).

كما تشمل تنظيم وإدارة شؤون المتدربين قبل الخدمة وفي أثنائها، والمعلمين البداء، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة، وممارسة صلاحيات المدير

في اتخاذ الإجراءات المناسبة المتصلة بالعملين في المدرسة وإعداد التقارير الفترية والسنوية عن العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة والمسؤولين في النظام التربوي. (العمارة، 2002).

ثالثاً : مجال المنهاج:

ويكمن دور مدير المدرسة في توجيه المعلمين في التخطيط لتحسين المنهاج وتطويره وعقد الدورات والحلقات التدريبية والدروس التوضيحية والمناقشات، واستخدام الأدوات والأساليب العلمية لجمع البيانات، ولتشخيص جوانب القوة والضعف، ومتابعة توفير متطلبات العملية التعليمية، وتنفيذ المنهاج المدرسي والتأكد من سيرة وفقاً للخطة المقررة، واعتماد الخطط البديلة لمعالجة الظواهر السلبية التي تكتشف وإبلاغها إلى المنطقة التعليمية، ومتابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية وتقويمها، والإشراف على تنفيذ نظم الامتحانات واعتماد نتائجها وتحليلها، والتعرف إلى حالات الضعف التي تكشف عنها، وإبداء الرأي في المناهج في ضوء تحقيقها للأهداف التربوية، واقتراح أوجه تطويره (الخطيب، والخطيب، والفرح، 1996).

رابعاً : التجهيزات المدرسية:

1. إدارة وتنظيم البناء المدرسي (الغرف المدرسية، المكتبة، المختبر) .
2. إدارة وتنظيم التجهيزات المدرسية .
3. إدارة وتنظيم المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية
4. إدارة وتنظيم برامج الصيانة اللازمة للبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية (العمارة، 2002).

خامساً : متابعة الشؤون المالية

تعتبر الخطة المالية من أهم الخطط الموجودة في المدرسة، حيث إنها العنصر المهم الذي يحرك العمل ويساعد على تنفيذه بجانب العنصر البشري، لذا يجب الاهتمام بهذا الجانب وتوزيع المقدرات المالية للمدرسة على الأبواب المتفرقة في الخطة بنسب متناسبة مع الاحتياجات والمتطلبات مع مراعاة الظروف الطارئة التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة (ألينا، 2013).

سادساً : المجتمع المحلي:

يحتاج توثيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع إلى خدمة كل منهما للآخر بطريقة تبادلية، فالمدرسة هي مؤسسة اجتماعية داخل المجتمع المحيط وجدت لتعليم أبنائه وتحقيق غاياته من خلال حفظ تراثه، وقيادته للتغيير الذي يؤدي إلى رقيه وتقدمه، فالمدارس وجدت لتحقيق حاجات المجتمع (نيول، 1993) .

ويقع على عاتق مدير المدرسة التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تحويه من طلبة، ومبان، ومرافق، وتجهيزات، وبذلك عليه أن يضع برنامجاً فاعلاً لخدمة البيئة المحلية فيعمل على

المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين، ومناقشة مشكلات المدرسة معهم، ويعلن عن أهداف المدرسة وسياستها (مطاوع وحسن، 1986).

وتوجد كثير من الأنشطة والبرامج المدرسية التي يمكن لأولياء الأمور الاشتراك فيها، وذلك لتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومنها مجلس أولياء الأمور التي أصبحت التربية الحديثة تعتبره الجسر الذي يوصل المدرسة بالمجتمع، ولعل من المجالات الهامة التي تستطيع هذه المجالس الإسهام فيها، العمل على زيادة وعي المجتمع المحلي واهتمامهم بالتعليم، وتكتيك اتجاهات الآباء نحو الاهتمام بتعليم أبنائهم، هذا بالإضافة إلى مساعدة المدرسة في كثير من المشكلات المتعلقة بالنظام والانقطاع عن المدرسة، والتأخر الدراسي، وجنوح التلاميذ أو انحرافاتهم (الخطيب، والخطيب، والفرح، 1996)

يذكر عطوي (2001) بعضاً من هذه المهام منها التعرف على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في خدمة المجتمع، وتشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة، وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها، وتحسين ظروفها وإمكاناتها، وتنظيم برامج لخدمة البيئة، وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع، وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة، وتوثيق الصلات بين الآباء والمعلمين، من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الأنشطة المدرسية، والتعامل الإيجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة في تقديم المعلومات، أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم.

سابعاً: مجال المجالس واللجان والتقارير:

ويشمل تشكيل المجالس واللجان المدرسية المقررة والعمل على زيادة فاعليتها، والتأكيد على روح القيادة الجماعية للعمل المدرسي لتحقيق أفضل النتائج، والمشاركة في اللقاءات الدورية التي يدعى إليها أولياء الأمور لبحث أوجه الرعاية المناسبة لأبنائهم، والتأكيد على دور المنزل ومشاركته فيها، وعرض الظواهر الإيجابية لتدعيمها والسلبية لمعالجتها، والمشاركة في اللجان التي تعنى بالأمور التربوية والتي يدعى لعضويتها، ومراجعة واعتماد التقارير التي ترفع عن المدرسة (عايش، 2009).

الجوانب الفنية لمدير المدرسة:

ويرى (الابراهيم، 2011: 65) الجوانب الفنية كالآتي:

1. أن يهيئ الفرص الكافية أمام المدرسين للمشاركة في الأفكار والآراء، وأن يبحث معهم طرق العمل والوسائل التي يمكن اتخاذها لتنفيذ العمل .
2. أن يوفر المدير وقتاً كافياً في عمله للتشاور مع المدرسين من أجل العمل سوية لتطوير البرامج المدرسية .

3. أن يأخذ على عاتقه مسؤولية كاملة في بناء الروح المعنوية العالية بين المدرسين ,وذلك عن طريق اهتمامه بمشكلات المدرسين الشخصية والمهنية والعمل على تذليلها معهم .
4. توطيد العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة عن طريق احترام المدرسين وتقدير جهودهم وإعطائهم الفرصة الكافية للتعبير عما لديهم من آراء ومقترحات.
5. أن يهيئ برنامج للاتصال مع المؤسسات الرسمية الاجتماعية كخدمات الصحة المدرسية .
6. التعاون مع المشرفين التربويين بهدف تحسين العملية التربوية .
7. الإشراف على برامج التوجيه التربوية والإرشاد النفسي في المدرسة .
8. دراسة أوضاع المستويات العلمية للطلبة من حيث التفوق و تشجيعه ، ومن حيث التأخر وعلاجه .
9. معرفة خصائص نمو الطلبة في المرحلة المعينة جسميا وفكريا و اجتماعيا ونفسيا ، ودراسة متطلبات هذا النمو .
10. حث المدرسين على الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصرية ، وتشجيع استخدامها أثناء التدريس

ويورد (عطوي،2001 : 121) عشرة مجالات للجوانب الفنية للمدير :

1. التعرف الى المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقييمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها و وضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها .
2. التعرف الى مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية والتعليمية .
3. توزيع المباحث الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم .
4. دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
5. الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.
6. التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة.
7. الإطلاع على السجلات التقييمية للطلبة ومتابعة تحليلها .
8. وضع خطة النشاطات التربوية للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
9. التنسيق لعقد الاجتماعات والندوات للمعلمين حول المناهج الدراسية للعمل على تحقيقها .

10. التعرف على حاجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم.

وبعد استعراض الباحث المهارات الإدارية والفنية التي تترقي بالمدرسة وتحقق أهدافها إلا انه قد تواجه مدير المدرسة صعوبات تتعلق بالجانب الفني والإداري تحول دون إدارة المدرسة بشكل فعال.

الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية:

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية تواجه العديد من الصعوبات التي تؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه الصعوبات ما يتعلق بالمدير نفسه، وأسلوب إدارته والعاملين فيها، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكل ما له صلة بالعملية التعليمية، كالمنهاج، والوسائل التعليمية، والبناء المدرسي وتجهيزاته، أو المجتمع المحلي وعلاقته بالمدرسة، هذا بالإضافة إلى عبء الدور الإداري والفني الذي تجعل من المدير يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني، وهذا طبعاً يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من: إعداد المتعلم نفسياً، وجسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، ليتكيف مع المجتمع المعاصر.

ويصنف (أحمد، 2003) الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية كالنقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وعدم توافر الإمكانيات المادية، وتجاوز الكثافات المقررة للفصول.

ويحصر (دهيش، والشلاش، ورضوان، 164) صعوبات الإدارة المدرسية في عدم وضوح قواعد العمل، الاهتمام بالكم وإهمال الكيف كثرة الضغوط، وزيادة الأعباء نظرة المجتمع الخارجي والتربوي لمدير المدرسة، وعدم حصوله على المكانة المناسبة له، وبالمسئولية الملقاة عليه، وفي ذات الاتجاه فإن المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس هي كالاتي: ازدحام الطلبة في الفصول، ضعف مدرس المادة، عدم رغبة الطلبة في إحضار أولياء أمورهم إلى مجالس الآباء لحل المشكلات الأخلاقية والانحرافات السلوكية، القيام بتزوير توقيـع ولي الأمر من قبل الطالب على البطاقات الشهرية، عادة التدخين، اعتداء بعض الطلاب على المدرسين.

ويصنف (عقله والصائم، 2003) الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية على النحو الآتي: قلة مديري المدارس المؤهلين، مركزية الأنظمة الإدارية والتعليمية، مشكلات تتعلق بالمعلمين، انعدام تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة، المباني المدرسية، الوسائل التعليمية، مشكلة التوجيه التربوي.

الصعوبات الفنية التي ترتبط بالعملية التعليمية:

ويرى عطوي (2001) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقلها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيفها إلى صعوبات فنية لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية، وتتمثل في:

- النقص في إعداد المعلمين وفي مستوى تأهيلهم، وتباين سلوكياتهم المهنية.
- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة.
- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
- الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسية.
- ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.
- زيادة الطلبة في الصف الواحد.
- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
- النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، ومشغل، وساحات، وملاعب وغيرها.
- تقشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

الصعوبات الإدارية التي ترتبط بالعمل الإداري:

وتتمثل في الصعوبات الإدارية التي ترتبط بالعمل الإداري:

- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير.
- اكتظاظ الصفوف وعدم صلاحية بعض الأبنية والمرافق اللازمة.
- سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية.
- عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.
- عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.
- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.
- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.
- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.
- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى، مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وأنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.

• عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية يترتب عليه اعتبارية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع.

• ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة (عطوي، 2001).

• الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تدمير المرؤوسين وضيقتهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.

وذكر أبو عودة (2004) أنه يمكن تصنيف الصعوبات التي تواجه مديري المدارس إلى: صعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه، ومن أمثلته قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وعدم القدرة على إدراك الذات، وتوقف التطور الشخصي، وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي، وصعوبات بيئية تنتج وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة، ومن هذه الصعوبات مشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية، ومشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني وصعوبات العمل.

ويرى الباحث أن هناك عدة صعوبات تواجه المديرين، ولتذليل تلك الصعوبات يمكن تصنيفها إلى صعوبات إدارية، وصعوبات فنية ليسهل التعرف إليها وصياغتها من أجل وضع الحلول المناسبة لها، ويمكن تحديد الصعوبات في مجالات عدة مثل: الصعوبات في مجال شؤون الطلبة، وشؤون العاملين، والمنهاج، والتجهيزات المدرسية، وصعوبات تتعلق بالمجتمع المحلي، ووضع خطة استداركية لمواجهة هذه الصعوبات وبناء الخطط التطويرية في ضوء ذلك.

صعوبات تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين:

إن إدارة المدارس على مختلف مستوياتها عملية ليست بالأمر اليسير، والمعاش لواقع الإدارة المدرسية في فلسطين يجد أنها تواجه الكثير من الصعوبات التي تحتاج إلى مدير كفؤ يتصف بها أكثر من غيره من مديري المؤسسات غير التعليمية فتتمثل الصعوبات فيما يلي (عابدين، 2001)

١ - حاجة الإدارة المدرسية إلى الإعداد والتأهيل وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف عليها والإلمام بها، نحو: التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقويم وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.

٢ - اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة، والقائد التربوي، والمرشد الأمين، والوسيط. وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير، وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.

٣ - حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.

٤ - ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير، ولتوجيه المرؤوسين ومساعدتهم على النمو الشخصي والمهني أيضاً وإن كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقده أمام المدير.

٥ - حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيح اليوم المدرسي، وبالتالي حاجتها إلى إن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به بأعلى درجة من الدقة والمسؤولية والتقوى.

٦ - حاجتها إلى كثير من سعة الصدر والحلم والحزم في معالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.

٧ - كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، بل التربية عموماً، وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى.

ولقد اختلف التربويون في تصنيف هذه الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية فمنهم من صنفها إلى ثلاث فئات (أحمد، 2001) و(عابدين، 2001) و(الفاقي، 1994) ومنهم من صنفها إلى خمس أو ست فئات (بسيسو، 2003) فيما يلي تصنيف ثلاثي لهذه الصعوبات (عابدين، 2001):

أولاً : صعوبات فنية ترتبط بالعملية التعليمية:

1. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية، أو شخصية، أو نفسية، مما يؤثر على فعالية المدرسة ومخرجاتها ،مما يجر اللوم من المجتمع والمسؤولين، كما يعيق القيام بالأنشطة التعليمية.
2. النقص في إعداد المعلمين، وفي مستوى تأهيلهم، وتباين سلوكياتهم المهنية.
3. غياب الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة أو عدم كفايتها.

ثانياً : صعوبات إدارية ترتبط بالعمل الإداري :

1. عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير.
2. اكتظاظ الصفوف وعدم صلاحية بعض الأبنية والمرافق اللازمة.
3. سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية.

ثالثاً : صعوبات تنظيمية ترتبط بالنظام التربوي :

1. المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.
 2. غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، وبخاصة حين يخشى بعض المسؤولين والزملاء من ظهور قيادات شابة جديدة تحد من نفوذهم.
 3. مجانية التعليم وإلزاميته مما يدفع بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى سوء استغلال هذا المبدأ والتقاعس عن التعاون مع الإدارة المدرسية.
- ويرى الباحث أن هذه الصعوبات تتطلب مديراً متفهماً مؤهلاً ، واتباع منهج إداري يقوم بدراسة الواقع والتخطيط الاستراتيجي، من أجل أن تحقق المدرسة رسالتها ورؤيتها في ظل التغيرات، والتقدم التكنولوجي المتسارع.

2.2 الدراسات السابقة :

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة خليل (2016) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية من وجهة نظر مديري جنوب الضفة الغربية في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام استبانة، بعد تعديلها، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (140) مديراً في المدارس الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة مستوى واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية مرتفعة، كما توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية وكذلك الأبعاد (واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها، واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها، واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها) لصالح الإناث، ووجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية، لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل. ووجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية وجميع أبعاده لصالح سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية تعزى لمتغير مكان وجود المدرسة، ووجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية لصالح مستوى المدرسة، أساسية، كما أظهرت وجود فروق بين متوسطات بعد واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها، وبعد وواقع إدارة الأزمات بعد وقوعها لصالح المدارس الأساسية.

منسي (2014) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع المشكلات التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث في الأردن، وتحديد دور متغيرات كل من (الجنس والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية) في تحديد المشكلات المهنية لديهم. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومساعدتهم البالغ عددهم (309) خلال العام الدراسي (2012-2013)، وقد شكل مجتمع الدراسة عينتها. لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تقديرات المديرين لمستوى المشكلات المهنية مجتمعة كانت بدرجة متوسطة، بناء على ذلك تبين أن مهنة مدير مدرسة تعتبر من المهن الضاغطة نظراً لما تتطوي عليه من أعباء ومسؤوليات بشكل مستمر. كما أظهرت النتائج أن تقديرات مديري المدارس على مجالات المشكلات المهنية كانت متفاوتة: جاء الدور القيادي في المرتبة الأولى، والدور الإداري في المرتبة الثانية، والدور الإشرافي في المرتبة الأخيرة.

دراسة حسن (2013) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها وعددهم (26) منهم (20) مديراً و (6) مديرات و (100) من المعلمين والمعلمات، وذلك ما نسبته (22.2%) منهم (34) معلماً و (66) معلمة، وجميع المشرفين التربويين (بمحلية ريك) في

السودان، وعددهم (20) منهم (18) مشرفاً و(2) مشرفة، ومن أهم نتائج الدراسة: عدم تناسب بعض المقررات مع أعمار الطلبة لا يحقق الأهداف الأكاديمية والتنموية، وعدم تفرغ بعض المعلمين للعمل كليا بالمدارس يضاعف أداءهم، وتهاون بعض المعلمين مع الطلاب عند وقوع حالات الغش في الامتحانات. وتداخل اللوائح الإدارية مع السياسة يعوق مصلحة العمل في كثير من الأحيان، وعدم توافر لوائح مجزية للترقيات وغلاء المعيشة للعاملين يضعف الدافعية ويثبط همهم، وسيطرة السياسة على التخطيط التربوي وعدم تطوير اللوائح الإدارية أكاديمياً ومهنياً، مما يسبب عائناً للإدارة المدرسية وتحجيم حدود صلاحياتها، وتردي البيئة المدرسية يؤدي إلى خلل في العملية التربوية والتعليمية.

دراسة الحويطي (2012) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في فلسطين وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم، تكونت عينة الدراسة الحالية من (288) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة ومجالاتها هي الجانب الإداري، المعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي وأولياء الأمور، البناء والتجهيزات المدرسية، الأجهزة التعليمية والوسائل، توظيف التكنولوجيا في المدرسة) وتم توزيعها على الفئة المستهدفة منهم، وتبين نتائج الدراسة أن أعلى مجال كان في المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الوسائل التعليمية في العملية التعليمية، لما لها دور في عملية إكساب المعارف، والمفاهيم والمهارات، وخلق المناخ الملائم، لتنمية المواقف، وغرس القيم والاتجاهات بحيث تشكل حافزاً تربوياً عند الطلبة نحو عملية التعلم، ويلاحظ أن أدنى مجال في النسبة المئوية كان في المشكلات المتعلقة بمجال الطلبة.

دراسة اليوسف (2012) هدفت التوصل إلى تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (الواقع - الأهمية - المعوقات) والكشف عن أبرز معوقاتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (673) فرلاً تتضمن جميع مشرفات الإدارة المدرسية وعينة طبقية من مديرات المدرسة ووكيلاتهن، وكذلك من المعلمات في كل مدينة (مكة المكرمة وجدة والطائف)، وتم تصميم استبانة كأداة لهذه الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة متوسط وبوزن نسبي (66,6%)، ودرجة أهمية ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم جاءت بدرجة كبيرة جداً ونسبة (87,8%)، وأبرز معوقات الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78%).

دراسة البدراني (2011) بعنوان: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها السعودية، وهدفت إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية

والمادية الذاتية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (265) فرداً من مديري المدارس الابتدائية والحكومية ووكلائها في منطقة بريدة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الوظيفي الإداري والالتزام بالقيود المهنية، وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، وكانت أهم المعوقات، ضعف التمويل، وقلة التجهيزات، وعدم مطابقة المباني المدرسية، وكثرة أعداد الطلبة ثم المعوقات المادية.

دراسة المالكي (2011) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة في العراق بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (84) مشرفاً، وجميع مديري المدارس المشتركة بمحافظة الليث والبالغ عددهم (50) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم نتائج الدراسة ما يلي: درجة المشكلات الإدارية كانت بدرجة كبيرة، ومن أهمها كثرة المهام الإدارية الموكلة لمديري المدارس، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وممارسة طلاب المراحل الدنيا التقليد السلبي لطلاب المراحل العليا، وانتشار بعض السلوكيات بين الطلاب كالهروب والتدخين والتسرب، ونقص الكادر الإداري، والمشكلات التعليمية كانت بدرجة كبيرة، ومن أهمها غياب البيئة المدرسية الجاذبة للطلاب في المراحل المختلفة، وضعف التجهيزات التعليمية والتقنية والمختبرات في المدارس، وقصور المباني المدرسية الملائمة للعملية التربوية من حيث الكيف والكم، وتذمر بعض المعلمين من التدريس في المراحل المتعددة، وتهرب المعلمين من التدريس في بعض المراحل.

دراسة الحارثي (2009) هدفت التعرف إلى المعوقات الإدارية، والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (99) فرداً، المتمثل من (41) مشرفاً تربوياً يشرفون على المشروع، و(23) مديراً، و(35) وكيلاً لمدارس المشروع في ثلاث مناطق تعليمية هي: منطقة الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، وقام الباحث بإعداد استبانة تحتوي على مقدمة تعريفية وبعض الإرشادات، ثم على جزء المعلومات الديموغرافية، ثم على محورين أساسيين هما محور المعوقات الإدارية، ومحور المعوقات الفنية، يحتوي كل محور منهما على (25) عبارة، ومن أهم نتائج الدراسة أنه جاءت كل من المعوقات الإدارية والفنية لمشروع إستراتيجيات التدريس بدرجة كبيرة، بفارق بسيط لصالح المعوقات الفنية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للمعوقات الإدارية بناء على متغيري طبيعة العمل والمنطقة التعليمية لصالح مديري المدارس ومنطقة الرياض، كما توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة للمعوقات الفنية بناء على متغيري طبيعة العمل والمنطقة التعليمية لصالح مديري المدارس والمنطقة الشرقية، ومكة المكرمة.

دراسة اللهواني (2007) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية: المنهاج، والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً ومديرة من مجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (221) معلماً ومعلمة، وتم استخدام استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير النوع في المشكلات المتعلقة بالمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وكانت جميع هذه الفروق لصالح الذكور على الإناث، وكانت هناك فروق في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مجال الطلبة وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير فأعلى على فئة البكالوريوس، وتوجد فروق في مجال التطبيق التكنولوجي المدرسي ولصالح فئات الدبلوم على فئة البكالوريوس، وتوجد فروق في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الغوث تعزى لسنوات الخبرة في مجال المنهاج، لصالح ذوي الخبرة أكثر من (15) سنة على فئة أقل من (5) سنوات، وفي مستوى المدرسة، وكانت هذه الفروق لصالح المدرسة الأساسية الدنيا على المرحلة الأساسية العليا.

دراسة حرب (2007) هدفت الدراسة التعرف إلى المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في فلسطين في ضوء معيار الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الإدارة فتمثلت في استبانة اشتملت على (86) فقرة موزعة على سبعة مجالات، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري مدارس المرحلة الأساسية العليا ومديراتها بمحافظة غزة، وتم تطبيق الإداة على مجتمع الدراسة ككل والذي بلغ (58) مديراً ومديرة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية : إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجودة في مهامه الإدارية كانت في إدارة شؤون الطلاب والعاملين، يليها مجال المصادر المادية، وأخيراً التخطيط والتنظيم، إن أقوى المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق معيار الجودة في مهامه الفنية كانت كالآتي: النمو المهني للمعلمين ثم التقويم والمتابعة ثم رعاية شؤون الطلاب ، ثم العلاقة بالمجتمع المحلي.

الشريف (2006) هدفت التعرف إلى المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية وقد تكون مجتمع الدراسة (374) مديراً ومديرة منهم (191) مديراً، و(183) مديرة في منطقة تبوك، وقد شملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة إذ استجاب منهم (284) مدواً ومديرة واستخدم الباحث استبانته المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالمناهج، والمباني والتجهيزات، والإدارة التعليمية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وقد توصلت الدراسة أن أكثر المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس مرتبة تنازلياً هي: مجال المباني والتجهيزات، ثم المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، أما المشكلات الفنية هي المناهج المدرسية .

وأجرى الصلوي (2006) دراسة هدفت إلى معرفة درجة حدة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز في اليمن، وتكونت عينة الدراسة من (129) مديراً ومديرة وموجهاً ووكيلاً، وتم استخدام استبانته بعد التأكد من صدقها وثباتها وأظهرت النتائج أن جميع المشكلات جاءت درجة حدتها كبيرة، إذ بلغ المتوسط للمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، يليها المشكلات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم، وبعد ذلك المشكلات المتعلقة بالمعلمين في المرتبة الثالثة، ثم المشكلات المتعلقة بالجانب الإداري.

وفي دراسة العابسي (2005) هدفت التعرف إلى مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في منطقة عسير التعليمية في أداء مهامه الفنية والمعوقات التي تحد منها والسبل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات وذلك من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والتربويين، بالإضافة إلى تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها الارتقاء بفعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانته كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (1242) وجميع المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير التعليمية في اليمن، وعددهم (101) مشرفاً، بينما تكون عينة الدراسة من (434) معلماً و (101) مشرفاً . وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن فعالية مدير المدرسة في منطقة عسير التعليمية في أداء مهامه الفنية كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي بلغ (65%)، وأن أهم المعوقات التي تحد من فعالية أداء مديري المدارس لمهامهم الفنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب تأثيرها على التوالي: قلة الإمكانيات المادية اللازمة في المدرسة، والاهتمام بالجوانب الإدارية أكثر من الجوانب الفنية من قبل مسؤولي التعليم، عدم إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، اهتمام المدير بالجانب الإداري أكثر من الجانب الفني. المهام الفنية التي حصلت على درجة فعالية أقل من غيرها هي- من حيث أداء مدير المدرسة الثانوية لها - هي: زيارة المعلمين في الفصول زيارات منتظمة، حث

المعلمين على إشراك الطلاب في أنشطة التعليم والتعلم، متابعة مستوى التحصيل العلمي للطلاب، حث المعلمين على توظيف التقنيات التعليمية المهام الفنية التي حصلت على درجة فعالية أقل من غيرها هي : الاجتماع مع الطلاب لمناقشة مشكلاتهم الدراسية والعمل على حلها ، مساعدة المعلمين على وضع الخطط المناسبة لتنفيذ المنهج، حث المعلمين على المشاركة في تقويم المقررات الدراسية.

دراسة الشراري (2004) هدفت إلى الكشف عن المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية للبنين ومساعدتهم في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وقد شملت الدراسة مجتمعاً مكوناً من (90) مديراً ووكيلاً مساعداً ، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم كانت فيما يتعلق بالإدارات التربوية العليا، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والمنهاج والكتب المدرسية.

دراسة أبو عودة (2004) هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة وتقديم تصور مقترح للحد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة وتكونت عينة الدراسة من (74) مديراً ومديرة بواقع (36) مديراً و (38) مديرة وعينة من المعلمين الواقعين تحت إدارتهم وعددها (27) معلماً ومعلمة بواقع (171) معلماً، و(108) معلمة من المجتمع الأصلي (1860) معلماً ومعلمة، أما أداة الدراسة فهي استبانة تعبر عن مشكلات وصعوبات تتجه باتجاهين هما :المجال الذاتي المتعلق بشخصية المدير، المجال البيئي الذي يتناول المشكلات البيئية التي تعرقل عمل المدير من خلال المبني المدرسي، المنهاج، الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور والمجتمع المحلي، أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن أكثر المشكلات حدة من وجهة نظر المديرين هي قلة تعاون المعلمين مع الإدارة وذلك بسبب تدني رواتبهم، والترفع الآلي للطلاب وحرمان المدرسة من الاتصال بوسائل التكنولوجيا الحديثة كالإنترنت.

دراسة بسيسو (2003) هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة غزة في فلسطين، ومعرفة مدى اختلاف المشكلات التي تواجه مديري المدارس باختلاف النمط القيادي السائد لديهم .كذلك التعرف على أثر المتغيرات (النوع، الخبرة، طبيعة المرحلة، مكان السكن، والمؤهل العلمي) .ثم تقديم تصور مقترح لمعالجة هذه المشكلات، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة في كافة محافظات غزة والبالغ عددهم (282) مديراً ومديرة. وقامت الباحثة بإعداد أداة من استبانتين :الأولى لتحديد المشكلات، والثانية حول الأنماط القيادية.ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :وجود العديد من المشكلات في جميع المجالات، ففي مجال المعلمين (4) مشكلات، وفي مجال أولياء الأمور والمجتمع المحلي (12) مشكلة وفي مجال البناء والتجهيزات (5) مشكلات، وفي مجال الطلبة (3) مشكلات، وفي مجال الإدارة التعليمية (8) مشكلات، وفي مجال المنهاج (11)

مشكلة تبين أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط الديمقراطي، يليه الترسلّي وأخيراً النمط الأتوقراطي، لا توجد علاقة بين طبيعة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس ونمط القيادة السائد لديهم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات تعود إلى المتغيرات (النوع، الخبرة، المرحلة التعليمية، أو اختلاف مكان السكن)، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس.

وقام العاجز (2001) بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات التعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوب وشملت عينة الدراسة (95) مديرة منهن (50) من مديرات مدارس الوكالة ومنهن (45) من مدارس الحكومة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من أربعة مجالات: مشكلات تتعلق بالنظام، وإدارة شؤون الطالبات، ومشكلات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس والإدارة المركزية، ومشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية للمدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هي: السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، كما بينت الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس هي: عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح مديرات مدارس الحكومة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة إلا أن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المرحلة لصالح مديرات المرحلة الإعدادية.

دراسة المعمرى (1998) هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات، وذلك باستخدام عينة مكونة من (95) مديراً و(86) مساعداً، وقد تبين من النتائج أن أبرز المعوقات التي تواجه مدير المدرسة العماني ومساعدته في المرحلة الثانوية هي (مرتبة تنازلياً): المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وأكثر المعوقات شيوعاً في هذا البعد قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، والاعتقاد أن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الطلبة، وضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة، والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، وأكثر المعوقات شيوعاً في هذا البعد: عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، وقلة الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة المدرسة، وقلة عدد عمال النظافة، المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية، وأكثر المعوقات شيوعاً في هذا البعد: إجراء حركة تنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدرسة، وعدم توفر الفني المتخصص لإصلاح أعطال المختبرات، في حين أن هناك أبعاداً لم تصل إلى الحد الذي يمكن اعتبارها معوقات، وهي أبعاد المعوقات المتعلقة بالمناهج والكتب المدرسية والمعلمين والطلبة.

دراسة محمود (1996) هدفت هذه الدراسات التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وذلك من وجهة نظرهم حيث استخدم الباحث استبانة لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (173) مديراً ومديرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه مديري المدارس ومديراتها كافة، وأكثرها صعوبة الصعوبات التي مصدرها السلطات التعليمية العليا، ثم الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة، ثم الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية، وأقل الصعوبات كانت المتعلقة بالطلبة، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق في درجة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة.

وقامت الشخصير (1995) بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات التي واجهت العملية التعليمية في الأراضي الفلسطينية المختلفة خلال الانتفاضة الشعبية للشعب الفلسطيني من وجهة نظر المعلم الفلسطيني، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت ببناء استبانة من عشر مشكلات تتعلق بنواح تعليمية وسلوكية، وإدارية، وتمويلية، وتم تطبيق هذه الأداة على عينة من معلمي المدارس الفلسطينية تتكون من (240) معلماً ومعلمة في قطاع غزة، وفلسطين المحتلة، وتشمل منطقة القدس، موزعين على المدارس الحكومية، والتابعة لوكالة الغوث الدولية، والخاصة، وأبرزت الدراسة النتائج الآتية: أكثر المشكلات أهمية تقطع العملية التعليمية ومنع التجول وأثار ذلك على نفسيات الطلبة، ونتائج تحصيلهم الدراسي، وعدم تغطية المنهاج المقرر، وحذف مقررات سابقة من المنهاج، وارتفاع عدد الطلبة في الصف الواحد، أما أقل المشكلات أهمية كانت عدم توفر المختبرات، والانضباط الصفي، وعدم تعاون الطلبة مع الإدارة المدرسية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

وأجرى وليم (Williams, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى التحديات التي تواجه المدير المدرسي في السنة الأولى في عمله بالولايات المتحدة الأمريكية في شمال كارولينا، إذ اعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة والمقابلات والمشكلات التي تواجهها وتحليل الوثائق من أجل تسجيل التحديات والمشكلات التي تواجه المدير المدرسي في السنة الأولى له من عمله، وكيف يمكن تخطي هذه التحديات مثل ثقافة المدرسة وتطبيق الرؤية ضمن بيئة مدرسية، إذ توصلت الدراسة إلى: أن مدير المدرسة يجد صعوبات في تفهم البيئة والمناخ المدرسي والطريقة التي يمكن من خلال تطبيق النماذج النظرية التي يرى بأنها سوف تؤدي إلى مدرسة ناجحة، وقد أظهرت النتائج أن وظيفة مساعد المدير لا تساعد مدير المدرسة المبتدئ في تخطي الصعوبات.

دراسة لين (Lin, 2009) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التحديات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الجديد والدور الذي يجب أن يقوم به في المدارس الاعدادية في تايوان، وقد ركزت على المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الجديد وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية لمدير المدرسة والمدير السابق والمعلمين ومديري المدارس الاعدادية، وقد توصلت الدراسة أن مدير المدرسة المبتدئ يقوم بلعب أدواراً متعددة: مثل صانع القرار، والمستشار، ومصمم المنهاج، وحلقة الوصل، وقائد أداري، وإن الصعوبات والتحديات التي تواجهه تشمل التوازن بين العمل الاداري والفني والعلاقات الشخصية مع الطاقم التدريسي، وإن أكثر الصعوبات شيوعاً من حيث صعوبة حلها كانت تتمثل في العمل الاداري والمسؤوليات التدريسية

ودراسة بوتر ورينولدز (Potter, D. & Reynolds, 2002) هدفت التعرف إلى برامج التدريب كوسيلة لتحسين أداء مديري المدارس من أجل مواجهة التحديات والصعوبات الفنية وإعداد العاملين في مدارس التعليم العام للمهام والوظائف الجديدة التي تتطلبها عملية الإصلاح في نوتغهام في إنجلترا، استخدم الباحث أسلوب المنهج النظري التحليلي، وخرجت الدراسة بمؤشرات ودلالات على نجاح عمليات الإصلاح داخل مدارس التعليم العام منها: تطبيق أسلوب القيادة الجماعية، والتأكيد على عملية التعليم والتعلم أكثر من أي شيء آخر، والالتزام بعمليات التطوير المهني للعاملين في المدارس، وتوفير الوقت والمصادر اللازمة لتنفيذ الفعاليات.

استهدفت دراسة بلير (Blair, 2000) التعرف إلى استراتيجيات التغيير: تطبيق برنامج الإصلاح المدرسي الشامل، ووضع رؤية مستقبلية لإرشاد المديرين على التطبيق الجيد للإصلاح المدرسي الشامل في المدارس الابتدائية، وكذلك المشكلات والتحديات التي تواجه التطوير بالمدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والآباء، في تكساس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: تعديل اتجاهات بعض الطلاب والمعلمين عن طريق نشر روح التعاون داخل المدرسة الابتدائية، ضرورة أن

تتكامل خطة الإصلاح المدرسي مع العوامل المؤثرة على العملية التعليمية. مساعدة مدارس التعليم العام على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية والمادية اللازمة لإحداث إصلاح مدرسي شامل. وضع تصور مستقبلي منطقي للصورة التي يجب أن تكون عليها المدرسة الابتدائية بكافة أقسامها ومحتوياتها لتصل لمرحلة التغيير الشامل، مشاركة الآباء في بناء تصور للبيئة المدرسية التي يريدونها لأبنائهم. وضع تصور مستقبلي للقيم التي يجب أن يلتزم بها أفراد المدرسة الابتدائية.

استهدفت دراسة سلببيك (Celebuski, 1998) التعرف إلى "أوضاع الإصلاح التعليمي في المدارس الابتدائية والمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين وأنشطة الإصلاح التعليمي في المدارس العامة الابتدائية والإعدادية والثانوية من وجهة نظر المديرين بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تزويد المديرين بالمعلومات حول استخدام تكنولوجيا الإبداع، وطرق التدريس مثل: الإنترنت والاتصالات المتطورة، ضرورة توافر مصادر متعددة لمديري المدارس بحيث يتمكنون من تطبيق استراتيجيات الإصلاح المدرسي الشامل وأنشطته المختلفة مثل: المعاهد التعليمية وورش العمل، المديرين القدامى، المؤتمرات التربوية، ضرورة إعادة تنظيم اليوم الدراسي، ومشاركة أولياء الأمور في كل جوانب تعليم أبنائهم.

وفي دراسة ليمينغ (Liming, 1998) هدفت إلى الكشف عن الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية باعتبارها إحدى المشكلات التي تواجهه فتؤثر على صحته وراحته النفسية وأداء العمل، في دينفر في الولايات المتحدة الأمريكية، ولأجل ذلك تمت مقابلة عينة من (24) مديراً ومديرة، بواقع (19) مديراً، و(5) مديرات، وذلك مناصفة بين المدارس العليا والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تختلف مستويات الضغوط المدركة لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة، فمديرو المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوط التي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة، وتواجه المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور ويستخدم المديرين التأليف بين استراتيجيات الحد من الضغط قبل حصوله وبعد حصوله لتقليل مستوى الضغط في حده الأدنى، فاستراتيجيات الحد منه قبل حصوله يتم بواسطة إيجاد الاتجاهات الإيجابية، والتنظيم المناسب، واستراتيجيات الحد منه بعد حصوله يتم باستخدام المعالجة لأعراض الضغط، وإعادة مديري المدارس إلى حالتهم الطبيعية.

دراسة سينسلاير (Sinclair, 1996) هدفت إلى تقدير النشاطات أو الحوادث التي تعتبر عوامل ضغط على مديري المدارس العليا، وتأثيراتها على هؤلاء المديرين في مدارس كاليفورنيا العليا، واستخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي، حيث طبق مسح الضغوط الإدارية الذي أعده جملتش وسوينت (Swent and Gmelch) على جميع مديري المدارس العليا في كاليفورنيا، وعددهم (320) مدير مدرسة، وكل مدرسة تشمل على عدد طلبة من (1600-2400) طالب وطالبة، ومن نتائج الدراسة أنه لا يمكن اعتبار أن سبباً واحداً ينتج عنه الضغوط الواقعة على مدير المدرسة، ومستوى الضغط على

المديرين في عملهم مقبول، وهناك أوقات صعبة لدى المديرين في التعامل مع العاملين، ومشكلات الميزانية أكثر من الصعوبات في التعامل مع التعليمات الواردة من الحكم الفيدرالي أو التابع للولاية. وفي دراسة دروستويزن (DerWesthuizen,1996) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المبتدئين في كينيا، استخدم لهذا الغرض استبانة تم إرسالها إلى (200) مدير مدرسة ثانوية في (8) مقاطعات كينية بواقع (100) مدير مبتدئ، و (100) مدير ذي خبرة، وعاد من تلك الاستبانات (142) استبانة، بمعدل (71%) من مجموع الاستبانات المرسله، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي: أخطر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في كينيا هو عدم مقدرة الطلبة على دفع الرسوم المدرسية المقررة، وكذلك عدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسية، ونقص التسهيلات الفيزيقية، والتجهيزات المدرسية، ونقص تكيف العاملين في المدرسة، ونقص الملاعب، والمسافات الطويلة التي يقطعها الطلبة إلى المدرسة، واستخدام اللغة الإنجليزية كوسيط تعليمي، وهناك المشكلات التي تعزى إلى فشل النظام التعليمي مما يتطلب دائما دعما مالياً مقبولاً للتغلب عليه، وأوصت الدراسة لتقديم برامج تعليمية ونشاطات أثناء الخدمة لمديري المدارس الثانوية.

دراسة كتافي ووستوزن (Westhuizen Kitavi,1996) هدفت الدراسة التعرف إلى المشاكل التي تواجه مديري المدارس الثانوية الجدد في كينيا، وقد استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير مدرسة ثانوية من (100) مدير جديد، و (100) مدير من ذوي الخبرة، وأن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: افتقار المدارس إلى المعدات والوسائل المدرسية، وعدم جدية النظام التربوي في تأمين الدعم المالي الكافي.

دراسة ماورين (Maureen,1993) هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدراك مديري المدارس الثانوية الدنيا لفاعلية إدارتهم وفعاليتهم. والتعرف إلى العلاقة بين العوامل المتعلقة بفاعلية الإدارة وفاعلية المدرسة وتحليلها، وشملت عينة الدراسة (94) مديراً من أصل (108) من مديري المدارس الثانوية الدنيا في " ألبرتا " في كندا، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية مع (10) من المديرين، كما استخدم استبانة وزعت على أفراد العينة، وكشفت النتائج عن أن الدعم المالي غير الكافي ضعف براعة المواهب الطلابية، كما قلل من أهمية المدارس التي تعاني في التأكيد على التكنولوجيا وفعاليتها، كما كشفت الدراسة عن أن إدراك المديرين لفاعلية الإدارة يختلف باختلاف الخبرة الإدارية ونوعية نظام المدرسة وعدد الطلاب، وذلك لصالح أصحاب الخبرة الأكبر وعدد الطلاب الأقل، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية على المدارس بأشكال مختلفة مع ضرورة أن تشمل العينة المعلمين وأولياء الأمور.

وأجرى كاربنتر (Carpenter,1993) دراسة هدفت إلى تحديد المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في السنة الأولى، في ولاية أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة وقد تكونت عينة الدراسة من (20) المديرين الجدد في المدارس الابتدائية، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم مناسبة بعض المناهج وطرق التدريس، عدم اهتمام الطلاب، وعدم حرص المعلمين على تطوير ذواتهم.

3.2 التعليق على الدراسات السابقة

بالنسبة لأغراض الدراسة وأهدافها: من العرض السابق لهذه الدراسات التي تتناول الصعوبات الإدارية والفنية، فقد اتفقت معظم الدراسات السابقة في أهدافها مع الدراسة الحالية كما في دراسة خليل (2016)؛ ودراسة منسي (2014)؛ ودراسة حسن (2013)؛ ودراسة الحويطي (2012)؛ ودراسة المالكي (2011)؛ ودراسة العابسي (2005) ودراسة الحارثي (2009)؛ ودراسة (Lin,2009)؛ ودراسة اللهواني (2007) ودراسة حرب (2007)؛ ودراسة الشريف (2006)؛ دراسة أبوعودة (2004)؛ ودراسة العاجز (2001)؛ ودراسة محمود (1996)؛ ودراسة الشخشير (1995)؛ ودراسة المعمري (1998)؛ ودراسة وليم (William,2011)؛ ودراسة بوتير وريينولدز (Potter,D.&Reynolds,2002)؛ ودراسة دروستويزن (DerWesthuizen,1996)؛ أما دراسة اليوسف (2012) هدفت التوصل إلى تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (الواقع/الأهمية/المعوقات)، أما دراسة البدراني (2011) هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية والمادية الذاتية في طريق الإبداع الإداري وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، ودراسة اليوسف (2012) هدفت التوصل إلى تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام، والكشف عن أبرز معوقاتها.

بالنسبة لمنهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في إتباعها للمنهج الوصفي كما في دراسة خليل (2016)؛ ودراسة منسي (2014)؛ ودراسة حسن (2013)؛ ودراسة الحويطي (2012)؛ ودراسة المالكي (2011)؛ ودراسة وليم (William,2011)؛ ودراسة العابسي (2005) ودراسة الحارثي (2009)؛ ودراسة اللهواني (2007) ودراسة حرب (2007)؛ ودراسة الشريف (2006)؛ دراسة أبوعودة (2004)؛ ودراسة العاجز (2001)؛ ودراسة محمود (1996)؛ ودراسة الشخشير (1995)؛ ودراسة المعمري (1998)؛ ودراسة بوتير وريينولدز

(Potter,D.&Reynolds,2002)؛ ودراسة دروستويزن (DerWesthuizen,1996) .

بالنسبة لأدوات الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في استبانة، كما في دراسة خليل (2016)؛ ودراسة منسي (2014)؛ ودراسة حسن (2013)؛ ودراسة الحويطي (2012)؛ ودراسة المالكي (2011)؛ ودراسة العابسي (2005) ودراسة الحارثي (2009)؛ ودراسة اللهواني (2007)؛ ودراسة حرب (2007)؛ ودراسة الشريف (2006)؛ دراسة أبو عودة (2004)؛ ودراسة العاجز (2001)؛ ودراسة محمود (1996)؛ ودراسة الشخشير (1995)؛ ودراسة المعمري (1998)؛ ودراسة وليم (William,2011)؛ ودراسة بوتير وريينولدز

(Potter, D. & Reynolds, 2002)؛ ودراسة دروستويزن (DerWesthuizen, 1996)، واستخدمت بعض الدراسات الملاحظة والمقابلة، كما في دراسة سلببيك (Celebuski, 1998)؛ دراسة (Lin, 2009). بالنسبة للعينة المختارة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام عينة من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية كدراسة منسي (2014)؛ ودراسة حسن (2013)؛ ودراسة الحويطي (2012)؛ ودراسة المالكي (2011)؛ ودراسة الحارثي (2009)؛ ودراسة (Lin, 2009)؛ ودراسة اللهواني (2007) ودراسة حرب (2007)؛ ودراسة الشريف (2006)؛ دراسة أبوعودة (2004)؛ ودراسة العاجز (2001)؛ ودراسة محمود (1996) واختلفت في دراسات استخدمت عينات من مديري المدارس في وكالة الغوث وعدد من المعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات، كدراسة الشخشير (1995)، ودراسة العابسي (2005).

بالنسبة لنتائج الدراسات: تنوعت الدراسات السابقة في نتائجها كدراسة الحويطي (2012) التي أظهرت أن أعلى مجال في الصعوبات هو مجال الأجهزة التعليمية، أدنى مجال هو في مجال الطلبة ونتائج دراسة البدران (2011) التي أظهرت أن المعوقات الإدارية هي كثرة الأعباء الوظيفية وضعف التمويل وقلة التجهيزات وعدم مطابقة المباني المدرسية وعدم مطابقة البيئة وكثرة أعداد الطلبة ودراسة المالكي (2011) أن درجة المشكلات كبيرة أهمها غياب الحوافز المادية والمعنوية وانتشار سلوكيات سلبية بين الطلبة ونقص الكادر الإداري وغياب البيئة المدرسية وضعف التجهيزات، ودراسة اللهواني (2007) التي أظهرت أنه توجد فروق في الصعوبات تعزى للجنس لصالح الذكور، كما يوجد فروق وفي تلك الصعوبات تعزى للمستوى التعليمي لصالح ماجستير فأعلى ولسنوات الخبرة لصالح 15 سنة فأكثر ودراسة الشريف (2006) التي أظهرت صعوبات إدارية في مجال المباني والتجهيزات وأولياء الأمور وأكثر الصعوبات الفنية هي المنهاج، ودراسة محمود (1996) التي أظهرت أن أكثر الصعوبات هي الصعوبات التي مصدرها السلطات التعليمية والأبنية والتجهيزات وأولياء الأمور.

أهم ما يميز هذه الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة من نوعها في - حدود علم الباحث - حيث هدفت إلى استكشاف الصعوبات الادارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل ، علما انه يوجد دراسات سابقة أشارت إلى الكشف عن الصعوبات الادارية والفنية كدراسة الشريف (2006)، ودراسة الشراري (2004)، ودراسة محمود (1996).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفاد الباحث من الرجوع إلى الدراسات السابقة كما يأتي

- بناء الإطار النظري الخاص بالصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس.
- تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة الكشف عن الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس وسبل معالجتها، كدراسة الحويطي (2012) ودراسة اللهواني (2007)، ودراسة محمود (1996).
- استخدام المنهج (الوصفي) المناسب للدراسة، والتصميم الملائم لطبيعة الدراسة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسير نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

3 الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها طبيعة هذه الدراسة، والإجابة على الأسئلة المحددة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (463) مديراً ومديرة، للعام 2017/2016، حيث تم تجميع هذه الإحصائية من خلال زيارة الباحث لمديرات التربية والتعليم، حيث كان هذا العدد موزعاً على محافظتي بيت لحم والخليل.

3.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة (140) مديراً ومديرة، منهم (66) مديراً و(74) مديرة، وتشكل ما نسبته (30%) من المجتمع الأصلي للدراسة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وهي نسبة نقي أغراض الدراسة، والجدول رقم (1.3) يبين خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1.3) خصائص العينة الديموغرافية.

النسبة المئوية	العدد	المستوى	جدول المتغير
%53	74	ذكر	الجنس
%47	66	أنثى	
%30	42	أساسية دنيا	
%37	52	أساسية عليا	مستوى المدرسة
%33	46	ثانوية	
%19	27	بيت لحم	المديرية
%29	41	الخليل	
%34	48	جنوب	
%17	24	يطا	
%5	7	من (5) سنوات فأقل	سنوات الخبرة
%26	36	من (6-10) سنوات	
%69	97	من 11 سنة فأكثر	
%9	12	دبلوم	المؤهل العملي
%45	63	بكالوريوس	
%46	65	ماجستير فأعلى	

4.3 أداة الدراسة :

استبانة الصعوبات الإدارية والفنية:

طور الباحث في دراسته أداة الاستبانة: كأداة لجمع المعلومات، وتحقيق أهداف الدراسة، وبعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها كدراسة الحويطي (2012)، ودراسة محمود، (1996) واللوهواني (2007)، تم تطوير استبانته حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من: القسم الأول: يشتمل هذا القسم على معلومات أولية تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، ومستوى المدرسة، والمديرية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

القسم الثاني: يتكون من (60) فقرة تهدف إلى معرفة الصعوبات (الإدارية والفنية) في خمسة مجالات وهي: (الطلبة، المعلمون، المنهاج، البيئة المدرسية والتجهيزات، المجتمع المحلي وأولياء الأمور)، ويمثل كل مجال منها (12) فقرة، إضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها المدير في مدرسته، ويبين الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية.

أولاً : صدق الأداة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة، وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية، ملحق رقم (1) على مجموعة من أعضاء الهيئات التدريسية في كل من جامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الخليل، والبالغ عددهم (15) محكماً لمراجعتها وتحكيمها، ملحق رقم (2)، وذلك للتأكد من صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة، من حيث دقة الصياغة وسلامة اللغة، ووضوح المعنى، وإضافة فقرات أو تعديلها أو حذفها، واتفق ما نسبته (80%) من المحكمين على أية عبارة تم اعتمادها، وبعد الاطلاع ومراجعة ملاحظات المحكمين، وتحديداً تم إجراء التعديلات على الفقرات الآتية:

المجال الأول (5،7، 8، 9، 10،11).

المجال الثاني (5،9).

المجال الثالث (3، 4، 5، 7، 8، 9، 10،11،12).

المجال الرابع (2، 6، 7، 9، 11،12).

المجال الخامس (2، 5، 6، 11، 12).

ومن أهم التعديلات على الفقرات كالتالي:

المجال الأول : تم تعديل الفقرة "السلوك العدوانى أو العنف " إلى الفقرة "السلوك العدوانى أو العنف من قبل الطلبة"

والفقرة "عدم التزام الطلبة بمدونة السلوك المتفق عليها" وأصبحت " قلة التزام الطلبة بمدونة السلوك المتفق عليها"

والفقرة " اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي" إلى الفقرة " اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي من قبل سلطات الاحتلال" .

المجال الثاني: تم تعديل الفقرة " عدم اشتراك المعلمين في إشراف الأقران" إلى الفقرة " قلة اشتراك المعلمين في إشراف الأقران".

المجال الثالث: تم تعديل لا يشجع المنهاج على التفكير الناقد والإبداعي إلى الفقرة "يشجع المنهاج على التفكير الناقد والإبداعي" والفقرة "مواد المنهاج خالية من التمييز ولا تراعي النوع الاجتماعي" الى الفقرة "مواد المنهاج خالية من التمييز" ، والفقرة "يفتقر المنهاج لإحياء الثقافة والتراث الفلسطيني" أصبحت " يقوم المنهاج على إحياء الثقافة والتراث الفلسطيني" والفقرة " يفتقر المنهاج احترام حقوق الإنسان ومسؤولياته: وأصبحت " يراعي المنهاج احترام حقوق الإنسان" .

المجال الرابع : تم تعديل الفقرة " قلة وجود المختبرات المتنوعة وأصبحت" قلة وجود مختبر لتدريس حصص العلوم في المدرسة" ، والفقرة "عدم توفر ممرات خاصة بالمعاقين" حيث صارت "ممرات المدرسة الخاصة بالمعاقين غير مؤهلة" .

المجال الخامس : تم تعديل الفقرة "عدم وجود مجلس أولياء الأمور للمدرسة" وأصبحت " قلة فاعلية مجلس أولياء الأمور في المدرسة." وقد أصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من 60 فقرة في خمسة مجالات هي (الطلبة، والمعلمين، والمنهاج، والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور)، والملحق رقمك (3) يبين ذلك.

ثانيا: ثبات الأداة

الثبات بطريقة معامل كرونباخ - ألفا (Cronbac Alpha)

تم التحقق من ثبات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا، وذلك بعد تطبيق استبانة الصعوبات الإدارية والفنية، وتم حساب معامل الثبات للأداة ككل حيث بلغت قيمة الثبات (0.93)، وهي درجة ثبات (مرتفعة) تفي بأغراض الدراسة، كما تم حساب الثبات للمجالات الخمسة التي تتكون منها أداة الدراسة ، والجدول رقم (2.3) يبين ذلك.

جدول (2.3) يبين معاملات ثبات كرونباخ ألفا لاستبانته الصعوبات الإدارية والفنية

المجال	درجة الثبات
الطلبة	0.88
الهيئة التدريسية	0.92
المنهاج	0.70
التجهيزات المدرسية	0.90
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	0.77
الكلية	0.93

5.3 الطريقة والإجراءات

تم تطبيق الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بها في إعداد مسودة أداة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة، وعرضها على المحكمين، والتأكد من صدقها وملاءمتها لأغراض الدراسة.
- إجراء التعديلات المناسبة من تعديل التراكيب اللغوية لفقرات الاستبانة، ملحق رقم (3).
- أخذ كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الدراسة للمديريات ملحق (4).
- الحصول على الإذن الرسمي لتطبيق الدراسة من مديريات التربية والتعليم في محافظتي بيت لحم والخليل ملحق رقم (5).
- تحديد مجتمع الدراسة والذي شمل مديري المدارس ومديراتها في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (463) مديراً ومديرة.
- اختيار العينة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (140) مديراً ومديرة من محافظتي بيت لحم والخليل.

- تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الأكاديمي (2016/2017)، واستعادة الاستبيانات.
- القيام بإجراءات التصحيح وفق نموذج التصحيح.
- تفرغ البيانات وإدخالها للحاسوب وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (Statistical Package for Social Sciences)، (SPSS).
- تم تفسير النتائج والخروج بالتوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية.

6.3 متغيرات الدراسة

1.6.3 المتغيرات المستقلة:

1. الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)
2. مستوى المدرسة: وله ثلاثة مستويات (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية)
3. المديرية ولها أربعة مستويات: (بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، يطا)
4. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (5 سنة فأقل، ومن (6-10) سنوات، و 11 سنة فأكثر)
5. المؤهل العلمي: ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

2.6.3 المتغيرات التابعة :

- تقدير درجة الصعوبات الادراية والفنية التي يواجهها المديرون بالمدارس الحكومية.

7.3 المعالجة الإحصائية :

قام الباحث بالمعالجة الإحصائية اللازمة باستخدام الإحصاء الوصفي وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات بالأساليب الآتية :

أولاً : أساليب المعالجة الإحصائية التي اتبعت في تقنين أدوات الدراسة : استخراج الأعداد والنسب المئوية.

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، من أجل تحديد درجة المتوسطات لاستجابة أفراد العينة وقد اعتمد المقياس الوزني ، كما في الجدول رقم (3.3)
جدول (3.3) يوضح الوزن النسبي لاستجابة افراد العينة.

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	(3.67-2.34)
عالية	3.68 فأعلى

حساب معامل الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا) للتحقق من الثبات.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة عن طريق الاختبارات الإحصائية التحليلية:

اختبار (t) للمجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One – Way Anova) لمعرفة مصدر الفروق، بين المتغيرات التي تكون ذات ثلاثة مستويات، واختبار ((Scheffe) لمعرفة اتجاه هذه الفروق، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (Statistical Package for Social Sciences)، (SPSS).

الفصل الرابع

4. نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، بعد تصحيح، استجابات مجموعة الدراسة على استبانة الصعوبات الإدارية والفنية وتحليلها مصنفة حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول: ما درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس الحكومية على استبانة الصعوبات الإدارية والفنية، والجدول (1.4) يوضح ذلك.

الجدول (1.4) درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	62%	0.73	3.10	الطلبة
متوسطة	59%	0.87	2.99	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
متوسطة	59%	0.78	2.98	الهيئة التدريسية
متوسطة	58%	0.43	2.92	المنهاج
متوسطة	57%	0.91	2.89	التجهيزات المدرسية
متوسطة	59%	0.54	2.98	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (1.4) أن متوسطات درجة صعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.54) وهي ذات درجة متوسطة، وأن متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية على التوالي هي : صعوبات في مجال الطلبة بمتوسط حسابي (3.1) وانحراف معياري (0.73)، ثم صعوبات في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.87)، ثم صعوبات في مجال الهيئة التدريسية، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.78)، ثم صعوبات في مجال المنهاج بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.43)، ثم صعوبات في مجال التجهيزات المدرسية بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.91).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال صعوبات الطلبة، وترتيبها تنازلياً، والجدول (2.4) يوضح ذلك.

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال صعوبات الطلبة مرتبة تنازلياً.

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
Q3	انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة	3.75	0.84	75%	مرتفعة
Q1	ازدحام الطلبة في الصف الواحد	3.72	0.92	74%	مرتفعة
Q4	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام	3.52	0.86	70%	متوسطة
Q11	إهمال الطلبة للواجبات البيتية	3.39	1.03	68%	متوسطة
Q7	السلوك العدواني أو العنف من قبل الطلبة	3.22	1.09	65%	متوسطة
Q8	قلة التزام الطلبة بمدونة السلوك المتفق عليها	3.12	1.00	62%	متوسطة
Q12	ضعف الاتصال والتواصل مع الإدارة المدرسية	3.12	1.20	62%	متوسطة
Q2	الغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر	2.92	1.15	59%	متوسطة
Q9	قلة المشاركة في النشاطات اللاصفية.	2.90	0.93	58%	متوسطة
Q6	عدم وجود مرشد مدرسي في المدرسة	2.87	1.47	57%	متوسطة
Q5	ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة مثل: التخين، السرقة، الكذب.	2.65	1.23	53%	متوسطة
Q10	اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي من قبل سلطات الاحتلال	1.97	1.20	40%	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.1	0.73	62%	متوسطة

يتضح من الجدول (2.4) أن متوسطات المجال الأول: الصعوبات الإدارية والفنية في مجال الطلبة على الدرجة الكلية (3.1) وانحراف معياري (0.73)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.75) هو للفقرة رقم (3)، والتي تنص: "انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة"، ويليه المتوسط

الحسابي (3.72) وهو للفقرة رقم (1) والتي تنص " ازدحام الطلبة في الصف الواحد "، وهاتان ذات درجة مرتفعة، ويليه المتوسط الحسابي (3.52) وهو للفقرة رقم (4) والتي تنص " ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام "، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (1.97) هو للفقرة رقم (10)، والتي تنص " اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي من قبل سلطات الاحتلال " وهي ذات درجة منخفضة، والمتوسط الحسابي (2.65) وهو للفقرة رقم (5) والتي تنص " ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة مثل: التدخين، السرقة، الكذب."، والمتوسط الحسابي (2.87) وهو للفقرة رقم (6)، والتي تنص " عدم وجود مرشد مدرسي في المدرسة"، وهاتان ذات درجة متوسطة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات، وترتيبها تنازلياً، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً .

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
Q17	إنخفاض الروح المعنوية للمعلمين في ظل الظروف	3.45	1.10	69%	متوسطة
Q22	كثرة إحالة الطلبة المشكلين إلى المدير	3.27	0.99	65%	متوسطة
Q23	ضعف رغبة بعض المعلمين للتطور المهني	3.19	0.96	64%	متوسطة
Q21	قلة اشتراك المعلمين في إشراف الأقران	3.01	0.88	60%	متوسطة
Q16	قلة قدرة بعض المعلمين على الضبط الصفّي	2.99	1.09	60%	متوسطة
Q15	تنني مهارات المعلمين في توظيف الوسائل التعليمية	2.97	1.15	60%	متوسطة
Q20	تأخر بعض المعلمين في إنجاز المهام الموكلة إليهم	2.900	0.93	58%	متوسطة
Q18	يوجد معلمين غير مؤهلين تربوياً	2.87	1.20	57%	متوسطة
Q13	كثرة تنقلات المعلمين	2.81	1.10	56%	متوسطة
Q24	عدم تقبل بعض المعلمين إرشادات وتوجيهات	2.80	1.08	56%	متوسطة
Q14	عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة	2.77	1.15	55%	متوسطة
Q19	نقص توافر برامج التدريب أثناء الخدمة	2.73	1.02	55%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.98	0.78	60%	متوسطة

يتضح من الجدول (3.4) أن متوسطات المجال الثاني: الصعوبات الإدارية والفنية في مجال الهيئة التدريسية على الدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.78)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.45) هو للفقرة رقم (17)، والتي تنص: "إنخفاض الروح المعنوية للمعلمين في ظل الظروف المعيشية"، ويليه المتوسط الحسابي (3.27) وهو للفقرة رقم (22) والتي تنص " كثرة إحالة

الطلبة المشكلين إلى المدير"، ويليه المتوسط الحسابي (3.19) وهو للفقرة رقم (23) والتي تنص "ضعف رغبة بعض المعلمين للتطور المهني"، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (2.73) هو للفقرة رقم (19)، والتي تنص "نقص توافر برامج التدريب أثناء الخدمة"، والمتوسط الحسابي (2.77) وهو للفقرة رقم (14) والتي تنص "عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة"، والمتوسط الحسابي (2.80) وهو للفقرة رقم (24)، والتي تنص "عدم تقبل بعض المعلمين إرشادات وتوجيهات المشرفين"، وهي ذات درجة متوسطة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات المنهاج، وترتيبها تنازلياً، والجدول (4.4) يوضح ذلك.

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات المنهاج مرتبة تنازلياً .

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
Q26	شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم	3.59	0.97	72%	متوسطة
Q27	ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة	3.30	0.89	66%	متوسطة
Q28	المناهج الجديدة أعلى من مستوى الطلبة	3.29	1.03	66%	متوسطة
Q30	مواد المناهج تتوافق مع الحياة اليومية للمواطن الفلسطيني	3.19	0.83	64%	متوسطة
Q25	قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين	2.96	1.09	59%	متوسطة
Q32	تراعي مواد المنهاج مبادئ التعليم الجامع	2.90	0.80	58%	متوسطة
Q29	تركز مواد المنهاج على التلقين وليس على الفهم والتطبيق	2.87	0.99	58%	متوسطة
Q33	مواد المنهاج خالية من التمييز	2.80	0.88	56%	متوسطة
Q31	يشجع المنهاج على التفكير الناقد والإبداعي	2.78	0.78	56%	متوسطة
Q34	يقوم المنهاج على إحياء الثقافة والتراث الفلسطيني	2.49	0.93	50%	متوسطة
Q35	يراعي المنهاج احترام حقوق الإنسان	2.47	0.86	49%	متوسطة
Q36	يركز المنهاج على التصرف باحترام البيئة	2.44	0.78	49%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.92	0.43	59%	متوسطة

يتضح من الجدول (4.4) أن متوسطات المجال الثالث: الصعوبات الإدارية والفنية في مجال المنهاج على الدرجة الكلية (2.92) وانحراف معياري (0.43)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.59) هو للفقرة رقم (26)، والتي تنص: "شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم للمناهج الجديدة"، ويليه المتوسط الحسابي (3.30) وهو للفقرة رقم (27) والتي تنص "ضعف

استخدام التكنولوجيا الحديثة"، ويليها المتوسط الحسابي (3.29) وهو للفقرة رقم (28) والتي تنص " المناهج الجديدة أعلى من مستوى الطلبة"، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (2.44) هو للفقرة رقم (36)، والتي تنص "يركز المنهاج على التصرف باحترام البيئة"، والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (35) والتي تنص "يراعي المنهاج احترام حقوق الإنسان"، والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (34)، والتي تنص "يقوم المنهاج على إحياء الثقافة والتراث الفلسطيني"، وهي ذات درجة متوسطة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال صعوبات التجهيزات المدرسية، وترتيبها تنازلياً، والجدول (5.4) يوضح ذلك.

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال صعوبات التجهيزات المدرسية مرتبة تنازلياً.

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
Q38	قلة وجود غرفة متعددة الأغراض للتدريس	3.65	1.20	73%	متوسطة
Q41	قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية	3.23	1.25	65%	متوسطة
Q37	قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى الرئيسي	3.14	1.06	63%	متوسطة
Q43	قلة كفاية المستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية	3.06	1.27	61%	متوسطة
Q46	نقص الملاعب الرياضية والمساحات في المدرسة	3.01	1.36	60%	متوسطة
Q40	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية	2.97	1.42	60%	متوسطة
Q39	نقص المرافق الصحية في المدرسة	2.90	1.13	58%	متوسطة
Q47	ممرات المدرسة الخاصة بالمعاقين غير مؤهلة	2.80	0.88	56%	متوسطة
Q45	قلة وجود المختبر لتدريس حصص العلوم في المدرسة	2.78	0.78	56%	متوسطة
Q42	نقص الكتب في المكتبة المدرسية	2.49	0.93	50%	متوسطة
Q48	عدم توفر بئر ماء صالحة للشرب	2.47	0.86	49%	متوسطة
Q44	عدم توفر مقصف خاص للطلبة	2.44	0.78	49%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.89	0.91	58%	متوسطة

يتضح من الجدول (5.4) أن متوسطات المجال الرابع: الصعوبات الإدارية والفنية في مجال التجهيزات المدرسية على الدرجة الكلية (2.89) وانحراف معياري (0.91)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.65) هو للفقرة رقم (38)، والتي تنص: "قلة وجود غرفة متعددة الأغراض للتدريس"،

ويليه المتوسط الحسابي (3.23) وهو للفقرة رقم (41) والتي تنص " قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة "، ويليه المتوسط الحسابي (3.14) وهو للفقرة رقم (37) والتي تنص " قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى الرئيسي"، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (2.44) هو للفقرة رقم (44)، والتي تنص " عدم توفر مقصف خاص للطلبة "، والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (48) والتي تنص " عدم توفر بئر ماء صالحة للشرب"، والمتوسط الحسابي (2.49) وهو للفقرة رقم (42)، والتي تنص " نقص الكتب في المكتبة المدرسية "، وهي ذات درجة متوسطة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال صعوبات المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وترتيبها تنازلياً، والجدول (6.4) يوضح ذلك.

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات مجال صعوبات المجتمع المحلي وأولياء الأمور مرتبة تنازلياً.

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
Q49	قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم	3.52	1.00	70%	متوسطة
Q50	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات	3.45	0.97	69%	متوسطة
Q55	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة	3.45	3.43	69%	متوسطة
Q51	قلة الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور	3.22	1.04	64%	متوسطة
Q54	غياب التواصل بين المدرسة و أولياء الأمور	3.12	1.19	62%	متوسطة
Q56	الأنشطة المدرسية المجتمعية التي تخدم المجتمع غير كافية لتوثيق العلاقة بينهما	3.06	0.93	61%	متوسطة
Q52	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء الأمور على الطلبة	3.00	1.23	60%	متوسطة
Q60	قلة فاعلية مجلس أولياء الأمور في المدرسة	2.95	1.24	59%	متوسطة
Q57	ضعف المقدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	2.92	2.75	58%	متوسطة
Q58	كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة	2.55	1.26	51%	متوسطة
Q53	التمييز في التعامل بين أولياء الأمور من قبل المعلمين	2.47	1.10	50%	متوسطة
Q59	ضعف مقدرة المدير على مواجهة أولياء الأمور حول مشكلات الطلبة	2.17	1.21	43%	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.99	0.87	60%	متوسطة

يتضح من الجدول (6.4) أن متوسطات المجال الخامس: الصعوبات الإدارية والفنية في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور على الدرجة الكلية (2.99) وانحراف معياري (0.87)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.52) هو للفقرة رقم (49)، والتي تنص: "قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم"، يليه المتوسط الحسابي (3.45) وهو للفقرة رقم (50) والتي تنص "عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات"، يليه المتوسط الحسابي (3.45) وهو للفقرة رقم (55) والتي تنص "ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة"، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (2.17) هو للفقرة رقم (59)، والتي تنص "ضعف مقدرة المدير على مواجهة أولياء الأمور حول مشكلات الطلبة"، وهي ذات درجة منخفضة، والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (53) والتي تنص "التمييز في التعامل بين أولياء الأمور من قبل المعلمين"، والمتوسط الحسابي (2.55) وهو للفقرة رقم (58)، والتي تنص "كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة"، وهاتان ذات درجة متوسطة.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير (الجنس، مستوى المدرسة، المديرية، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

1.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الأولى:

نص الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير الجنس.

ولفحص صحة الفرضية الصفرية، ومعرفة دلالة الفروق، بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (t) (Independent-Sample T.Test) للمجموعتين مستقلتين، للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على استبانة الصعوبات الإدارية والفنية تبعاً لمتغير للجنس، كما يبين الجدول (7.4).

جدول (7.4) نتائج اختبار (t) (Independent-Sample T.Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وفقاً لمتغير الجنس.

الصعوبات الإدارية والفنية	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الطلبة	ذكر	66	3.20	0.63	138	1.66	0.09
	انثى	74	3.00	0.79			
الهيئة التدريسية	ذكر	66	3.04	0.70	138	0.86	0.38
	انثى	74	2.92	0.84			
المنهاج	ذكر	66	2.93	0.44	138	0.22	0.82
	انثى	74	2.92	0.43			
التجهيزات المدرسية	ذكر	66	2.91	0.77	138	0.23	0.81
	انثى	74	2.88	1.02			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	ذكر	66	3.13	0.89	138	1.77	0.07
	انثى	74	2.87	0.85			
الدرجة الكلية	ذكر	66	3.04	0.47	138	1.38	0.16
	انثى	74	2.92	0.59			

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (7.4) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية (0.16)، وأن قيمتها في المجالات الخمس على التوالي (0.09، 0.38، 0.82، 0.81، 0.07) وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، لذا نقبل الفرضية الصفرية، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية، وجميع مجالاتها تعزى لمتغير الجنس.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الثانية:

نص الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

ولفحص صحة الفرضية الصفرية الثانية، ومعرفة دلالة الفروق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة كما يبين الجدول رقم (8.4).

الجدول (8.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.50	2.93	42	أساسية دنيا
0.60	3.02	52	أساسية عليا
0.50	2.96	46	ثانوية
0.54	2.98	140	المجموع

يلاحظ من الجدول (8.4) أن هناك فروقاً ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات

مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة .

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الداله المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	0.31	2	0.15	0.29	0.74
	داخل المجموعات	73.78	137	0.53		
	المجموع	74.10	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.12	0.87
	داخل المجموعات	84.75	137	0.61		
	المجموع	84.91	139			
المنهاج	بين المجموعات	0.61	2	0.30	1.61	0.20
	داخل المجموعات	26.17	137	0.19		
	المجموع	26.79	139			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.34	2	0.17	0.20	0.81
	داخل المجموعات	115.55	137	0.84		
	المجموع	115.90	139			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.10	0.89
	داخل المجموعات	107.16	137	0.78		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.37	0.69
	داخل المجموعات	40.64	137	0.29		
	المجموع	40.86	139			

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (9.4) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.690) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية الثانية، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة:

نص الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية.

ولفحص صحة الفرضية الصفرية الثالثة، ومعرفة دلالة الفروق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية، كما يبين الجدول رقم (10.4).

الجدول (10.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.54	3.04	27	بيت لحم
0.52	2.86	41	الخليل
0.57	2.90	48	جنوب الخليل
0.40	3.25	24	يطا
0.54	2.98	140	المجموع

يلاحظ من الجدول (10.4) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير المديرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات

مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الداله المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	3.53	3	1.17	2.26	0.08
	داخل المجموعات	70.56	136	0.51		
	المجموع	74.10	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	4.32	3	1.44	2.43	0.06
	داخل المجموعات	80.59	136	0.59		
	المجموع	84.91	139			
المنهاج	بين المجموعات	4.71	3	1.57	9.67	0.001
	داخل المجموعات	22.08	136	0.16		
	المجموع	26.79	139			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	15.21	3	5.07	6.85	0.001
	داخل المجموعات	100.68	136	0.74		
	المجموع	115.90	139			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	2.81	3	0.93	1.22	0.30
	داخل المجموعات	104.51	136	0.76		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.73	3	0.91	3.25	0.02
	داخل المجموعات	38.1	136	0.28		
	المجموع	40.86	139			

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (11.4) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.02) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية الثالثة، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على مجالي المنهاج والتجهيزات المدرسية (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين في المنهاج والتجهيزات المدرسية، في حين تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في مجال الطلبة (0.08)، ومجال الهيئة التدريسية (0.06) ومجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور (0.30)، وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية.

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (Scheffe)، والجدول (12.4) يوضح ذلك.
الجدول (12.4) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية.

المتوسطات	المتغيرات		
- .008	الخليل	بيت لحم	المنهاج
- .116	جنوب الخليل		
- .519*	يطا		
.008	بيت لحم	الخليل	
- .108	جنوب الخليل		
- .511*	يطا		
.116	بيت لحم	جنوب الخليل	
.108	الخليل		
- .402*	يطا		
.519*	بيت لحم	يطا	
.511*	الخليل		
.402*	جنوب الخليل		
.822*	الخليل	بيت لحم	التجهيزات المدرسية
.636*	جنوب الخليل		
.126	يطا		
- .822*	بيت لحم	الخليل	
- .186	جنوب الخليل		
- .696*	يطا		
- .636*	بيت لحم	جنوب الخليل	
.186	الخليل		
- .510	يطا		
- .126	بيت لحم	يطا	
.696*	الخليل		
.510	جنوب الخليل		
.184	الخليل	بيت لحم	الدرجة الكلية
.142	جنوب الخليل		
- .204	يطا		
- .184	بيت لحم	الخليل	
- .041	جنوب الخليل		
- .389*	يطا		
- .142	بيت لحم	جنوب الخليل	
.041	الخليل		
- .347	يطا		
.204	بيت لحم	يطا	
.389*	الخليل		
.347	جنوب الخليل		

يتضح من الجدول (12.4) أن الفروق بين متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية ومجال صعوبات المنهاج لصالح مديرية يطا، ولمجال صعوبات التجهيزات المدرسية لصالح مديرية بيت لحم.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة :

نص الفرضية الصفرية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص صحة الفرضية الصفرية الرابعة، ومعرفة دلالة الفروق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (13.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.35	3.19	7	5 سنوات فأقل
0.46	3.08	36	من (6-10) سنوات
0.57	2.92	97	11 سنة فأكثر
0.54	2.98	140	المجموع

يلاحظ من الجدول (13.4) أن هناك فروقا ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول رقم (14.4) يوضح ذلك.

جدول (14.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الداله المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	1.07	2	0.53	1.00	0.36
	داخل المجموعات	73.02	137	0.53		
	المجموع	74.100	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	1.36	2	0.68	1.12	0.32
	داخل المجموعات	83.55	137	0.60		
	المجموع	84.91	139			
المنهاج	بين المجموعات	0.66	2	0.33	1.73	0.18
	داخل المجموعات	26.13	137	0.19		
	المجموع	26.79	139			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	6.01	2	3.00	3.75	0.02
	داخل المجموعات	109.88	137	0.80		
	المجموع	115.90	139			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	1.78	2	0.89	1.16	0.31
	داخل المجموعات	105.54	137	0.77		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.96	2	0.48	1.66	0.19
	داخل المجموعات	39.89	137	0.29		
	المجموع	40.86	139			

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (14.4) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.19) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية الرابعة،

مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة :

نص الفرضية الصفرية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص صحة الفرضية الصفرية الخامسة ،ومعرفة دلالة الفروق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (15.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	12	3.08	0.47
بكالوريوس	63	2.87	0.56
ماجستير فأعلى	65	3.06	0.52
المجموع	140	2.98	0.54

يلاحظ من الجدول (15.4) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول رقم (16.4) يوضح ذلك.

جدول (16.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الداله المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	1.97	2	0.98	1.87	0.158
	داخل المجموعات	72.12	137	0.52		
	المجموع	74.10	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	0.51	2	0.25	0.41	0.66
	داخل المجموعات	84.40	137	0.61		
	المجموع	84.91	139			
المنهاج	بين المجموعات	1.548	2	0.77	4.20	0.01
	داخل المجموعات	25.24	137	0.18		
	المجموع	26.79	139			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	8.81	2	4.40	5.63	0.004
	داخل المجموعات	107.08	137	0.78		
	المجموع	115.90	139			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	4.25	2	2.12	2.82	0.06
	داخل المجموعات	103.07	137	0.75		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.21	2	0.60	2.09	0.12
	داخل المجموعات	39.64	137	0.28		
	المجموع	40.86	139			

*دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (16.4) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.12) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية الخامسة، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث : ما سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات وحساب النسب المئوية لاستجابات مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل، لسبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مرتبة تنازلياً، والجدول رقم (17.4) يوضح ذلك

جدول (17.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل، لسبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مرتبة تنازلياً

الرقم	سبل المعالجة المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
1	تحسين المرافق المدرسية وتطويرها	126	90%
2	زيادة فاعلية مجالس أولياء الأمور	125	89%
3	وجود مرشد مدرسي في كل مدرسة	122	87%
4	إعطاء ورشات تعريفية بالمنهاج	122	87%
5	إثراء المنهاج	122	87%
6	تزويد المدارس بالأجهزة الحديثة	122	87%
7	متابعة أولياء الأمور لأبنائهم باستمرار	122	87%
8	ربط المنهاج بالواقع الفلسطيني	119	85%
9	الصيانة المستمرة	119	85%
10	الشراكة مع المجتمع المحلي	119	85%
11	تفعيل النشاطات اللامنهجية	117	84%
12	تجويد البيئة المدرسية	117	84%
13	التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي في توفير التجهيزات اللازمة	117	84%

14	تقديم الدعم من قبل المجتمع المحلي	117	84%
15	تطوير مهارات استخدام تكنولوجيا	116	83%
16	إبراز القيم الإسلامية	116	83%
17	عدم استخدام العقاب البدني واللفظي في المدرسة	115	82%
18	الحوافز المادية	115	82%
19	الالتزام باخلاقيات المهنة	115	82%
20	التزام الطلبة بمدونة السلوك الخاصة بالمدرسة	113	81%
21	الاستماع لآراء الطلبة	113	81%
22	تطوير المعلمين مهنيا	113	81%
23	تقليل نصاب الحصص	113	81%
24	إثارة دافعية الطلبة وتحفيزهم	109	78%
25	إعادة النظر في التشكيلات المدرسية	109	78%
26	تفعيل دور الفريق	109	78%
27	رصد الأخطاء في المنهاج	109	78%
28	تقليل تنقلات المعلمين	108	77%
29	تكريم المعلمين المتميزين	108	77%
30	تقبل التوجيهات والدعم	108	77%

يتبين من الجدول (17.4) يعبر عن سبل معالجة الصعوبات الادارية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم أعلى تكرار (126) وبنسبة (90%) كانت للمعالجة رقم (1) والتي نصت على " تحسين المرافق المدرسية وتطويرها " يليه التكرار كانت للمعالجة (125) بنسبة (89%) رقم (2) والتي نصت: " زيادة فاعلية مجالس أولياء الأمور ، يليه التكرار (122) بنسبة (87%) وهي للمعالجة رقم (3) والتي نصت " وجود مرشد مدرسي في كل مدرسة" وأن أدنى التكرارات هي (108) وبنسبة (77%) وهي للمعالجات رقم (30) والتي نصت " تقبل التوجيهات والدعم وللمعالجة رقم (29) والتي نصت " تكريم المعلمين المتميزين" ثم المعالجة رقم (28) والتي نصت " تقليل تنقلات المعلمين".

الفصل الخامس

5. مناقشة نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم، مصنفة حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها، كما تضمن الفصل التوصيات التي يراها الباحث في ضوء تلك النتائج.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول: ما درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

تشير النتائج أن متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.54) وهي ذات درجة متوسطة، وأن متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية على التوالي: صعوبات في مجال الطلبة، ثم صعوبات في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ثم صعوبات في مجال الهيئة التدريسية، ثم صعوبات في مجال المنهاج، ثم صعوبات في مجال التجهيزات المدرسية.

يعزو الباحث هذه الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل ذات درجة متوسطة بشكل عام، حيث تماثل البنية الاجتماعية للطلبة فهم يعيشون في بيئة واحدة ضمن مجتمع فلسطيني له قيمه الراسخة وعاداته وتقاليده المتشابهة في كثير من الأحيان، حيث يواجه المديرون صعوبات في مجال الطلبة، كإنخفاض دافعية التعلم لديهم، وازدحام الطلبة في الصف الواحد، وضعف التحصيل الأكاديمي بشكل عام، والسلوك العدواني، إذ إن الطلبة هم محور العملية التعليمية التعلمية ولا بد من تخطي العقبات والتركيز على التعلم النشط الذي يجعل الطالب نشطاً فاعلاً، كما يواجهون صعوبات من المجتمع المحلي مثل قلة اهتمام أولياء الأمور بالإستفسار عن أبنائهم وعدم تجاوبهم لمشاركة المدرسة في نشاطاتها وغياب التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وصعوبات تتعلق في الهيئة التدريسية كإنخفاض الروح المعنوية للمعلمين وضعف رغبتهم في التطور المهني وقلة قدرة بعض المعلمين على الضبط الصففي، ويواجه المديرون صعوبات في مجال المنهاج كونها أعلى من مستوى الطلبة وليس القدرة على التعامل مع المنهاج اثناء تدريس أبنائهم وقلة استخدام

التكنولوجيا الحديثة في التدريس والتجهيزات المتمثلة بقلّة وجود غرف متعددة الأغراض للتدريس ونقص الملاعب والساحات وقلّة توفر بيئة مادية كالتدفئة والتهوية والإنارة لذا جاءت هذه النتيجة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الصلوي (2005) التي أظهرت أن أكثر الصعوبات الإدارية والفنية كانت في مجال المجتمع المحلي، ثم مجال المعلمين، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشخشير (1995) التي أظهرت أن أكثر الصعوبات أهمية كانت في مجال الطلبة، وأقل الصعوبات كانت في التجهيزات.

واختلفت مع دراسة الشريف (2006) التي أظهرت أن أكثر الصعوبات الإدارية والفنية هي التجهيزات، وأولياء الأمور، والمناهج المدرسية، واختلفت إلى حد ما مع نتيجة دراسة أبو عودة (2004) التي أظهرت أن أكثر الصعوبات التي تواجه المديرين هي في مجال المعلمين، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة محمود (1996) التي أظهرت أن أكثر الصعوبات التي مصدرها السلطات التعليمية العليا، ثم الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة، ثم الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية، وأقل الصعوبات كانت المتعلقة بالطلبة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بسيسو (2003) التي أظهرت أن أكثر الصعوبات على التوالي كانت في مجال المجتمع المحلي، والمناهج، والإدارة التعليمية، والتجهيزات، والمعلمين ثم الطلبة.

كما اختلفت مع نتيجة دراسة الحويطي (2012) التي أظهرت أن أعلى صعوبات كانت في مجال التجهيزات، وأدنى صعوبات كان في مجال الطلبة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة البدراني (2011) التي أظهرت أن أهم الصعوبات كانت ضعف التمويل، وقلّة التجهيزات، وعدم مطابقة المباني المدرسية وكثرة أعداد الطلبة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تعزى لمتغير (الجنس، مستوى المدرسة، المديرية، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الأولى:

نص الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير الجنس.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية، وجميع مجالاتها تعزى لمتغير الجنس.

يرى الباحث أن مديري المدارس ومديراتها ربما يواجهون الصعوبات نفسها بغض النظر عن جنس مدير المدرسة، حيث يواجهون صعوبات في مجال الطلبة كضعف التحصيل وفي مجال الهيئة التدريسية كارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، وصعوبات في المنهاج الفلسطيني الذي يجد فيه الأهالي صعوبة في التعامل معه أثناء تدريس أبنائهم، وكذلك المدارس لها نفس الصعوبات المتمثلة بالتجهيزات المدرسية بفارق بسيط، والتي تقدمها وزارة التربية والتعليم، وكذلك الظروف التي تعيشها المدارس في فلسطين واحدة، تتمثل في الاغلاقات، أو الاقتحانات، وقد يتعرض طلبتها ومعلموها للاعتقال من قبل الاحتلال الصهيوني، كما أن معظم الظروف الاجتماعية والنفسية والبيئة المادية التي يتواجد بها الطلبة والمعلمون والمديرون، تكاد تكون واحدة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مع نتيجة دراسة بسيسو (2003) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف مع نتيجة دراسة اللهواني (2007) التي أظهرت وجود فروق الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى للجنس لصالح الذكور، ودراسة ليمينغ (Liming, 1998) التي أظهرت أن المديرات تواجه مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور، ودراسة محمود (1996) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث (المديرات).

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الصفرية الثانية:

نص الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

تشير النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

يعزو الباحث هذه النتيجة أنه ربما تكون الصعوبات الإدارية والفنية متقاربة لجميع مديري المدارس، ولا تختلف باختلاف مستوى المدرسة، حيث إن الصعوبات التي يواجهونها في مجال الطلبة واحدة بسبب ظروفهم الحياتية والمعيشية والاجتماعية والاقتصادية، وانتمائهم للمجتمع الفلسطيني المحلي، وكذلك الصعوبات في مجال التجهيزات المدرسية، تكاد تكون متقاربة في جميع مستويات المدرسة، وكذلك

الصعوبات في المنهاج واحدة ، بالإضافة إلى أن مديري المدارس سواء كان مدير مدرسة أساسية دنيا أو أساسية عليا أو ثانوية فنهم يمتلكون المهارات الإدارية والفنية والتي تؤهلهم لقيادة مدارسهم على أحسن حال من خلال الدورات التدريبية والممارسة اليومية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بسيسو (2003) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وتختلف مع نتيجة دراسة العاجز (2001) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمستوى المدرسة لصالح المدارس الأساسية العليا، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (2016) التي أظهرت وجود فروق في واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المرحلة لصالح المرحلة الأساسية.

3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة:

نص الفرضية الصفرية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى لمديرية.

تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية، لصالح مديرية يطا، وأن الفروق بين متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية في مجال صعوبات المنهاج لصالح مديرية يطا أيضاً، وفي مجال صعوبات التجهيزات المدرسية لصالح مديرية بيت لحم.

يعزو الباحث هذه النتيجة " وجود فروق بين متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية لصالح مديرية يطا"، حيث تواجه مديرية يطا صعوبات إدارية وفنية أكثر من غيرها من المديريات (بيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل)، خاصة أن مديرية يطا انفصلت عن مديرية الجنوب وأصبحت مديرية قائمة بذاتها، وبهيكليتها الخاصة، حيث تم تعيين مدراء ومديرات جدد، وهم بحاجة إلى تدريبات في القيادة والإدارة، وتحديداً تدريبات في المهارات الإدارية والفنية، كونهم مدراء مبتدئين.

أما فيما يتعلق بصعوبات المنهاج فربما يعود إلى حادثته ويحتاج إلى ورشات تعريفية واثرائية، أما صعوبة مجال التجهيزات في مديرية بيت لحم

أما صعوبات التجهيزات في مدارس بيت لحم، ربما تكون بسبب قلة العدل في توزيع الاحتياجات على المدارس، وقلة اهتمام المجتمع المحلي في رفق المدارس بالتجهيزات المدرسية، وقلة تهيئة بيئة تفاعلية مبدعة ومحفزة، توظف التجهيزات والتقنيات التعليمية للارتقاء بالعملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بسيسو (2003) التي أظهرت عدم وجود فروق في طبيعة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس تعزى لمتغير المديرية.

تتفق هذه من مع نتيجة محمود (1996) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لموقع المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق في واقع الأزمات تعزى لمتغير موقع المدرسة

4.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة :

نص الفرضية الصفرية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

يرى الباحث أن الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس هي صعوبات واقعية، ولكن يتم التغلب عليها بسهولة حسب خبرة المديرين، وأن انتقال الخبرة في حل الصعوبات الإدارية والفنية، قد تكون مختلفة ومتواضعة إلى حد ما، وبالرغم من الفروق الفردية بين المديرين في الخبرة، إلا إنهم يتمتعون بمهارات إدارية وفنية عالية، وصفات قيادية تمكنهم من التغلب على معظم الصعوبات التي قد تواجههم، وتتمثل في تحقيق رسالة المدرسة، ورؤيتها، والرغبة الملحة بالعمل فيها بأمانة وإخلاص، والقدرة على القيادة، وقوة الشخصية، والتمسك بالمثل العليا، والقيم الفاضلة، والقدرة على التعامل مع الفريق وجدانياً وهنياً، وبالإضافة إلى تقبل المديرين الآراء والمقترحات من الآخرين، وتقديم الدعم والتوجيه، وتفويض الصلاحيات، وتوزيع القيادة، مما يسمح بحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية خلاقة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العاجز (2001) ونتيجة دراسة بسيسو (2003) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف مع نتيجة دراسة محمود (1996) بوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من (5-10) سنوات ودراسة (Maureen,1993) التي أظهرت اختلاف في متغير الخبرة لصالح الخبرة الأكثر، ونتيجة دراسة خليل (2016) التي أظهرت فروق في واقع إدارة الأزمات تعزى للخبرة لصالح سنوات الخبرة (11) سنة فأكثر، ونتيجة دراسة اللهواني (2007) التي أظهرت وجود فروق الصعوبات تعزى لمتغير الخبرة لصالح (15) سنة فأكثر.

5.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة :

نص الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

قد تكون هذه النتيجة بسبب تلقي المديرين دورات متشابهة في الإدارة المدرسية لجميع المؤهلات العلمية، كما أن غالبية مديري المدارس هم في الأصل مدرسو مواد تعليمية، وليس لديهم شهادات في الإدارة التربوية، وأما تلقوا تدريبات موحدة أثناء الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بسيسو (2003) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع نتيجة دراسة خليل (2016) التي أظهرت وجود فروق في واقع إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأقل ونتيجة دراسة اللهواني (2007) التي أظهرت وجود فروق الصعوبات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى. ونتيجة دراسة محمود (1996) التي أظهرت وجود فروق في الصعوبات لصالح بكالوريوس فأكثر.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث: ما سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مرتبة تنازلياً: تحسين المرافق المدرسية وتطويرها، بتكرار (126) ونسبة مئوية (90%). زيادة فاعلية مجالس أولياء الأمور بتكرار (125) ونسبة مئوية (89%)، ووجود مرشد مدرسي في كل مدرسة وإعطاء ورشات تعريفية بالمنهاج وإثرائه، وتزويد المدارس بالأجهزة الحديثة، وجميعها كانت بتكرار (122) ونسبة مئوية (87%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة في سبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم، حيث إن وجود بيئة مدرسية آمنة صديقة وجاذبة للطالب، وذات مرافق متعددة الأغراض، والمساحات الكافية، والمجهزة لذوي الإعاقة أيضاً، تسمح للطالب باستخدام المرافق المدرسية بيسر وسهولة، مما يزيد من دافعيتهم، ويمكنهم من التحصيل الأكاديمي، والإقبال والبقاء في مدرسة آمنة، كما أن الدور الفاعل لمجالس أولياء الأمور ومناقشتهم في أمور تتعلق بأبنائهم من حيث مستوياتهم الأكاديمية وسلوكياتهم التي تتم عن مجتمع متطور وفاعل، وإشراكهم في رسم رؤية المدرسة ورسالتها، وفي نشاطاتها لتعميق القيم والتسامح والمحافظة على التراث الشعبي الفلسطيني، والتعريف بالمنهاج الجديدة، وعلاقتها بالهوية والانتماء، والمعرفة العلمية، وإثراء المناهج الفلسطينية، لما للمعلم الفلسطيني من قدرة على العطاء والتطور والنمو المهني، وتزويد المدارس بالأجهزة الحديثة، لما لتكنولوجيا التعليم من أهمية كبيرة في رفع مستوى الطلبة، كما أنّ التطبيق التكنولوجي في مجال الإدارة مهم لتسهيل عملية الاتصال والتواصل، وكل هذا يسهم في تقليل الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل.

4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يأتي:

- عقد الدورات التدريبية التي تهدف إلى إكساب المديرين المهارات الإدارية والفنية في مجالات الطلبة، والمجتمع المحلي، والمعلمين، والمنهاج، والتجهيزات المدرسية.
- وضع الخطط الإجرائية الاستباقية من قبل المديرين للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم وتشمل خطط النهوض، والإصلاح التربوي، والقيادة نحو المستقبل.
- عقد مؤتمرات تربوية تحت شعار الصعوبات التي تواجهها المدارس في تفعيل العمل التربوي يتم فيها مناقشة القضايا الإدارية الميدانية، وعرض تجارب بعض القياديين التربويين التي استطاعت الحد من تلك الصعوبات .
- تبادل الزيارات بين مديري المدارس على مستوى المناطق والمحافظات .
- إعداد برنامج تدريبي لتنمية مهارات مديري المدارس في كافة المناطق التعليمية من خلال إعداد دليل صعوبات المناطق التعليمية مع الحرص على تقديم الحلول التي من شأنها التغلب عليها.
- زيادة البعثات الأكاديمية لمديري المدارس لمعرفة كل ما يستجد في أمور الإدارة المدرسية.
- توطيد العلاقة بين المجتمع المحلي مع مجلس أولياء الأمور والمدرسة.
- تفعيل دور المرشدين التربويين في كافة المدارس .

المراجع العربية

القرآن الكريم

أباطة ،أشرف.(1995). تشخيص القدرات القيادية لمديري مديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة .الجامعة الأردنية .عمان.

الإبراهيم ،عدنان.(2011). الإدارة تربوية مدرسية صفية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

أبو علي، خالد.(2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

البوسعي، إبراهيم.(2009). الصعوبات التي يرى مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القديس يوسف كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بيروت.

أحمد، أحمد.(2000).القصور الإداري في المدارس، الواقع والعلاج، ط(1)، دار الفكر العربي، القاهرة.

أحمد ، أحمد.(2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، مصر.

أحمد، أحمد.(1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط(2) دار المطبوعات الجديدة للنشر، مصر.

أحمد، حافظ.(2003). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.

ألبنا، هاله.(2013). الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

أبو علي، عبد القادر.(2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

أبو عودة، فوزي.(2004).المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى.

- الأغبري، عبد الصمد .(2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية ، بيروت.
- أبو فروه، إبراهيم .(1997). الإدارة المدرسية، ط(2)، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان.
- أبو كميل، محمد.(2016). واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة.
- بسيسو، نادرة.(2003). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة عين شمس وجامعة الأقصى، القاهرة .
- البدراي، ذعار.(2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية.
- الجرايدي، محمد، والمنوري، أحمد .(2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، مجلة المنارة 20(1)، 41.
- الجهني، أحمد (2008). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم المهن الصناعية ، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية .
- الحارثي، محمد.(2009). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- الحبيب، ابراهيم. (1993) . مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية ، دراسات تربوية ، (56)، 237-26.
- حرب، سحر. (2007) . المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة.
- حسان، حسن، والعجمي، محمد.(2013). الادارة التربوية، ط(3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، موسى.(2013). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية دراسة ميدانية ولاية النيل الأبيض محلية ربك، دراسة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ،السودان.

- حسين، سلامة .(2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّلة، دار الفكر - عمان .
- حسين، فضيلة.(2004)"مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة الرياض التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض ،السعودية.
- الحقيل. سليمان.(2016). الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، مطبعة بحر العلوم، الرياض.
- حمدونة، حسام .(2006). ممارسة مدير مدرسة الثانوية لمهارة إدارة الهزومات في محافظة غزة ، رسالة ماجستير كلية التربية الجامعة الإسلامية - غزة .
- الحويطي، ميادة .(2012). المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، الادارة التربوية جامعة النجاح الوطنية نابلس ، فلسطين.
- الخطيب، رباح،/ والخطيب، أحمد، الفرح، وجيه.(1996).الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة ، ط(3)، مطابع الغردق التجارية، الرياض.
- خليل، عصام .(2016). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية من وجهة نظر مديري جنوب الضفة الغربية، بحث مقدم للمؤتمر في جامعة القدس المفتوحة ، القدس.
- دهيش، خالد، والشلاش، عبد الرحمن، ورضوان، سامي .(2006). الإدارة والتخطيط في مطلع القرن الحادي والعشرون،(ط)، دار الفكر العربي ، القاهرة، ص30.
- ربيع، هادي.(2008). تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
- الزبيدي، سلمان.(1988). اتجاهات في تربية الطفل ، دار أنس للنشر، عمان ، الأردن.
- شخشير، خولة.(1995).المشاكل التعليمية خلال الانتقضة كما يراها معلمو المدارس الفلسطينية. مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، ص662.
- الشراري، مفلح .(2004). المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية للبنين ومساعدتهم في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن .
- الشريف،ابراهيم .(2006). المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية، عمان.

- الصلوي، أنور. (2006). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن.
- طافش، محمود. (2004). الإبداع في الاشراف التربوي والادارة المدرسية، دار الفرقان، عمان.
- الطويل، هاني. (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط(2)، دار وائل، عمان، (الأردن).
- العاجز، فؤاد. (2001). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، 9(1)، 209-255.
- عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عابدين، محمد. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العابسي، سعد. (2005). مدى فاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية، دراسته ميدانية في منطقته عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- عايش، أحمد. (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- عبد الرحمن، هاني. (1979). الإدارة التربوية - بحوث ودراسات، مطبعة التوفيق، عمان .
- عبود، عبد الغني. (1994). إدارة المدرسة الابتدائية، ط(2) ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- عطوي، جودت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ، الأردن.
- عقلة، حسن، والصائم، محمد. (2003). الإدارة المدرسية: اتجاهات معاصرة ، مكتبة الخبتي الثقافية، بيشة، السعودية، ص 225 .
- العميرة، محمد. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، ط (1) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان، الأردن.
- العميرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط (3) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان، الأردن.
- الفريجات، غالب. (2000) الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، ط(1)، دار المطبوعات والنشر، عمان .

الفقي، عبد المؤمن . (1994) الإدارة المدرسية المعاصرة، ط(1) منشورات جامعة قاريوس، بنغازي ليبيا

قراقزة ، محمد .(1993). نحو إدارة تربوية واعية ، دار الفكر العربي، بيروت ، لبنان.

اللهواني، هنية . (2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين .

ماضي، سهير .(2011). واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير الإدارة التربوية، جامعة الأزهر (غزة) كلية التربية فلسطين ،غزة.

المالكي، نور .(2011). المشكلات الادارية والتعليمية في المدارس المشتركة في محافظة الليث من وجهة نظر المشرفين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة.

مجمع اللغة العربية.(2004). المعجم الوسيط، ط(4)، مكتبة الشروق الدولية 1، ص514، القاهرة. محامدة ، ندى .(2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

محمود، كمال.(1996). الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مرسي، محمد .(1993) . الإدارة التعليمية :أصولها وتطبيقاتها، ط(3) عالم الكتب، القاهرة.

مساد، عمر.(2005). سيكولوجية الإبداع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المسليم، محمد .(1998). صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية ، المجلة التربوية 26 (103)، جامعة الكويت، الكويت.

مصطفى، صلاح .(2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض. مطاوع، إبراهيم، وحسن،أمنية.(1986).الأصول الإدارية للتربية، ط(2)، الطبعة الثانية، دار الشروق، جدة.

المعمري، سيف.(1998). المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، عمان.

منسي، ريماء. (2014). المشكلات المهنية في الأدوار القيادية والإدارية والإشرافية التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن والحلول المقترحة لذلك من وجهة نظرهم رسالة ماجستير منشورة ، مجلة عالم التربية 45(2)، 297-327.

منشورات معهد التربية. (1986). الأونروا ، اليونسكو، عمان.

نيول، كلارنس أ. (1993) . السلوك الإنساني في الإدارة التربوية .ترجمة خليل، محمد الحاج؛ إلياس، طه الحاج، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع .عمان.

الهيبل. أحمد. (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الهنائي، منيرة . (2001). مقومات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان.

الهوري، سيد . (1996) . الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، ط(11)، دار الجيل للطباعة ، القاهرة. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (1997). السلطة الوطنية الفلسطينية، الإصدار الأول، غزة، فلسطين، ص،14.

وزارة التربية والتعليم العالي . (2008). دورة تدريبية لمديري المدارس، الإدارة العامة للإدارات التربوية، ص15.

اليوسف، خلود. (2012). الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بـمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (الواقع -الأهمية -المعوقات). رسالة ماجستير غير منشورة .

Blair, L, (2000)Strategies for change: Implementing a comprehensive School Reform Program, **CSRD Connections, South west Education Development Laboratory Austin Texas, 2(1).**

Carpenter, A.(1993).Problems of First-Year Urban Elementary School Principals. **Dissertation Abstracts International,54(2).**

Celebuski, C. & Farris, E, (1998)Status of Education Reform in Public Elementary and secondary schools: Principals Perspectives, statistical Analysis Report, National center for Education statistics, **Fast Response Survey system (FRSS), Department of Education.**

Craig,I.(1987). **Primary School Management InAction.**London, Harlow, Longman.

DerWesthuizen, Philip- Cvan and Waketari. Mwaya .(1996). Problems facing beginning School Principle On Kenya.Paper presented at annual meeting of American Educational Research association, ERIC :No: 11.

Hall , Valerie & Others.(1986). **Head Teacherat work,**London,Milton,Keynes Open Univ Press.

Kitavi, M, Westhuizen,P.(1996).Problems Facing Beginning School Principals in Keya ,Paper Presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association(New York, NY, April, 8-12-1996)**Dissertation Abstracts International.**

LinYu, w.(2009). **Research on Challenges Faced by Novise Director in an Affiliated Kindergarden of A public Elementary School in Early Childhood Education ,1(3).pp53-67.**

Liming, Rebert Wayne, (1998) **Stress sources and coping strategies of secondary public school principals,** Un published doctoral, university of Denver, internet, United States, no, AAC991358

MacCabe, P. (1999): The Role of the School Principal. From Int. Site: (www.Paperwriters.com/aftersale.htm)

Maureen , (1993): constraints on effectiveness **Abstract international ,vol 155** ,No. 7, pp , ISBN – 0315. 88347-2.

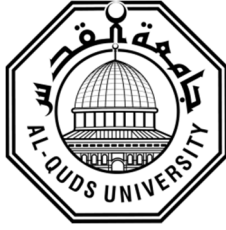
Potter, D. & Reynolds, D. & Chapman, C. (2002) School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: “**A Review of Research and Practice**”, **School Leadership and Management**,Vol. (22),No (3), P P.243-256.

Sinclair, Jr. et al (1996). **Stress among High Schools**. "Unpublished Ph.d. University of Southern California, USA"

Williams, C.C. (2011). Walking in the footsteps: An ethnographic study of a first year principal (**Unpublished Doctoral Dissertation**).North Carolina State University, Raleigh.

الملاحق

محلقة (1) الصورة الأولى للاستبانة



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

حضرة السيد / ةالمحترم
الدرجة العلمية:.....
مكان العمل :.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم.

تمهيدا لإجراء رسالة ماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية /جامعة القدس . لذا يضع الباحث بين أيديكم هذه استبانة من إعداد الباحث، وقد اشتملت الاستبانة على خمسة مجالات هي: (المنهاج، الطلبة، الهيئة التدريسية، التجهيزات المدرسية، وأولياء الأمور)،

وهو يرجو من حضرتكم تحكيم فقرات هذه الاستبانة من حيث :

(1) ملاءمة كل فقرة من فقراتها للمجال الذي وضعت فيه.

(2) صياغة كل فقرة لغويا ووضوحها بالنسبة للفئة المستهدفة.

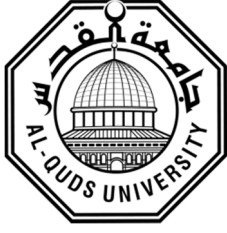
(3) إجراء أي تغيير على الفقرات من حيث (الحذف، أو الإضافة، أو التعديل).

(4) إبداء أية ملاحظات أخرى بشكل عام .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث/ خالد عيسى

إشراف الدكتور محمد عوض شعيبات



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

الفاضل / مدير المدرسة المحترم

الفاضلة / مديرة المدرسة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يجري الباحث دراسة تهدف التعرف إلى الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

وقد تم بناء هذه الاستبانة ذات خمسة مجالات، والتي تمثل الصعوبات الإدارية والفنية والتي تحد من فعالية الإدارة وتحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها، ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعيًا نحو الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية في فلسطين نحو الأفضل، يرجى تكرمكم بتحديد درجة الصعوبة إزاء كل فقرة وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم في درجة الصعوبة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية علماً بأن نتائج الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: معلومات أولية:

4. مستوى المدرسة: أساسية ثانوية
5. المديرية (بيت لحم الخليل شمال الخليل، جنوب الخليل يطا)
6. سنوات الخبرة: (5 سنة فأقل من (6-10) سنوات 11 فأكثر سنة)
7. المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأدنى بكالوريوس بكالوريوس فأعلى)

الباحث/ خالد عيسى

القسم الثاني

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الاول: صعوبات تتعلق بالطلبة						
1	ازدحام الطلبة في الصف					
2	الغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر					
3	انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة					
4	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام					
5	ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة مثل التدخين السرقة الكذب					
6	عدم وجود مرشد مدرسي في المدرسة					
7	السلوك العدواني أو العنف					
8	عدم التزام الطلبة بمدونة السلوك المتفق عليها					
9	عدم المشاركة في النشاطات اللامنهجية					
10	اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي					
11	عدم ملاءمة البيئة المادية للطلبة					
12	ضعف الاتصال والتواصل مع الإدارة المدرسية					
المجال الثاني: صعوبات تتعلق بالهيئة التدريسية						
1	كثرة تنقلات المعلمين					
2	عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة					
3	تدني مهارات المعلمين في توظيف الوسائل التعليمية الحديثة					
4	عدم قدرة بعض المعلمين على الضبط الصفي					
5	انخفاض الروح المعنوية للمعلمين في ظل الظروف المعيشية الصعبة					
6	وجود معلمين غير مؤهلين تربويا					
7	نقص توافر برامج التدريب أثناء الخدمة					
8	تأخر بعض المعلمين في انجاز المهمات الموكلة إليهم					
9	عدم اشتراك المعلمين في إشراف الأقران					
10	كثرة إحالة الطلبة المشكلين إلى المدير					
11	ضعف رغبة بعض المعلمين للتطوير المهني					
12	عدم تقبل بعض المعلمين إرشادات وتوجيهات المشرفين					

المجال الثالث: صعوبات تتعلق بالمنهاج					
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10
					11
					12
المجال الرابع: صعوبات تتعلق بالتجهيزات المدرسية					
					1
					2
					3
					4
					5
					6
					7
					8
					9
					10
					11
					12
المجال الخامس: صعوبات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور					
					1

					عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية	2
					قلة الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور	3
					انعكاس المشكلات العشوائية بين أولياء الأمور على الطلبة في المدارس	4
					عدم احترام المدرسين من قبل أولياء الأمور بعض الطلبة	5
					غياب نظام التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور	6
					ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة	7
					الأنشطة المدرسية المجتمعية التي تخدم المجتمع (كأسبوع النظافة مثلا) غير كافية لتوثيق العلاقة بينهما	8
					ضعف المقدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	9
					كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة.	10
					ضعف مقدرة المدير على مواجهة أولياء الأمور حول مشاكل الطلاب خوفاً من نقل أولادهم من المدرسة	11
					عدم وجود مجلس أولياء الأمور للمدرسة.	12

حسب رأيك ما هي أهم السبل الممكنة لمعالجة هذه الصعوبات في المجالات الآتية :

1. الطلبة:

.....
.....
.....

2. المعلمين:

.....
.....
.....

3. المنهاج:

.....
.....
.....

4. التجهيزات المدرسية

.....
.....
.....

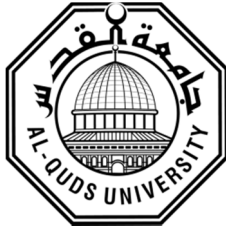
5. المجتمع المحلي وأولياء الأمور:

.....
.....
.....

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسماء المحكمين	مكان العمل
1.	د . محمود أبو سمرة	جامعة القدس
2.	أستاذ مساعد / نبيل عبد الهادي	جامعة القدس
3.	د.سهير الصباح	جامعة القدس
4.	د. زياد قباجة	جامعة القدس
5.	د. إيناس ناصر	جامعة القدس
6.	د. سعيد عوض	جامعة القدس
7.	أ . يوسف محمود الحسني	جامعة الخليل
8.	د. محمود الشلش	جامعة القدس المفتوحة
9.	أ. إبراهيم الشدفان	منطقة الخليل التعليمية / وكالة الغوث الدولية
10.	د. جمال غطاشة	معهد التدريب الوطني - رام الله
11.	د. نبيل المغربي	جامعة القدس المفتوحة / دورا
12.	د. نائل عبد الرحمن	جامعة القدس المفتوحة / الخليل
13.	د. حسن عبد الرحمن البرميل	جامعة القدس المفتوحة / دورا
14.	د. محمد باجس موسى	جامعة القدس المفتوحة / دورا
15.	د. عبد الله النجار	جامعة الخليل
16.	أ. فريال عمرو	جامعة القدس المفتوحة / دورا
17.	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
18.	أ. مشارك جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة / دورا
19.	د. محمود محمد الحريبات	جامعة القدس المفتوحة
20.	د. سامي محمد علقم	جامعة القدس المفتوحة

معلق (3) الصورة النهائية للاستبانة



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

الفاضل / مدير المدرسة المحترم

الفاضلة / مديرة المدرسة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يجري الباحث دراسة تهدف التعرف إلى الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

وقد تم بناء هذه الاستبانة ذات خمس مجالات، والتي تمثل الصعوبات الإدارية والفنية والتي تحد من فعالية الإدارة وتحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها، ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعيًا نحو الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية في فلسطين نحو الأفضل، يرجى تكرمكم بتحديد درجة الصعوبة إزاء كل فقرة وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم في درجة الصعوبة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية علماً بأن نتائج الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: معلومات أولية:

8. الجنس: ذكر انثى
9. مستوى المدرسة: أساسية أساسية عليا ثانوية
10. المديرية (بيت لحم الخليل ، جنوب الخليل يطا)
11. سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل من (6-10) سنوات 11 سنة فأكثر)
12. المؤهل العلمي: (دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى)

الباحث / خالد عيسى

القسم الثاني

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول : صعوبات تتعلق بالطلبة						
1	ازدحام الطلبة في الصف الواحد					
2	الغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر					
3	انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة					
4	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام					
5	ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة مثل : التدخين، السرقة، الكذب.					
6	عدم وجود مرشد مدرسي في المدرسة					
7	السلوك العدواني أو العنف من قبل الطلبة					
8	قلة التزام الطلبة بمدونة السلوك المتفق عليها					
9	قلة المشاركة في النشاطات اللاصفية.					
10	اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي من قبل سلطات الاحتلال					
11	إهمال الطلبة للواجبات البيتية					
12	ضعف الاتصال والتواصل مع الإدارة المدرسية					
المجال الثاني: صعوبات تتعلق بالهيئة التدريسية						
1	كثرة تنقلات المعلمين					
2	عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة					
3	تدني مهارات المعلمين في توظيف الوسائل التعليمية الحديثة					
4	قلة قدرة بعض المعلمين على الضبط الصفّي					
5	انخفاض الروح المعنوية للمعلمين في ظل الظروف المعيشية الصعبة					
6	وجود معلمين غير مؤهلين تربويا					
7	نقص توافر برامج التدريب أثناء الخدمة					

					تأخر بعض المعلمين في انجاز المهام الموكلة إليهم	8
					قلة اشتراك المعلمين في إشراف الأقران	9
					كثرة إحالة الطلبة المشكلين إلى المدير	10
					ضعف رغبة بعض المعلمين للتطور المهني	11
					عدم تقبل بعض المعلمين إرشادات وتوجيهات المشرفين	12
المجال الثالث : صعوبات تتعلق بالمنهاج						
					قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقرر	1
					شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس ابنائهم للمناهج الجديدة	2
					ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة	3
					المناهج الجديدة أعلى من مستوى الطلبة	4
					تركز مواد المنهاج على التلقين وليس على الفهم والتطبيق.	5
					مواد المناهج تتوافق مع الحياة اليومية للمواطن الفلسطيني	6
					يشجع المنهاج على التفكير الناقد والإبداعي	7
					تراعي مواد المنهاج مبادئ التعليم الجامع	8
					مواد المنهاج خالية من التمييز.	9
					يقوم المنهاج على إحياء الثقافة والتراث الفلسطيني	10
					يراعي المنهاج احترام حقوق الإنسان.	11
					يركز المنهاج على التصرف باحترام البيئة	12
المجال الرابع : صعوبات تتعلق بالتجهيزات المدرسية						
					قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي	1
					قلة وجود غرفة متعددة الأغراض لتدريس	2
					نقص المرافق الصحية في المدرسة	3
					موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية	4
					قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة	5

					6	نقص الكتب في المكتبة المدرسية
					7	قلة كفاية المستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية
					8	عدم توفر مقصف خاص للطلبة
					9	قلة وجود المختبر لتدريس حصص العلوم في المدرسة
					10	نقص الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة
					11	ممرات المدرسة الخاصة بالمعاقين غير مؤهلة.
					12	عدم توفر بئر ماء صالحة للشرب
المجال الخامس: صعوبات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور						
					1	قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم
					2	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات
					3	قلة الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور
					4	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء الأمور على الطلبة في المدارس
					5	التمييز في التعامل بين أولياء الأمور من قبل المعلمين
					6	غياب التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور
					7	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة
					8	الأنشطة المدرسية المجتمعية التي تخدم المجتمع غير كافية لتوثيق العلاقة بينهما
					9	ضعف القدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
					10	كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة.
					11	ضعف مقدرة المدير على مواجهة أولياء الأمور حول مشكلات الطلبة.
					12	قلة فاعلية مجلس أولياء الأمور في المدرسة.



التاريخ: 2017/3/4

اللاخت ر. م. تعليم عام للاجراء
اللائم حسب الامر
مع الامتياز
ع
٢٠١٧/٣/١٤

حضرة السادة /مديرية التربية والتعليم المحترمين

الخليل

تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: خالد يونس سلمان عيسى ورقمه الجامعي (21411452)، باجراء دراسة بعنوان :

" الصعوبات الادارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم "

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور والتعاون معه باعطائه البيانات اللازمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محمد شعيبات

منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية



بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2017/3/4

حضرة السادة /مديرية التربية والتعليم المحترمين

جنوب الخليل

تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: خالد يونس سلمان عيسى ورقمه الجامعي (21411452)، باجراء دراسة بعنوان :

" الصعوبات الادارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم "

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور والتعاون معه باعطائه البيانات اللازمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

السيد/ د. محمد شعيبات
17/3/2017

د. محمد شعيبات

منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية



بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2017/3/4

حضرة السادة /مديرية التربية والتعليم المحترمين

مديرية بطا

تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: خالد يونس سلمان عيسى ورقمه الجامعي (21411452)، بأجراء دراسة بعنوان :

" الصعوبات الادارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم "

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور والتعاون معه باعطائه البيانات اللازمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محمد شعيبات

منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية



ملحق رقم(5): الموافقة على كتاب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education \Bethlehem



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم/بيت لحم

الرقم: 1822 / 113

التاريخ: 2017/04/11

الموافق: 15 رجب 1438

مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من تسهيل مهمة الطالب خالد يونس سلمان عيسى والسماح له بتوزيع استبانته

بعنوان " الصعوبات الادارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم

والخليل من وجهة نظرهم" في مدارسكم، على ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ.سامي كامل مروة

مدير التربية و التعليم



التعليم العام
ن.ح/م.ط

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education/ Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم الخليل

الرقم: ت.خ/ ٣٠ / ١ / ٢٩٦

التاريخ: ١٦ جمادى الثانية، ١٤٣٨

الموافق: الثلاثاء، ١٤ آذار، ٢٠١٧

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: استبانة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى مساعدة الطالب "خالد يونس سلمان عيسى" من جامعة القدس في تعبئة استبانته بحث تخرج بعنوان "الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم"، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل

مدير التربية والتعليم



م.ص / ج.م / التعليم العام

ص ب ٣

الإشراف (٤-٢٢١٥١٧٥) فاكس (٢٢٢٨٩٩٠)

تلفون (٢-٢٢٢٧٨٦٣ + ٢٢٢٦٤٢٩)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education

Directorate of Education

Southern Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم

جنوب الخليل

التاريخ: ٢٠١٧/٠٣/٠٦ م

الرقم: ج خ / ٤ / ٤٨ / ١٦٨

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: تسهيل مهمة

الإشارة: كتاب جامعة القدس رقم (بدون رقم) بتاريخ (٢٠١٧/٠٣/٠٤)

بعد التحية،،،

لا مانع من تسهيل مهمة الباحث " خالد يونس سلمان عيسى " والتعاون معه وإعطائه البيانات اللازمة لإستكمال دراسته بعنوان " الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،، مع الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم
أ. فوزي أبو هليل



م.ر.ج.ع. / ٢١٨ / ٢٢٢٣٦٦ / ٢٢٨٢٣٦٦

قسم التعليم العام

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تعبئة استبانة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/ يثا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو تعبئة استبانة "الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم" ،للطالب خالد يونس سلمان عيسى، من جامعة القدس.

مع الاحترام

مدير التربية والتعليم

أ. خالد أبو شرار



فهرس الملاحق

ملحق (1) : الصورة الأولىة للاستبانة.....	89
ملحق (2) : قائمة المحكمين.....	95
ملحق (3) : الصورة النهائية للاستبانة	96
ملحق (4) : كتاب تسهيل المهمة	100
ملحق(5) : الموافقة على كتاب تسهيل المهمة	104

فهرس الجداول

46	جدول (1.3) خصائص العينة الديموغرافية.
49	جدول (2.3) يبين معاملات ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة الصعوبات الإدارية والفنية
51	جدول (3.3) يوضح الوزن النسبي لاستجابة افراد العينة.
52	الجدول(1.4) درجة الصعوبات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
53	الجدول(2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات الطلبة مرتبة تنازليا .
54	الجدول(3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات الهيئة التدريسية مرتبة تنازليا .
55	الجدول(4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات المنهاج مرتبة تنازليا .
56	الجدول(5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات التجهيزات المدرسية مرتبة تنازليا .
57	الجدول(6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ل فقرات مجال صعوبات المجتمع المحلي وأولياء الأمور مرتبة تنازليا .
59	جدول (7.4) نتائج اختبار (t) (Independent-Sample T.Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وفقاً لمتغير الجنس.
60	الجدول (8.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المدرسة.

61	جدول (9.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة .
62	الجدول (10.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية
63	جدول (11.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المديرية
65	الجدول (12.4) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية.
66	الجدول (13.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
67	جدول (14.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
68	جدول (15.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
69	جدول (16.4) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل تبعاً لمتغير المؤهل
70	جدول (17.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل ، لسبل معالجة الصعوبات الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مرتبة تنازلياً

فهرس المحتويات

أ	إقرار	
ب	شكر وعرهان	
ج	الملخص بالعربية	
د	الملخص بالإنجليزية	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة	1
1	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة	2.1
5	أسئلة الدراسة	3.1
6	فرضيات الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
7	أهمية الدراسة	6.1
7	محددات الدراسة	7.1
8	مصطلحات الدراسة	8.1
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	.2
101	الإطار النظري	
11	مفهوم الإدارة:	
12	الإدارة المدرسية	
14	وظائف الإدارة المدرسية:	

16	مدير المدرسة	
17	مدير المدرسة مهام ومسؤوليات	
18	المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة	
21	الجوانب الإدارية	
23	الجوانب الفنية	
25	الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية	
26	الصعوبات الفنية التي ترتبط بالعملية التعليمية	
26	الصعوبات الإدارية التي ترتبط بالعمل الإداري	
28	صعوبات تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين	
30	الدراسات السابقة	2.2
30	الدراسات العربية	1.2.2
38	الدراسات الأجنبية .	2.2.2
42	التعليق على الدراسات السابقة	3.2
44	أوجه الاستفادة من الدراسة	
45	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	3
45	منهجية الدراسة	1.3
45	مجتمع الدراسة	2.3
45	عينة الدراسة	3.3
47	أداة الدراسة	4.3

49	الطريقة والإجراءات	5.3
50	متغيرات الدراسة	6.3
50	المتغيرات المستقلة	1.6.3
50	المتغيرات التابعة	2.6.3
51	المعالجة الاحصائية	7.3
52	الفصل الرابع : نتائج الدراسة	4
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.4
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.4
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.4
72	الفصل الخامس : مناقشة النتائج	5
72	مناقشة نتائج السؤال الأول	1.5
73	مناقشة نتائج السؤال الثاني	2.1.5
78	مناقشة نتائج السؤال الثالث	3.1.5
79	التوصيات	2.5
80	المراجع العربية	
86	المراجع الأجنبية	
108	فهرس الملاحق	
109	فهرس الجداول	
111	فهرس المحتويات	