عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها

عواطف لويس أنطون الشوملي

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1437هـ / 2016م

المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين

من وجهة نظر مديريها ومشرفيها

إعداد

عواطف لويس انطون الشوملي

بكالوريوس علوم تخصص رياضيات من جامعة بيت لحم/ فلسطين

المشرف: د. محمدّ عوض شعيبات

قُدّمت هذه الرّسالة استكمالاً لمتطلّبات درجة الماجستير في تخصص الإدارة التّربويّة

كلّيّة العلوم الّتربويّة / جامعة القدس

القدس – فلسطين

1437هـ / 2016م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الإدارة التربوية

إجـــازة الرسالة

المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها

اسم الطالبة: عواطف لويس أنطون الشوملي

الرقم الجامعي: 21312595

المشرف: الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/4/17 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم.

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور محمد عوض شعيبات التوقيع:.....
2. الممتحن الداخلي: الدكتور أشرف أبو خيران التوقيع:.....
3. الممتحن الخارجي: الدكتور نائل عبد الرحمن التوقيع:.....

القدس– فلسطين

1437هـ / 2016م

الإهـــــداء

إلى وطن سرى حبه في دمائي، جنتي على الارض "وطني الغالي فلسطين".

إلى قدوتي ومثلي الرائد ومعيني في الشدائد، الى درة نقية صادقة المشاعر "والدي الحبيبان".

الى روح الشهيد الغالي الذي روى بدمائه ثرى فلسطين، الى شمعة في قلبي لن تنطفئ "أخي أنطون".

إلى السند النابض بالاخوة والدماء، إلى راية تخفق فوق رأسي " أخوتي وأخواتي الاعزاء".

إلى واحة الود ورفيق الدرب، إلى ناي الامال وقرين الروح "زوجي الحبيب".

إلى رياض الرياحين المكللة بالندى، إلى الكواكب الدائرة في فلك قلبي "أبنائي الغوالي".

إلى العزيزين على قلبي، إلى من كانوا لي خير عون "صديقاتي وأصدقائي".

إلى جميع هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع

عواطف الشوملي

إقـــــرار

أُقرُّ أنا معدة الرّسالة بأنّها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرّسالة أو أي جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: عواطف الشوملي

عواطف لويس أنطون الشوملي

التاريخ: 2016/4/17

شكر وعرفان

أحمدُ الله الذي أمدّني بالعافية والصبر وسعة الإدراك، وأعانني على إتمام رسالتي لأصل إلى هذه الدرجة العلمية.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية بجامعة القدس، ممثلة بعميد الكلية الدكتور محسن عدس المحترم، على ما قدموه من دعم وعطاء، وأخصّ بالذكر الدكتور القدير محمد شعيبات الذي أشرف على رسالتي وكان لي دليلاً وعوناً، كما أتقدم إلى كل من الدكتور محمد عابدين والدكتور محمود أبو سمرة والدكتور نبيل عبد الهادي بوافر العرفان على مساعدتهم التي لم يبخلوا بها طيلة فترة دراستي.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل امتناني إلى الأب فيصل حجازين– مسؤول الأمانة العامة للمدارس الخاصة في فلسطين–على ما قدمه لي من دعم ومشورة، وتزويدي بالمعلومات اللازمة ومساعدتي في جمع البيانات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور شارلي حداد مدير التربية للمدارس اللوثرية في فلسطين والأردن على قبول دعوتي للمقابلة، والإجابة على الأسئلة التي طرحتها عليه، حيث أبدى تجاوباً وتعاوناً كبيريْن، فقد زودني بمعلومات قيمة عن المدارس اللوثرية مما أثرى رسالتي، وخاصة أن المراجع المتعلقة بالمدارس الخاصة قليلة.

ومن وافر تقديري أن أتقدم بكثير من الامتنان للأب الإيكونومس عيسى مصلح–الناطق الرسمي باسم البطريركية الأرثوذكسية ونائب رئيس لجنة المدارس الأرثوذكسية في فلسطين– على تعاونه الكبير الذي زودني من خلاله بكل ما يواجه هذه المدارس من مشاكل إدارية.

كما وأتقدم بالكثير من الشكر والتقدير إلى مديري ومشرفي المدارس الخاصة في فلسطين، الذين تعاونوا معي في تعبئة الاستبانة الخاصة بالدراسة.

إليكم جميعاً باقة ورد معطرة

ودمتم عوناً وسنداً

عواطف الشوملي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها، وتحديد الفروق بين وجهات النظر وفقا لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية، ومرحلة الدراسة، ونوع المدرسة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تطبيق دراستها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين في المدارس الخاصة المسيحية في الضفة الغربية وقطاع غزة المرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2016/2015 م والبالغ عددهم (57) مديرا/ة و(63) مشرفا.

وتم تطبيق الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لتقدير درجة الاستجابة حسب سلّم ليكرت الخماسي. حيث تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول المعلومات الشخصية للمستجيب، والقسم الثاني مجالات المشكلات الإدارية وتكونت من (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري، ومشكلات مالية، ومشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة، ومشكلات اجتماعية). وتم التحقق من صدقها وثباتها من خلال صدق المحكمين والطرق الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.وحصل مجال المشكلات المالية على أعلى متوسط حسابي (2.93)، يليه مجال المشكلات المتعلقة بعمل المدير الإداري وبمتوسط حسابي (2.47)، ثم يليه مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين والطلبة وبمتوسط حسابي (2.36)، وجاءت المشكلات الاجتماعية بدرجة منخفضة وبأقل متوسط حسابي (2.06).

كما ظهر في نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرة بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في الضفة الغربية وقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس (لصالح الانثى)، والمسمى الوظيفي (لصالح المشرفين)، والمؤهل العلمي (لصالح بكالوريوس، دبلوم عالي)، وسنوات الخبرة (لصالح من 5–10 سنوات)، ومرحلة الدراسة (لصالح الثانوية)، ونوع المدرسة (لصالح المختلطة).

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالمدارس الخاصة المسيحية من قبل وزارة التربية والتعليم وزيادة التفاعل معها، وعقد دورات تخصصية من قبلها لمدراء المدارس الخاصة، وعمل نشرات توعوية بدور المدارس الخاصة في العملية التربوية في فلسطين تصدرها الأمانة العامة لتلك المدارس.

Administrative Problems of the Christian Private Schools in Palestine from Their Principals' and Supervisors' Point of View.

Prepared by: Awatif Louis Anton Shomali

Supervised by: Dr. Mohammad Shuibat.

Abstract:

This study was conducted to identify administrative problems in the Christian private schools in Palestine from the principals' and supervisors' point of view, and to determine the differences in their points of views due to gender, job title, scientific qualification, number of years of experience in Christian private schools, grade level (elementary or secondary) and school type.

The researcher used the descriptive approach in her study. The population consisted of all principals (57) and (63) supervisors of Christian private schools in the West Bank and Gaza for the scholastic year 2015/2016.

The researcher developed a questionnaire, using Likert scale, which consisted of two parts: The first was meant to gather personal data from respondents, and the second consisted of (49) items, distributed over four domains of administrative problems: Problems related to the principal's administrative work, financial problems, problems related to teachers and students, and social problems. The validity and reliability of the questionnaire were verified through appropriate statistical methods.

The results showed that principals' and supervisors' evaluation on the total score was moderate. As for the domain of financial problems, it was the highest with a mean of (2.93) The domain of problems related to the principal's administrative work came next with a mean of (2.47). Then the domain of problems related to the teachers and students ranked third with a mean of (2.36). Finally, social problems were the lowest with a mean of (2.06).

The results also showed that there are statistically significant differences in the perspectives concerning the degree of the administrative problems in the West Bank and Gaza due to gender variable in favour of females, job title in favour of supervisors, scientific qualification in favour of bachelor degree holders and higher diploma holders,

years of experience in favour of (5-10) years, grade level in favour of secondary schools and school type in favour of mixed schools.

In light of the results of the study, the researcher recommends that the Ministry of Education pay more attention to Christian private schools, have more interaction with them and hold specialized training courses for these schools principals. Furthermore, the general secretariat of theprincipals' awareness of the role of private schools in theeducational process in Palestine.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 محددات الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تُعد التربية الوسيلة الوحيدة لرفع كفاءة الفرد والمحافظة عليه، فمن خلالها يتشكل جيل المستقبل ويكتسب المعرفة وينغرس فيه مبدأ التفكير العلمي والانتماء، كما أنّ للتربية أهمية في تنمية المهارات والخبرات لدى المتعلمين، بحيث ترعى النمو من جميع جوانبه وبالتالي نخلق مجتمعاً متقدماً.

لذا يُعتبر التعليم الوجه الأمثل للتربية، وهو ضرورة ملحة لجميع المجتمعات، وهو السبيل للوصول بها إلى الرقي واللحاق بركب الحضارة الإنسانية، فالتعليم اليوم أصبح استثماراً اجتماعياً، يهدف للنهوض بالمجتمعات الإنسانية اقتصادياً وتكنولوجياً، كما أنه أصبح الوجه الحقيقي للكشف عن التقدم والتحضر المادي والمعنوي لأي مجتمع من المجتمعات، والذي يقوم بهذا المجال المدرسة النموذجية التي تراعي التواؤم بين النظرية والتطبيق، وإن بناء مدرسة تقوم بهذا المجال يؤدي إلى التطور والتقدم في المجتمع (أحمد، 2001).

يُعتبر التعليم الخاص نمطاً من أنماط التعليم، وله مكانته وجذوره في النظم التربوية في جميع المجتمعات، بل أن أقدم المدارس التي أسهمت في رقي المجتمعات هي تلك المدارس ذات الطابع الخاص، لذا دعمت المجتمعات تلك المدارس لتسهم في تطوير وسائل التربية والتعليم، وتنمية القوى البشرية ودعم النماء الإقتصادي للبلاد. ورغم أهمية التعليم الخاص كونه رديفاً للتعليم الحكومي، إلا أنه ينبغي له أن يكون في إطار النظام التربوي العام، خاضعاً لإشراف وزارة التربية والتعليم محققاً تطلعاتها (Formichella, 2011).

ومن أهداف التعليم الخاص حسب ما أشار إليه الشمراني (2008) إعداد جيل قادر على تحمل المسؤولية وتولي القيادة في مجتمعه، لذا فإن وظيفة المدارس الخاصة تتحدد في تحقيق أهداف سياسة التعليم في البلاد مع التركيز على بعض الأهداف مثل:

- تحقيق النمو المتكامل لشخصية المتعلمين.
- مساعدة المتعلمين على اكتساب المعلومات والحقائق والمفاهيم وفهمها وتوظيفها في حياتهم العامة.
- تنمية التفكير العلمي بأنواعه الإبداعي والابتكاري والناقد لدى المتعلمين.
- تمكين المتعلمين من استخدام اللغة العربية والانجليزية بإتقان.
- تنمية المهارات العلمية والرياضية لدى المتعلمين.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة عموماً وتقنية المعلومات خصوصاً.
- تكوين اتجاهات إيجابية لدى المتعلمين تجاه أنفسهم وتجاه المجتمع وخدمته.

ويرى آل عبد القادر (1992) أن من عوامل انتشار التعليم الخاص يرجع إلى:

- العوامل السكانية (الديموغرافية): من حيث الزيادة السكانية وما ينتج عنها من ازدحام في مؤسسات التعليم الحكومي رغم استمرار النمو في بناء المدارس الحكومية.

- العوامل الاقتصادية: حيث أن مستوى دخل الفرد في زيادة مطردة تُمكّن بعض أبناء المجتمع من دفع رسوم الدراسة في المدارس الخاصة التي ربما توفر تجهيزات ملائمة، وتقدم برامج تربوية إضافية كتدريس اللغات الأجنبية أو مستوى أعلى في اللغة الإنجليزية في المرحلة الأولية من التعليم، وبرامج الحاسوب وغيرها.
- العوامل التربوية: والتي تتعلق حول نوعية التدريس نتيجة لعدم تزاحم أعداد الطلبة في الفصول الدراسية، ولبرامج التدريب التي تقدمها بعض مؤسسات التعليم الخاص للعاملين فيها من معلمين وإداريين ولتوفير الإمكانيات التربوية المتقدمة.

إن لدور المدير أهمية في التطور العلمي لدى المتعلمين من ناحية والمعلمين من ناحية أخرى، ويُعتبر مدير المدرسة القائد التربوي الذي يتولى تسيير الإدارة المدرسية ويعمل على بناء التفاعل ما بين المدرسة من ناحية والمجتمع من ناحية أخرى (حسن، 2003).

إن عمل مدير المدرسة لم يعد مقتصراً على النواحي الإدارية وما تتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقويم، بل أصبح يُعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلاب والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية وأساليب الإشراف التربوي والبيئة المدرسية بكاملها، غايته في ذلك تحسين العملية التعليمية والتربوية في المدرسة (عابدين، 2001). وفي أثناء قيام المدير بمهامه يصطدم بمشكلات تعترض سير عمله وتعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام، فلا بد من مواجهة هذه المشاكل والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان (العمايرة، 2002).

يتميز دور مديري المدارس بالقيادية التي تحتاج كثيراً من الجهد في مواجهة استيعاب الكم الهائل من التغير والاختلافات التي أدت إلى تغير المنظومة القيمية في المجتمع. ولا بد من وجود نماذج تربوية مثالية تراعي من خلالها التطور العلمي الذي حدث في مجتمعاتنا والتحديات التي

تواجهنا، ويكمن سر نجاح مدير المدرسة في مدى كفاءته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتوصل إلى الحلول والمقترحات، لأن ذلك ضروري لمساعدته على النجاح في التخطيط للعمل، وفي ترتيب الأولويات وفي القدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها (حامد، 2008).

كما أن للإدارة التربوية النموذجية أهمية في التعامل مع المشكلات التي يتعرض لها كل من المعلمين والمتعلمين ويتطلب ذلك الإلمام الكافي في المعرفة وبناء القيم التي تؤدي توجيه الممارسة التي يقوم بها مديري المدارس، وفي هذا الصدد يشير كل من (Willower & Forsyth, 1999) بأن التربية الناجحة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الممارسة العلمية والموضوعية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً في أداء المديرين، وبالتالي نتجنب كثيراً من المشكلات التربوية والإدارية.

هناك كثيراً من المشكلات والتحديات في مجال التربية والتعليم من أهمها المشكلات الإدارية، والفنية، والاجتماعية والمالية والتي خلقت أزمة أدت إلى عدم تلبية حاجات المتعلمين ممثلة في الفجوة بين الأجيال، وكذلك حدّت من مستوى التفكير (حمايل، 2012). إن هذه المشكلات لا تقتصر على المدارس الحكومية النظامية بل ترد آثارها أيضاً إلى المدارس الخاصة، إذ أن هذه المدارس أنشئت بسبب حاجة المجتمع الملحة لها، وتعويضاً للنقص في المدارس الحكومية، حيث تتحمل المدارس الخاصة عبئاً من العملية التعليمية لا يقل في قيمته عن المدارس الحكومية (جرباوي ونخلة، 2008).

إن المدارس الخاصة لا ترى أن لدى وزارة التربية والتعليم فلسفة واضحة لدور القطاع الخاص في التعليم، ما يمكن أن تستند اليها الوزارة في التعامل مع القطاع الخاص. ومن هنا لا يمكن أن تكون عملية إشراك القطاع الخاص وتحفيزه للمشاركة وأخذ جانب من المسؤولية في العملية التعليمية، إلا بوجود خطة متكاملة مبنية على أسس الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص

والمدعومة من قبل الحكومة. ويمكن من خلال هذه الخطة الاعتماد على القطاع الخاص بأن يكون جزءاً مهما في تقويم وتطوير العملية التعليمية، وتثبيت مبدأ التكامل لا التنافس. وبهذا قد يحظى القطاع التعليمي في فلسطين بنوعية تعليم متساوية أو على الأقل متقاربة بين القطاعين العام والخاص (الدباغ، 1985).

وستتطرق الباحثة للحديث إلى المشكلات الإدارية في المدارس المسيحية في فلسطين، التي هي مؤسسات تربوية حاصلة على ترخيص من وزارة التربية والتعليم للعمل في مناطق السلطة الفلسطينية ومنتشرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث أن بعض هذه المدارس تُشرف عليها وتمولها جهات مسيحية من خارج فلسطين، ولاحظت الباحثة بأن هذا الموضوع لم يأخذ حقه في البحث والدراسة من قبل الباحثين أو القائمين على تلك المدارس مع أنه يتطرق إلى جانب هام في العملية التربوية في ظل تراجع وانخفاض في أعداد تلك المدارس.

2.1 مشكلة الدراسة

إن لمدير المدرسة أهمية ودور في العمل على تحسين مخرجات العملية التعلمية التعليمية، وفي نمو الطالب السوي، وقد يواجه هذا المدير مشكلات تعترض سير عمله، ويعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام. وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمعلمة في إحدى المدارس الخاصة المسيحية، أن هنالك بعض الخصوصية في تلك المشكلات التي تواجه مدارسها، الأمر الذي يستدعي تعرفها وإلقاء الضوء عليها وتحديد أهمها، وبناء عليه تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين عليها؟

3.1 اسئلة الدراسة

انبثقت عن مشكلة الدراسة الأسئلة الآتية:

1) ما درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها؟

2) هل يوجد اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية، ومرحلة الدراسة، ونوع المدرسة.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1) التعرف إلى درجة المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين فيها.

2) التعرف إذا ما كان هناك اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين، باختلاف الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية، ومرحلة الدراسة، ونوعها.

5.1 أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

1) **الناحية العلمية:** حيث أنها توفر معطيات علمية عن واقع المشكلات في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين بحيث تُثري المكتبة التربوية المحلية.

2) **الناحية التخطيطية:** تُساعد على التخطيط لمواجهة المشكلات المتوقعة في المستقبل وتخلق ادارات ناجحة ومتطورة باستمرار.

3) **الناحية التطبيقية:** تساعد على احتواء تلك المشكلات وتزيد من جاهزية الإدارة لمواجهتها.

6.1 محددات الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من المحددات هي:

- **المحدد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين (الضفة الغربية، وقطاع غزة).
- **المحدد الزماني:** الفصل الدراسي الاول من السنة الدراسية (2016/2015).
- **المحدد البشري:** مديرو المدارس الخاصة المسيحية ومديراتها ومشرفوها ومشرفاتها في فلسطين (الضفة الغربية، قطاع غزة).

7.1 مصطلحات الدراسة

- **المشكلة:** عرفها قطيط (2011، ص:23) على أنها "موقف يؤدي إلى الحيرة والتوتر واختلال التوازن المعرفي لدى الفرد نتيجة وجود صعوبات أو عقبات تحول بينه وبين وصوله إلى هدف معين".
- **المشكلة الإدارية** كما عرفها شمس الدين (2005، ص11) على أنها "أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة تتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصور عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو أن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل، أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام".

- **المشرفون في المدارس الخاصة:** وهم إما مشرفو مرحلة أو مشرفو النظام في المدرسة.
- **تُعرف المدارس الخاصة المسيحية (إجرائياً):** بأنها المدارس العربية التابعة للطوائف المسيحية في فلسطين وتُمول بعضها من دول أجنبية خارج فلسطين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

1.1.2 تمهيد

2.1.2 التعليم العربي المسيحي

3.1.2 لمحة تاريخية عن المدارس الخاصة المسيحية

4.1.2 التعليم زمن السلطة الفلسطينية

5.1.2 علاقة المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين مع السلطة الوطنية الفلسطينية

6.1.2 أسباب إقبال أولياء الأمور لإلحاق أبنائهم في المدارس الخاصة المسيحية

7.1.2 المشكلات التي تواجه المدارس بشكل عام.

8.1.2 مشكلات المدارس الخاصة المسيحية

9.1.2 دور المدير كقائد تربوي وكيفية التعامل مع المشكلات

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضا للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة:

1.2 الإطار النظري

1.1.2 تمهيد

إن تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة، هي في بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمـــط تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث، فنشوء المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة أو عصرية غير ما اعتاد الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقـــع العمـــل والنشاط في الحياة. على الدولة نقل إدارة التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو إتباع العرف والتقاليد إلى نمط جديد يعتمد على سلطتها وإشرافها، ويحتكم إلى مجموعـــة مـــن القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وبين المجتمع الذي توجد فيه، وهذا يعني تبني إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكتاتيب والمســـاجد (حامـــد، 2008).

من هنا كانت الحاجة لتطور التعليم عبر العصور لا سيّما في فلسطين، بعد ما مرّ بعدة مراحل عبر التاريخ منها: مرحلة التعليم في العصر العثماني ثم مرحلة ما بعد الانتداب البريطاني ثم الاحتلال الإسرائيلي إلى أن جاءت السلطة الوطنية الفلسطينية.

2.1.2 التعليم العربي المسيحي في فلسطين

يُقصد بمصطلح المدارس العربية المسيحية، مجموعة المدارس العربية المسيحية التابعة للطوائف المسيحية الوطنية في فلسطين كما للطائفة اللاتينية والأرثوذكسية والسريانية والأرمنية واليونانية والكاثوليكية وبعض الطوائف العربية المسيحية الأخرى، ويتضمن المفهوم مؤسسات التعليم التي تديرها وتشرف وتنفق عليها المؤسسات المسيحية الفرنسية والانجليزية والإسبانية والألمانية والأمريكية والبرتغالية واليونانية والروسية والنمساوية في فلسطين.

وترجع المدارس المسيحية في نشأتها لعاملين رئيسين وهما:

- **العامل الأول:** ويرتبط بالعصور الوسطى عندما تمكن الجيش العربي الإسلامي في القرن السابع من هزيمة القوات البيزنطية في فلسطين، وأُبقي التعليم تحت إدارة السكان المسيحيين.
- **العامل الثاني:** حيث ارتبط بنظام الامتيازات واستفادت المؤسسات المسيحية من هذا النظام وكانت النتيجة تأسيس عدد كبير من هذه المدارس (القطشان،1988).

3.1.2 لمحة تاريخية عن المدارس الخاصة المسيحية

المدارس المسيحية في فلسطين في العهد العثماني

أولاً : المدارس البروتستانتية

البروتستانت: ديانة تتبع التقويم الغربي مثل الكنيسة اللوثرية، الانجليكانية، والمشيخيه، الميثودية والنيوجيرية وغيرها (شلح، 2003).

إنّ المدارس البروتستانتية من أوائل المدارس التي افتتحت للبروتستانت في القدس، وكانت مدرسة الصناعة عام 1843م التي اشتهرت بتجليد الكتب ونحت خشب الزيتون وصناعة الهدايا التذكارية التي كانت تُصدّر إلى بريطانيا، ثم افتتحت المدرسة الراعوية عام 1847م. وفي نابلس افتتحت مدرسة أخرى عام 1848م، وفي عام 1851م افتتحت في القدس مدرستان الأولى "طاليتا قومي" والثانية عُرفت باسم "شارلوطة بلز" (كلداني، 1993). ومن أوائل وأهم المدارس المسيحية التي أُسست في مدينة القدس مدرسة دار الأيتام السورية التي عُرفت باسم "مدرسة شنلر" على اسم مؤسسها عام 1860م، ومما يميز هذه المدرسة عن غيرها من المدارس أنها اهتمت بالتدريب المهني والحرفي واليدوي، حيث أنشأ شنلر عدداً من المشاغل مثل: الخياطة، والنجارة، والحدادة، وتجليد الكتب، والطباعة، وصناعة الأحذية والخراطة، وصناعة الفخار (يوسف، 1997).

أما في نابلس فقد ذكر الدباغ (1990) وجود مدرستين انجليزيتين للبروتستانت: واحدة للبنين والثانية للبنات، كما ذكر أيضاً وجود ثلاث مدارس انجليزية للبروتستانت في رفيديا (قرى نابلس) عام 1903م، وفي نصف جبيل مدرسة أخرى عام 1876م، وفي طوباس في العام 1875م أنشأ البروتستانت مدرسة للبنين في رام الله وفي العام نفسه أنشأوا عدة مدارس في قضاء رام الله (عابود، الطيبة، بيرزيت وجفنة). أما في الخليل فقد تأسست مدرستان للبروتستانت الأولى عام 1881م والثانية 1887م. وفي بيت لحم عام 1888م وفي عام 1889م أسس غالي جونس

الأمريكي مدرسة الفرندز الداخلية للبنات في رام الله. وفي عام 1900م أسس الياهو كرانت – المؤرخ الأمريكي المشهور– مدرسة الفرندز للبنين. أما في غزة فقد افتتحت أربع مدارس للبروتستانت: اثنتان للذكور، وأخريان للإناث وكانت في محلة الزيتون، في عهد الدكتور استرلنيغ، الذي أطلق اسمه على المستشفى الانجليزي في غزة المعروف بالمعمداني (الأهلي العربي حالياً).

ويشير كلداني (1993) توزيع المدارس البروتستانتية على المدن الفلسطينية حتى عام 1915م.

توزيع المدارس البروتستانت (رقم 2.1)

المدينة	عدد المدارس
القدس	12
نابلس	10
رام الله	7
بيت لحم	6
غزة	4
الخليل	2

ثانياً : المدارس الأرثوذكسية

الارثوذكس: هم طائفة تتبع التقويم الشرقي المسيحي حيث وقع الانفصال بينهم وبين المسيحيين الغربيين عام 1054م وتضم كنائس روسيا واليونان وقبرص (شلح، 2003).

كان الأرثوذكس العرب ينظرون إلى روسيا كأكبر دولة أرثوذكسية في العالم، وأكثر المسيحيين العرب في فلسطين هم الأرثوذكس، لذلك السبب اهتمت الحكومة الروسية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي بإنشاء المدارس لتعليم أبناء الطائفة الأرثوذكسية في بلاد الشام لنشر الثقافة الروسية بينهم (محاميد، 1993).

إن أقدم مدرسة لطائفة الأرثوذكس كانت في بيت لحم وإسمها مدرسة البطريركية للروم الأرثوذكس وتأسست عام 1706م، وفي عام 1890م تأسست مدرسة أخرى في نفس المدينة ولها نفس الإسم، وفي عام 1776م أُنشئت مدرسة للروم الأرثوذكس في رام الله، وفي عام 1805م أنشئت مدرسة ثانية في رام الله، وفي عام 1776م أنشئت عدة مدارس للطائفة في قرية عابود، بيرزيت، جفنة، الطيبة وكلها قضاء رام الله، وفي العام 1805م تأسست في قرية عين عريك قضاء رام الله مدرسة للبنين للروم الأرثوذكس، وتأسست في بيت جالا مدرسة للبنين للروم الأرثوذكس عام 1776م، وفي بيت ساحور كان للروم الأرثوذكس ثلاث مدارس: مدرسة للبنين تأسست عام 1776م، والثانية للبنين أيضاً عام 1880م ومدرسة للبنات يعود إنشاؤها إلى العام 1844م وجميع هذه المدارس ابتدائية (الدباغ، 1990).

من خلال ما ذكر عن هذه المدارس نلاحظ ما يلي:

أولاً: إن معظم تلك المدارس تركزت في قضاء رام الله وبيت لحم، وهذا بسبب كثافة الوجود المسيحي المميز في هاتين المدينتين.

ثانياً: إن معظم تلك المدارس تأسست عام 1776م، وقد جاء بتوقيع اتفاقية تسمى "كوتشك قينارجي" في العام 1774م، وفيها حصلت روسيا على امتيازات حق الحماية لطائفة الروم الأرثوذكس ضمن البلاد العثمانية (طقوش، 1995).

وفي عام 1848م دخل صموئيل حوبت رام الله وافتتح فيها مدرسة للبنات، وفي العام 1851م أنشئت مدرسة دير الصليب اللاهوتية *(غربي القدس) وهي ارثوذكسية (علم اللاهوت: Theology) يعني البحث في الله، تعبير منظم عن المعتقدات وبيان مصادرها وسلطتها وتوضيح علاقتها بنواحي الاعتقاد الأخرى (شلح، 2003)، وبدأ التدريس بها عام 1855م. وقامت الإرسالية

الروسية سنة 1858م بافتتاح مدرسة صغيرة للبنات في القدس ومدرسة للمعلمات في بيت جالا (كلداني، 1993).

وفي القدس أيضاً كان للأرمن الأرثوذكس نشاط مميز حيث أقاموا العديد من المؤسسات التعليمية، وأنشأوا لهم مطبعة عام 1833م وكانت لهم مجلة نصف شهرية تسمى "صهيون" صُدرت باسم البطريركية عام 1866م، وفي العام 1843م أسس البطريرك الأرمني المعهد الاكليركي اللاهوتي الذي تخرج منه الرهبان وكهنة الطوائف ورجال الفكر والقيادة، واحتلت بطريركية القدس مكانة مهمة من الناحية الكنسية والثقافية، وكان في جوار البطريركية بالقدس مدرسة للبنين أسست عام 1863م. وفي نابلس تأسست مدرسة واحدة للروم الأرثوذكس عام 1871م (الدباغ، 1990).

لكن الحدث الأهم كان في نشاط الأرثوذكس عام 1882م، حيث نشأت في روسيا جمعية عُرفت باسم الجمعية الأرثوذكسية الفلسطينية، وقد أُطلق عليها عام 1889م لقب إمبراطورية (ياغي، 1981). وقد تركز نشاط الجمعية بشكل أساسي في المدن الفلسطينية والقرى التي كان يسكنها أبناء الطائفة الأرثوذكسية، وقامت هذه الجمعية بإنشاء المدارس في فلسطين (داخل الخط الأخضر)، وفيما بعد أنشئت دار للمعلمين للبنات في بيت جالا عام 1890م (محاميد، 1993). وفي بيت لحم تأسست مدرسة ابتدائية للأرمن من الأرثوذكس عام 1896م (الدباغ، 1993). ومن مدارس الأرثوذكس في غزة ذكر المبيض (1987) ظهور مدرسة فيها عام 1887م وهي لأولاد الروم، وتقع في كنيسة الروم الأرثوذكس.

* **علم اللاهوت:** Theology يعني البحث في الله، تعبير منظم عن المعتقدات وبيان مصادرها وسلطتها، وتوضيح علاقتها بنواحي الاعتقاد الأخرى (شلح، 2003).

أهم الملاحظات حول المدارس الروسية في فلسطين:

تميزت المدارس الروسية في فلسطين عن باقي المدارس المسيحية بشدة إقبال المواطنين عليها، والسبب في ذلك مجانية التعليم، فقد طبقت الجمعية "الإمبراطورية الروسية" التعليم المجاني في كل مدارسها، بل كان الطلاب يأخذون الكتب والدفاتر والأقلام والحبر والورق وكل ما يحتاجون إليه مجاناً، مما شجع الآباء والأمهات على إرسال أولادهم إلى المدارس الروسية تخلصاً من نفقات التعليم وأثمان الكتب (عبد اللطيف، 1997).

هذا بالإضافة إلى أن المدارس كانت في الغالب مدارس ابتدائية، وربما كان هذا عامل ترغيب للمواطنين في إرسال أبنائهم لتلك المدارس لقصر مدة الدراسة فيها، ويصف ياغي (1981) المدارس الروسية بأنها كانت تهتم بالعربية أكثر بكثير من المدارس الرسمية، وكانت تولي العربية عناية فائقة، فكانت لغة التعليم في مدارسها عربية، وهي التي أنشأت مدرسة المعلمين ومدرسة المعلمات لإعداد المعلمين للتعليم باللغة العربية، مما جعل المواطنين أيضاً يقبلون على مدارس الجمعية الروسية بسبب مراعاتها للخصائص القومية للسكان العرب، فعملت على إدخال موضوع تاريخ الخلافة العربية في برامج التعليم.

وفي هذه المدارس تعلم التلاميذ تاريخ الأدب العربي الحديث بطريقة عصرية، أما فيما يتعلق بمناهج تلك المدارس فقد كانت تختلف عن بقية مناهج الطوائف الأخرى، حتى فيما بينها كان يوجد اختلاف فعلى سبيل المثال في المدارس الابتدائية كانت الموضوعات التي يتعلمها الطلاب في المدرسة هي: القراءة والكتابة بالعربية، الحساب. أما فيما بعد المرحلة الابتدائية، وتحديداً في دار المعلمين الروسية، فقد كانت الموضوعات التي يتعلمها الطلاب هي: علم اللاهوت، اللغة العربية، اللغة الروسية، اللغة اليونانية، التاريخ، الجغرافيا، الحساب، الخط العربي، الرسم، النشيد، المهن الحرفية، الرياضة البدنية (محاميد، 1993).

وفي الوقت نفسه كان التعليم بالروسية سبباً في إحجام بعض المواطنين عن إرسال أبنائهم إلى المدارس الروسية، لأنهم أرادوا تعليمهم اللغتين الإنجليزية والفرنسية، لما يأملونه من دراسة هاتين اللغتين من العمل في التجارة مع الشركات الفرنسية والانجليزية، بينما دراسة اللغة الروسية لا تفيدهم في هذا المجال، لذلك أَجبَر هذا الأمر الروس على تغيير برامجهم الدراسية وإدخال تعليم اللغتين الفرنسية والانجليزية في مدارسهم (عبد اللطيف،1997).

ثالثاً: المدارس الكاثوليكية

الكاثوليكية: كنيسة تتبع التقويم الغربي وتضم اللاتين والروم الكاثوليك (شلح، 2003).

كما كانت إنجلترا حامية الطائفة البروتستانتية، وروسيا حامية الطائفة الأرثوذكسية، فإن فرنسا اعتبرت نفسها حامية الكاثوليك، وأنشأت الكثير من المدارس الفرنسية، وأرادت اجتذاب أبناء الديانتين الإسلامية والمسيحية أيضاً، فأخذت تنشئ المدارس الفرنسية العلمانية التي تلتزم الحياد في الأمور الدينية فلا تُدخِل في مناهجها أي دين من الأديان (شلح، 2003).

وقد رأى بعض المحللين لتاريخ فلسطين الديني في القرن التاسع عشر أن هذه الجمعيات بمدارسها ومستشفياتها ومؤسساتها، حققت التوازن تجاه الجمعيات الانجليزية، البروتستانتية الروسية، والأرثوذكسية (كلداني، 1993). ولقد كانت مدارس اللاتين (على يد البعثات الفرنسية) من بين أولى المدارس التي أنشئت في البلاد، وكانت تتبع منذ إنشائها المنهج الفرنسي في التربية والتعليم. وكانت منزلتها العلمية إجمالاً أرقى من مدارس الحكومة ومدارس الروم، وكانت مثلها مثل بقية المدارس المسيحية تهتم بتدريس الديانة المسيحية في مدارسها (الحوت، 1991).

من أقدم مدارس اللاتين في فلسطين مدرستان ابتدائيتان في بيت ساحور تم تأسيسها 1756م، وفي نفس العام أنشئت مدرستان ابتدائيتان لأطفال اللاتين في بيت جالا، واحدة للبنين والثانية للبنات

مع تضارب المعلومات حول نشوء أول مدرسة للآباء الفرنسيسكان في بيت لحم في مذكرات الرحالة (يوهاني كوتفيك) الذي حج إلى القدس عام 1598م، فوجد مدرسة للأطفال في بيت لحم في دير الرهبان الأصاغر (كلداني، 1993).

ولقد ظهرت المدارس الفرنسية في فلسطين لتزويد حراسة الأراضي المقدسة بعدد من المترجمين للعمل في الأديرة ولخدمة الحجاج المسحيين، وكان نصيب فلسطين فيها آنذاك ابتداءاً من (1848م) ست مدارس، وعمّا تقوم به هذه المدارس كتب الأب "برنارد نيوسوريد" الذي عاش في فلسطين بين عامي 1644 –1747م: "يعلم رهباننا الأولاد الإيمان الكاثوليكي والعلوم، فيخلف الأولاد آباءهم كمترجمين، وفي ذلك فائدة لخيرهم الروحي والجسدي" (كلداني، 1993 ص:154). كما أنّ جمعية راهبات القديس يوسف هي أول جمعية راهبات تستقر في فلسطين منذ العهد الصليبي، فأنشأت مدرسة في القدس عام 1848م ومستشفى عام 1851م ومدرسة ومستوصفاً في بيت لحم عام 1849م (الطراونة، 1997).

وفي العام 1856م فتحت البطريركية اللاتينية الكاثوليكية مدرسة في رام الله ومدرستين في قرية جفنة القريبة من بيرزيت، إحداها للذكور والثانية للبنات، تأسستا عام 1858م. وفي الطيبة كذلك أنشأ اللاتين عام 1858م مدرستين واحدة للبنين والثانية للبنات. وفي عام 1858م أيضاً افتتح اللاتين بإدارة الخوري أنطون مدرسة ابتدائية للبنين في رام الله، ومدرسة في بيرزيت. وفي بيت ساحور قام الأب موريتان بشراء أرض وشيد عليها ديراً وكنيسة ومدرسة صغيرة لأبناء الطائفة البطريركية في العام 1858م (الدباغ، 1990).

ومن الجدير بالذكر أن المدارس المسيحية بدأ انتشارها في العام 1858م وما بعده، ويرجع ذلك إلى صدور الخط الهمايوني 1856م الذي كفل للمسيحيين حرية العبادة، والحق في ترميم وإصلاح الكنائس وإنشاء كنائس جديدة، وكفل لهم الحق في الانتساب إلى معاهد التعليم الرسمية

ووظائف الدولة المدنية وخول لهم الحق في إنشاء مدارس للعلوم والفنون والصناعات (طقوش، 1995).

وفي قرية نصف جبيل الشمال الغربي من نابلس، تأسست مدرسة للفرنسيين عام 1863م (الدباغ، 1990). وجاء في الكتاب السنوي لنظارة المعارف العثمانية، أنه كان في بيت لحم "مدرسة الأيتام الكاثوليك" وهي ابتدائية وتأسست عام 1865م، وفي عام 1867م أسس "الأب بلوني" أول مدرسة زراعية في فلسطين في قرية بيت جمال، قضاء طولكرم وقد اشترى القرية بسخاء المحسنين، وأسس مدرسة أخرى فيما بعد في ضواحي بيت جالا (كلداني، 1993). وفي نابلس كان هناك ثلاث مدارس للاتين الفرنسيين، واحدة مختلطة والثانية للذكور والثالثة للبنات وتأسست عام 1875م، كما أنشئت مدرسة للاتين في عين عريك قضاء رام الله في العام 1877م (الدباغ، 1990).

لقد أنشأت أخوة المدارس المسيحية الفرير (الفرير أخوة المدارس المسيحية: هي جمعية رهبانية أسسها عام 1680م جان باتيست دي لاسال لتعليم الأولاد وتثقيفه) دار الابتداء في بيت لحم عام 1885 لتنشئة الشباب العربي الراغبين في الانضمام لحياة الأخوة الرهبانية، وفي عام 1892م فُتِحت مدرسة لإعداد المعلمين في بيت لحم تهدف إلى إعداد الشباب الفلسطيني من أجل الحصول على التأهيل الضروري للتدريس في مدارس الأخوة فيما بعد (شلح،2003).

وفي عام 1882م، افتُتِح معهد القديسة حنة بالقدس "الاكليركي" وكان المعهد يُعتبر مدرسة فرنسية يتبع لروما مباشرة، وهو معهد اكليركي كاثوليكي غربي بإدارة اللاتين، وقد صارت الدراسة في المعهد بشقيه الأصغر والأكبر ثلاث عشرة سنة بدلاً من عشر سنوات، وتدرس فيه المواد التالية في الاكليركية الصغرى: العربية، الفرنسية، اللاتينية، اليونانية، التاريخ، الجغرافيا،

العلوم، الترنيم الكنسي ولغة المخاطبة اليومية هي الفرنسية. أما مساقات الاكليركية الكبرى فهـــي : الفلسفة، اللاهوت العقائدي والأدبي والرعائي والروحي، الكتاب المقدس، الحق القانوني، التـــاريخ الكنسي، الليتورجيا، الترنيم البيزنطي، والخطابة (كلداني، 1993).

وفي غزة تم إنشاء دير اللاتين في عام 1882م وقد أُلحِقت به مدرسة أُطلِق عليهما كنيسة دير اللاتين، وفي نابلس افتتحت البطريركية اللاتينية مدرسة عام 1883م في قرية رفيديا، ومدرسة أخرى في قرية الزبابدة القريبة من جنين عام 1877م. وفي القدس فتحت (راهبات القدس شارل) مستوصفاً ومدرسة داخلية عام 1886م، وعُرفت مدرستهن بمدرسة شميت نسبة إلى مرشد الراهبات الأب وليام شميدت (Willham Schmidt) (كلداني، 1993). وفي عام 1890م قام الألمان بإدارة (ينمور يوقم هوشه) مدرستين للبنات في رام الله (الدباغ، 1990). وفيما يتعلق بإقبال المواطنين على مدارس الكاثوليك فكان لا يقل عن إقبالهم على المدارس البروتستانتية أو الأرثوذكسية، خاصة وأن الجمعيات الفرنسية كانت تمول معظم المدارس الكاثوليكية التي تقع في المدن الكبرى كالقدس وبيت لحم ورام الله (كلداني، 1993).

أما بالنسبة لمناهج المدارس الكاثوليكية فقد اهتمت بتدريس اللغتين الفرنسية والإيطالية بشكل عام، إلى جانب ذلك اهتمت بتدريس الديانة المسيحية (عبداللطيف، 1997). ولقد حُظِيت اللغة العربية برعاية الأخوة في القدس، لدرجة أن أصبحت مدارس الفرير عماد اللغة العربية وركنها والمدرسة العليا في فلسطين لمن رغب في التضلع في اللغة العربية (كلداني، 1993). وبشكل عام يمكن القول أن المواطنين استفادوا من تعلم تلك اللغات المسيحية للعمل في مختلف القطاعات التجارية والمعرفية والمواصلات (الحوت، 1991).

ويشير شلح (2003) توزيع المدارس الكاثوليكية على المدن الفلسطينية حتى عام 1920م.

جدول 2.2: توزيع المدارس الكاثوليكية على المدن الفلسطينية حتى عام 1920م

المدينة	عدد المدارس
بيت لحم	12
رام الله	10
القدس	9

ويرى شلح (2003) أن الإرساليات والبعثات الأجنبية سعت بالدرجة الأولى لترسيخ دعائمها وإثبات وجودها ضمن إطار الصراع بين دولها الكبرى، ولكنها أسهمت بدرجة معينة بخدمة النهضة الأدبية، خاصة وأنها أدخلت المطابع، وأسست الصحف، وأنشأت المدارس والمعاهد، وأدخلت مناهج متعددة، ونشرت الكثير من المؤلفات، وعلمت العديد من اللغات.

مرحلة التعليم خلال الانتداب البريطاني

بعد انهيار الدولة العثمانية وانهزامها في الحرب العالمية الأولى في عام 1918م، ووقوع فلسطين تحت الانتداب البريطاني، قام البريطانيون بإعادة فتح المدارس الحكومية وغير الحكومية في فلسطين، ولم تقم بافتتاح المدارس المسيحية التي كانت تابعة للدول المعادية لبريطانيا كالنمسا وألمانيا، ومن جهة أخرى، فقد وضعت السلطات البريطانية جميع المدارس الحكومية التي تأسست في العهد العثماني تحت الإشراف البريطاني المباشر، والأهم من ذلك أنها تركت لليهود حرية الإشراف التام على المدارس اليهودية الخاصة بهم، حيث أشرف عليها المجلس المالي اليهودي في فلسطين (حسين، 1997). وبلغ عدد المدارس الخاصة المسيحية في تلك الحقبة (183) مدرسة (Prior & Taylor, 1997).

أما فيما يتعلق بلغة التدريس في عهد الانتداب البريطاني، فقد قامت باعتماد اللغة العربية في المدارس الحكومية بدلاً من اللغة التركية التي اعتمدتها الدولة العثمانية أثناء وجودها في فلسطين، كذلك فرض البريطانيون تعليم اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية في المدارس العربية الحكومية (دعوس، 2005). كانت إدارة المعارف في عهد الانتداب البريطاني تعقد امتحانات للطلاب العرب واليهود الذين أتمّوا دراستهم الثانوية، وكان يسمى هذا الامتحان امتحان المتروكوليشن (Matriculation)، حيث كان يؤهل هذا الامتحان الناجحين من دخول الجامعات (الموسوعة الفلسطينة، 1984).

كان في فلسطين في عهد الانتداب البريطاني ثلاثة أنواع من المدارس حسب سلطة الإشراف عليها وهي:

1) المدارس الحكومية التي تشرف عليها وتمولها حكومة الانتداب البريطاني.
2) المدارس الوطنية الخصوصية التي يمولها ويشرف عليها القطاع الخاص سواء أفراد أو جماعات.
3) المدارس المسيحية التي تمول من مؤسسات خارجية تابعة لكنائس مسيحية (دجاني، د.ت).

تحملت المدارس الخاصة الوطنية في عهد الانتداب البريطاني عبئاً في سد احتياجات المواطنين إلى التعليم، ووصل عدد المدارس الخاصة إلى (315) مدرسة إلا أن أغلبها كانت مدارس مسيحية (أبو لغد والجرباوي، 1997). ويُلاحظ أن الانتداب البريطاني كان يحارب التعليم ولا يعمل على إنشاء المدارس، حيث أنه اقتصر على الأغنياء القادرين على دفع نفقاته، لهذا كثر الجهل وتعمقت الأمية، والقلة هم الذين فقط يعرفون القراءة والكتابة، وظهر ذلك جلياً عندما لا يجدون معلمين يقومون بمهمة التعليم إلا من حملة الابتدائية، وتلك نتيجة طبيعية لممارسات المستعمر (Amra, 2007).

وقد لعبت المدارس الخاصة دوراً هاماً في وقت كان فيه التعليم شحيحاً، وظهر دورها جلياً بالتعليم، فقد نشطت حركات غير حكومية وأنشئت مدارس مختلفة خاصة، لكنها توفر التعليم وفق قدراتها للجميع، دون اعتبارات طائفية أو دينية (Prior & Taylor,1997).

الموقف تجاه إدارة المعارف البريطانية:

أشار القطشان (1987) إلى أن المربون الفلسطينيون والصحافة الفلسطينية وجهوا انتقادات عنيفة وشديدة اللهجة للطريقة التي كان يمارس فيها البريطانيون إدارة مديرية التربية والتعليم في فلسطين أبان الانتداب البريطاني ومن أهم هذه الاتهامات:

أولاً : التميز لصالح اليهود، فقد أعطت سلطات الانتداب البريطاني اليهود الحرية الكاملة للإشراف على مدارسهم ومؤسساتهم التعليمية، في حين أنها شددت الرقابة على المدارس والمؤسسات التعليمية الفلسطينية وكانت ضد إشراك الفلسطينيين في الإشراف على التعليم بأي شكل من الأشكال، حتى أن هذه الإدارة رفضت طلباً كان قد تقدم به المعلمون الفلسطينيون عام 1937 من أجل تأسيس نقابة وطنية لهم.

ثانياً: ممارسة سياسة التجهيل والإبقاء على الأمية بين الفلسطينيين، حيث لم تقم هذه الإدارة بفتح المدارس الجديدة، بحجة أن الميزانية العامة لا تسمح بذلك حيث لم تتجاوز ميزانية التربية والتعليم 5% من هذه الميزانية.

ثالثاً: تعيين الأجانب وإثقال كاهل الميزانية الذي يكلف الميزانية الكثير من أجل دفع رواتب الموظفين الأجانب.

رابعاً: عدم إيجاد نظام إداري موحد للمدارس يحدد مواقيت الدروس فقبول الطلاب ودرجات الثواب والعقاب وواجبات المعلمين في المدرسة ووظيفة المناوب منهم وبيان المحذور عليهم لدى التلاميذ الذين يدرسون فيها.

خامساً: منع الحريات الأكاديمية من قبل الإدارة البريطانية، بحيث كانت تفرض على المعلمين رسمياً عدم التدخل في شؤون البلاد الحيوية من سياسية واجتماعية واقتصادية.

سادساً: قمع واعتقال الطلاب الوطنيين في المدارس، حيث قامت إدارة المعارف البريطانية بطرد ثمانية طلاب من "الكلية العربية" في مدينة القدس بسبب مشاركتهم بقية أبناء شعبهم في الإضراب العام الذي نظمته فلسطين احتجاجاً على إعدام شهداء فلسطين الثلاثة يوم 17 حزيران عام 1930.

وقد بدأ إدراك الفلسطينيين لهذا النقص في الروح الوطنية في تلك المدارس مبكراً جداً، حيث كتبت جريدة فلسطين في 5 تشرين الأول 1921 مقالاً أكدت فيه، أن التلاميذ الفلسطينيين يتعلمون في المدارس الأجنبية عن الغرب وأحواله وقراه وبلدانه وجباله ووديانه وسهوله وهضابه وبحاره وأنهاره وطرقه ومعابره وكنوزه ومناجمه وآدابه وتاريخه ورجاله وأبطاله ودوله وممالكه، ما لا يتعلمون مثله عن بلادهم ومسقط رؤوسهم وعن آبائهم وأجدادهم (شلح، 2003).

التعليم زمن الاحتلال الاسرائيلي

بعد جلاء القوات البريطانية عن فلسطين في أيار من عام (1948) حلت بالبلاد النكبة الكبرى المعروفة (بنكبة 1948)، ونتج عنها تقسيم فلسطين وتشريد أهلها وإحكام القبضة عليهم، ووقع قسم كبير من فلسطين في ذلك العام تحت القبضة اليهودية، وبالتالي أُخضِع نظام التعليم الفلسطيني في ذلك الجزء للنظام التعليمي الاسرائيلي، وما زال خاضعاً حتى حينه، ويعرف بمناطق ال48، أما الجزء الآخر من فلسطين الذي لم يبسط اليهود قبضتهم عليه عام (1948)، فقد انشطر إلى جزأين:

عُرف الجزء الأول بالضفة الغربية، وتبع نظام التربية والتعليم الأردني، وعُرف الجزء الآخر بقطاع غزة، وتبع نظام التعليم المصري (الموسوعة الفلسطينية، 1984). ووضعت الحكومتان الأردنية والمصرية في نظام جميع المدارس الفلسطينية على حد سواء دراسة شهادة الثانوية العامة في نهاية الصف الثاني عشر، والمعروف عموماً باسم "التوجيهي" الذي يستخدم التقييم للمتقدمين للحصول على التعليم الجامعي (Amra, 2007).

وتلقّى غالبية الأطفال الفلسطينيين من اللاجئين المسجلين في الضفة الغربية وقطاع غزة، والذين كانوا يقيمون في مخيمات اللاجئين، تلقّوا التعليم في المدارس التابعة لهيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، المعروفة اختصاراً بالاونروا (UNRWA) (الموسوعة الفلسطينية، 1984).

وفي عام (1967) وقعت الضفة الغربية وغزة تحت سيطرة الاحتلال الصهيوني، حيث أصبحت فلسطين بأكملها تحت سيطرته، وبالتالي السيطرة على كل شيء بما في ذلك جهاز التعليم (دعوس، 2009). هذا وقد ظلت أساسيات المناهج الأردنية والمصرية تدرس في المدارس الحكومية والخاصة، ومدارس وكالة الغوث في الضفة والقطاع، وظل الوضع التعليمي على حاله بعد احتلال اسرائيل لباقي الأراضي الفلسطينية عام 1967م (Amra, 2007).

وأخذت سلطات الاحتلال الإسرائيلي بمسمياتها العسكرية أو الإدارة المدنية أو وزارة الاحتلال تمارس وظائف وزارة التربية والتعليم في الأراضي المحتلة، وتمارس السيطرة على المناهج الدراسية في جميع مدارس فلسطين، وكانت سلطات الاحتلال تسعى جاهدة لقمع وتغييب تدريس الثقافة والتاريخ للفلسطينيين (Abu-Saad, 2006). ومن هذا المنطلق، فقد عمدت سلطات الاحتلال الصهيوني إلى أحكام قبضتها على جهاز التربية والتعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، عن طريق السيطرة على العملية التعليمية وافراغها من محتواها التعليمي (Amra, 2007). لقد

استُهدِفت العملية التعليمية بمفهومها الشمولي، وعناصرها الكلية، والتي تشمل: الطالب، والمعلم، والمدرسة، وتعتبر هذه جميعها مدخلات العملية التعليمية، فقد حاول الإحتلال الإسرائيلي السيطرة عليها بشكل كامل ومتمكن من أجل إعطاء مخرجات تتماشى مع أهدافه وبرامجه المستقبلية في الأراضي الفلسطينية المحتلة (Abu-Saad, 2006).

وفي جانب آخر كانت المدارس الخاصة في المناطق المحتلة في الضفة الغربية وقطاع غزة أقل اعتماداً على الحكم العسكري الإسرائيلي إدارةً، وتنظيماً، وتمويلاً ، وكان ذلك يعطيها قدراً واسعاً من المرونة في تنفيذ برامجها التربوية، والتحكم في سياساتها التعليمية، بالاضافة إلى التاريخ الطويل للكثير من المدارس الخاصة، جعلها تلعب دوراً رئيسياً في الحفاظ على نظام التعليم، وتطويره جنباً على جنب مع بعض المنظمات التعليمية غير الحكومية، حيث سعت بعض هذه المدارس لعقد برامج لتدريب المدرسين، ودعم المناهج التعليمية، وشارك بعضها مجلات دولية لدعم التعليم في فلسطين، وهذا الدور الريادي للمدارس الخاصة الفلسطينية في خدمة التعليم أكسبها الاحترام والمصداقية داخل المجتمع الفلسطيني، وكان سبباً بارزاً لازدهارها، وزيادة شهرتها (Amra, 2007).

التعليم في زمن السلطة الفلسطينية

في عام (1994) تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين، وتم نقل الصلاحيات المدنية إليها، وتشكلت وزارات عدة من بينها وزارة التربية والتعليم العالي، حيث عملت على إعادة بناء ما تسبب الاحتلال الإسرائيلي بخرابه وتخلفه، وبناءً عليه حددت الوزارة رسالتها بالاشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مرحلتي رياض الأطفال والتعليم العام وتعليم الكبار، والسعي لتوفير فرص الالتحاق بالتعليم لجميع من هم في سن التعليم، وتحسين نوعية التعليم

وتنمية القوى البشرية العاملة في النظام التربوي، ومن ضمن الوظائف العامة التي حددتها الوزارة: الإشراف على جميع المؤسسات التعليمية العامة، والإشراف على توفير الرعاية الصحية في المؤسسات التعليمية الخاصة (عابدين، 2001).

ويتكون النظام التعليمي الذي تشرف عليه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني من ثلاث مراحل هي:

الأولى: مرحلة ما قبل المدرسة (رياض الأطفال ويستمر هذا التعليم لمدة سنتين ويقوم هذا النوع من التعليم المؤسسات الأهلية المحلية والأجنبية.

الثانية: مرحلة التعليم المدرسي ومدتها (12) سنة دراسية تبدأ من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف الثاني عشر، حيث يتقدم الطلبة بعد ذلك لامتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة (التوجيهي).

الثالثة: مرحلة الجامعة، ومدتها من (2 – 4) سنوات بعد الثانوية العامة، وقد تمتد إلى 6 أو 8 سنوات لمن يرغب بالحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراة (وزارة التربية والتعليم، 2001).

هذا وتقوم بعض المدارس الخاصة، وبعد الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، بتدريس اللغات الأجنبية المختلفة، والمواد الأكاديمية الإضافية وفق ترتيبات خاصة وشروط محددة، وقد اعتمدت بعض هذه المدارس على البرامج التعليمية الدولية كبديل للمناهج الفلسطينية من أجل الحصول على الشهادة الدولية للتعليم الثانوي المسماة اختصاراً (IGCSE)، ومن بينها مدرسة الفرير في القدس، ومدارس المستقبل في رام الله، وهناك مدارس خاصة تُعِد الطلاب للجلوس لامتحان (SAT) الأمريكي (Scholastic Aptitude Test) (Amra, 2007).

إن سياسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تقضي بتشجيع التعليم والتعليم الخاص، من خلال تشجيعها افتتاح مدارس خاصة جديدة تكون على مستوى مهني عال، الأمر الذي يساعد في تخفيف الأعباء مالياً وإدارياً عن كاهل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (غنام، 2011).

أهم الملاحظات المتعلقة بالتعليم العربي المسيحي في فلسطين:

1 - يرجع الفضل للمؤسسات المسيحية في إدخال أساليب التعليم الحديث للمنطقة وظهور المدارس المختلطة وازدياد أعداد مدارس البنات.

2 - ضمت المدارس المسيحية مراحل التعليم المختلفة من رياض الأطفال والمدارس الابتدائية والثانوية.

3 - يرجع الفضل للمدارس المسيحية في تعليم اللغة العربية رغم أن لغات التعليم في المدارس المسيحية كانت تختلف باختلاف المؤسسات الأجنبية التي تدير وتنفق على تلك المدارس.

4 - تتركز المدارس المسيحية في القرى والمدن التي يتواجد فيها السكان المسيحيون وخاصة في مدينة القدس وبيت لحم ورام الله، بينما نجد أن عدد المدارس المسيحية يقل في المدن والقرى التي تقل فيها تجمعات سكانية مسيحية كمدينة خان يونس ونابلس وطولكرم وجنين والخليل.

5 - تفوقت المدارس الفرنسية في عددها وعدد التلاميذ الذين التحقوا بها في المدارس التابعة لها عن المدارس التابعة لأي من الدول الأوروبية الأخرى (قطشان، 1988).

فالتعليم المسيحي كان له أثر لا يُستهان به في تقدم البلاد الثقافي فقد أُدخِلت المطابع الحديثة وأُصدِرت الصحف والمجلات وتُرجِمت الكتب العلمية القيمة. ويرجع الفضل للمدارس المسيحية في إدخال مهنة الطباعة والنجارة والحدادة وتجليد الكتب وأعمال التطريز والخياطة والزراعة والألعاب الرياضية في المدارس التي ضمت التلاميذ العرب (أبو لغد والجرباوي، 1997).

ويتضح أن المدارس المسيحية اكتسبت شهرة واسعة، حيث كان من الطبيعي أن نجد عدداً كبيراً من المسلمين يلتحقون في تلك المدارس حتى في تلك الظروف التي تتوفر فيها فرصة الالتحاق في المدارس الحكومية، ويرجع ذلك إلى مستوى التعليم العالي وتوفر العناصر ذات الكفاءة العالمية التي تعمل في هيئة التدريس، واستطاعت المدارس المسيحية كسب احترام السكان العرب وتقديرهم أينما وجدت، ويرجع الفضل إليها في تخريج أبرز القيادات السياسية والمفكرين الذين عرفتهم بلادنا فيما بعد (القطشان، 1988).

كما لا يخلو الوضع من توجيه انتقادات لاذعة إلى هذه المدارس من قبل المجتمع المحلي واعتبارها مدارس تبشيرية وجدت لغرض التبشير بالدرجة الأولى وليس للمصلحة العامة. أيضاً تم توجيه النقد إلى مناهج المدارس المسيحية الموجودة في فلسطين، بأنها لا تولي تنمية الروح الوطنية فيها، وأن طلابها وبعد أن يتخرجوا منها كانوا يجهلون عادات وتقاليد وتاريخ وحضارة بلدانهم، ولا يأخذون من المدنية الغربية مثل العلم والقوة والابتكار والاختراع (شلح، 2003)

علاقة المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين مع السلطة الوطنية الفلسطينية

تتميز العلاقة بين السلطة الوطنية الفلسطينية والمدارس الخاصة بأنها:

- علاقة تربوية شاملة لمجمل النظام التربوي في الوزارة، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصية التي يتميز بها قطاع المدارس الخاصة.
- ولضمان التزام المدارس الخاصة بالقوانين والأنظمة لدى السلطة تصدر وزارة التربية والتعليم العالي رزمة تعليمات مستمدة من القوانين والأنظمة المتعددة لدى الوزارة، وتزودها للمدارس الخاصة وتعمل على مراقبة تنفيذها (جرباوي ونخلة، 2008).

وتقوم وزارة التربية والتعليم بحكم اختصاصها بمراقبة التعليم في المدارس الخاصة بشكل مباشر، ومن خلال تنسيق مستمر، حيث تقوم الوزارة بإرسال مشرفين تربويين للمدارس الخاصة بصورة دائمة، للإطلاع على أوضاع العملية التعليمية وإعداد تقارير عن كل مدرسة بهدف متابعتها، كما تقوم بالاطلاع على مؤهلات المدرسين وخبراتهم في هذا المجال، ومدى ملاءمتهم لذلك، كما تقوم الوزارة بإبداء ملاحظاتها على النشاطات اللاصفية من خلال ملاحظات تقدمها للمدارس حول الأنشطة، من جهة أخرى قامت وزارة التربية والتعليم بوضع قوانين خاصة بالمؤسسات التعليمية الخاصة، تحدد فيها الشروط الخاصة بالمنشآت والمباني والأمور الفنية والهندسية المثلى، التي تُراعَى من خلالها المعايير التربوية والبيئية وكذلك كفاءات المدرسين، وشروط الالتحاق، والرسوب والنجاح والعطل، كما حُدِدت الشروط القانونية بالتراخيص واستيفاءها قانونياً (وزارة التربية والتعليم، 2001).

وحددت الوزارة نهاية العام الدراسي في كل سنة، موعداً لانتهاء سريان مفعول أية رخصة، فيما يتطلب الترخيص شروطاً من ناحية توفر المبنى المدرسي، والمرافق الأخرى اللازمة، إضافة لتوافر الكادر التعليمي والنظام الإداري للمدرسة، وبيان عن مصدر التمويل، إضافة لمستندات شخصية تتعلق بالمدير وصاحب المدرسة، كما حددت مدة الترخيص في الفترة الأولى سنة واحدة تجدد بعد التدقيق من الوزارة، كما حددت سلماً تقديرياً تعطى للمدرسة بناء على نتائجها الإيجابية ترخيصاً لمدة خمس سنوات، ثم ترخيصاً دائماً (قطامش وآخرون، 2004).

إن عدم تبلور رؤى واضحة لدى قطاع التعليم بشكل عام فيما يتعلق بمجالات التنمية وطبيعة البيئة القانونية الناظمة للعمل، أدى إلى ضعف العلاقة المهنية بين السلطة الفلسطينية وقطاع التعليم الخاص، حيث أن وجهة نظر المدارس الخاصة حول هذه المسألة تستند إلى مبدأ الشراكة التنموية الكاملة بين السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة وهذه المدارس من جهة أخرى، وأساس هذا التوجه

قائم على ضرورة مشاركة هذه المدارس في تحديد الأهداف والاحتياجات والأولويات التنموية والمجتمعية إلى جانب السلطة الوطنية الفلسطينية، ومن ثم المشاركة في تنفيذ البرامج المختلفة ومتابعتها وتقييمها، ولدى المدارس الخاصة المسيحية رصيد كبير من الخبرة والمعرفة والمصادر يمكن الاستفادة منها جميعاً في تعزيز الخطط التنموية المستقبلية، كما أن تبادل المعلومات والخبرات والتجارب والمصادر والدعم التقني ما بين هذه المدارس والسلطة الوطنية هو عامل هام في إحداث تنمية حقيقية مستدامة وذات جدوى (دجاني، د.ت).

4.1.2 أسباب إقبال أولياء الأمور لإلحاق أبنائهم في المدارس الخاصة

يرى حسن (2003) أن المدارس الخاصة تتميز عن المدارس الحكومية في التعامل والمتابعة للطلاب وتوفير الأنشطة المتنوعة، واطلاع ولي الأمر على مسيرة ابنه في المدرسة من خلال دفتر متابعة خاص يضم كل شيء عن الطالب، فضلاً عن التقرير الشهري حول سلوك الطالب ووضعه الدراسي، واهتمام تلك المدارس بتعليم اللغات الأجنبية التي تؤهلهم للالتحاق بالكليات والجامعات لتلك الدول المسيحية. إن المعلم في المدرسة الخاصة يسعى إلى اكتشاف قدرات الطالب، ويتعامل معه بأسلوب تربوي علمي يراعي ظروفه وأحواله الاجتماعية، وهناك من يلحق أبناءه بالمدرسة الخاصة من منطلق المباهاة والتفاخر في المجتمع، والرغبة في إجادتهم للغات الأجنبية والتي أصبحت من ضرورات الحياة المعاصرة. وأيضاً، إن المدارس الخاصة لديها برامجها المخصصة لرعاية الموهوبين، والفنون بأنواعها لجميع الطلاب، ولمختلف المستويات والأعمار (شطا، 1993). كما ويكثر في تلك المدارس اصطحاب الطلاب إلى رحلات علمية وترفيهية خارجية، ولها أن تخترع وتبدع في برامجها بشكل مستمر (Chen, 2002).

أكدت دراسة Crawford & Freeman (1996) في ألاباما أن نسبة عالية من أولياء الأمور يرسلون أبناءهم إلى المدارس الخاصة بسبب تراجع القيم الأخلاقية في المدارس الحكومية، وانعدام الانضباط وحتى غياب القيم الأساسية للطالب، وكذلك يميل الآباء لتسجيل أبنائهم في المدارس الخاصة لتحقيق أكبر قدر ممكن من القيم الدينية والاجتماعية والتي تتماشى مع قيم الوالدين.

إن النشاطات بمختلف أنواعها تخفف من مشكلة عدم انضباط الطلاب في المدارس خاصة من هم في مرحلة المراهقة، لذلك يتميز طلاب المدارس الخاصة بأنهم أكثر انضباطاً نتيجة لانشغالهم بالدراسة، وتوفر الأنشطة المتعددة والمتنوعة والتي تملأ أوقات فراغهم ولا تشعرهم بالملل (البرغوثي، 2001).

كما أن تركيز هذه المدارس على الأنشطة اللاصفية، وجعلها جزءاً رئيسياً من برامجها ومن متطلبات الوظيفة للمعلمين؛ يأتي من باب التنمية المتكاملة لشخصية طلابها؛ لأنها تسير جنباً إلى جنب مع البرامج التعليمية التقليدية، فالمشاركة في الجوقات والفرق الموسيقية والمسرحية والنوادي والرياضات البدنية والعقلية تسهم بشكل فاعل في هذا الجانب (Taylor, 2006).

ومن أهم صفات العاملين في قطاع التعليم الخاص من معلمين ومعلمات تتركز في الطموح المتزايد، والرغبة في النجاح الدائم، وتتوفر لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي، والثقة بالنفس والعزيمة والاستقلال، وما يميزهم كذلك الانضباط والمرونة، والقدرة على الانجاز بالإضافة إلى المواصفات الأكاديمية من مؤهلات دراسية غالباً ما تكون مرتفعة ومهارات تقنية ودورات تدريبية (القصبي، 2008). بالإضافة إلى استخدامهم أسلوب التعزيز الاجتماعي، وابتعادهم عن الديكتاتورية في تعاملهم مع الطلبة، وتميزهم في القدرة على التفكير الابتكاري، خاصة حملة الماجستير منهم، كما تشير دراسة (العرجان، 2007).

ومن المميزات المهمة والتي تهم الوالدين والطلاب على حد سواء، وجود المرافق الصحية من حمامات وأماكن الشرب والطعام والتي تفوق نظيراتها من المدارس الحكومية، التي هي غالباً في حالة سيئة بسبب كثرة عدد الطلاب، والإهمال، وقلة الميزانيات المخصصة لصيانتها ولأعمال الصيانة بشكل عام والاهتمام بها، وهذا من شأنه أن يسبب الكثير من المشاكل والمضار الصحية التي تؤثر على صحة الطالب وتكيفه داخل المدرسة، ومدى تقبله للتواجد فيها واستخدامه لتلك المرافق (2010, Rose).

وترى الأشهب (2009) أن المدارس الخاصة تتميز بارتفاع مستواها التعليمي مقارنة ببقية المدارس، وذلك لعدة أسباب منها: الحرص على المنافسة المستمرة للمحافظة على بقائها، واتباع نظام التوظيف بعقود سنوية تتيح الاستغناء عن أي معلم لا يثبت كفاءته، وانتقاء الطلبة المقبولين ذوي التحصيل الجيد والاستغناء عن الطلبة ذوي التحصيل الضعيف.

5.1.2 المشكلات التي تواجه المدارس بشكل عام

إن واقع الإدارة المدرسية من حيث أنماطها وأشكال سياستها ومستويات مسؤولياتها المتشعبة، ومهامها التربوية والفنية يضعها أمام العديد من المشكلات التي تتعامل معها، ولا يمكن إغفالها وضرورة التغلب عليها حتى تحقق أهدافها المنشودة والمتوقعة منها (الرشيدي، 2003).

كما تواجه الإدارة المدرسية مشكلات متعددة ومختلفة تتفاوت في نوعيتها وأحجامها وأسبابها، فقد ذكر المعايطة (2007) أن هذه المشكلات قد تكون صادرة من المنزل أو الشارع أو المجتمع، أو من محيط المدرسة، وقد تنبعث من داخل أسوار المدرسة نتيجة لسوء التنظيم، أو نتيجة للشعور بعدم المسؤولية، أو قد تكون نتيجة لمشكلات نفسية.

من هذه المشكلات ما كان يتعلق بالمدير نفسه، وأسلوب إدارته للمدرسة 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 مشكلة عبء الدور الإداري والفني الذي تجعل من المدير يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني والعكس صحيح، وهذا طبعاً يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من إعداد التلميذ نفسياً، وجسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، ليتكيف مع المجتمع المعاصر (اللهواني، 2007).

ويلخص حسين (2006) الصعوبات الإدارية التي تعترض الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر بما يلي:

-عدم وضوح الدور الذي يقوم به المدير، أو ما يتوقع منه القيام به.

-قصور الإدارة المدرسية عن تبني التطورات الحديثة للنظام التعليمي وعدم التعاطي بها.

-اعتماد الترقيات للوظائف القيادية والإدارية والفنية على أسلوب الأقدمية وليس على الكفاءات.

-ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف مدير المدرسة وعدم كفاءتهم.

-عدم وجود خريطة تنظيمية توضح الحقوق والواجبات لجميع العاملين في المدرسة.

-عدم رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة.

-عدم رغبة المستويات العليا أو المسؤولين عن المدرسة بإعطاء صلاحيات لمدير المدرسة لتسيير أمورها وتفويضها بعض السلطات.

-إهمال استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.

-عدم توفر الإمكانات المادية والتجهيزات المدرسية.

-انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.

واعتبر Southworth (1987) إن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة مـــن أهـــم المشـــكلات الإدارية إذا لم تكن واضحة لدى مدير المدرسة، فهي عملية تتطلب مواقف ومهارات معينة وعـــدم قدرة المدير على اتخاذ القرارات يؤدي إلى عدم ثقة الموظفين بمدير المدرسة.

وقد يواجه مدير المدرسة مشكلة إدارية متميزة عن غيرها من المشكلات الإدارية والتي تتمثل في كيفية استغلال الوقت وإدارته، والكيفية التي تحكم به، وعملية توظيفه (طوطح، 2012). ويرى Craig (1987) أنه بواسطة الإدارة المنتظمة للوقت فقط يمكن للمدراء تحقيق قـــدراتهم بالكامـــل، وبالتالي إدارة مدارسهم بنجاح دون أية معيقات.

إن الكثير من هذه المشكلات التي تم ذكرها أعلاه تواجه الإدارة في المدارس الخاصة.

6.1.2 المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية

تتباين النظرة الاجتماعية للمدارس الخاصة من حيث فاعليتها وأهميتها ومصداقيتها، ومسايرتها لأهداف عامة المجتمع، ففي الوقت الذي يأمل فيه أولياء الأمور أن يوفر التعليم الخـــاص لأبنـــائهم درجات عالية، ويفتح أمامهم أبواب الجامعات الكبرى ويؤهلهم لحياة مهنية بارزة في مجالات مثل القانون والسياسة والبنوك، نجد النظرة تختلف لدى أولياء أمور آخرين، فيوجهون الانتقادات لهـــذه المدارس، حيث نمط العمل فيها إلغاء لشخصية المعلم، ومطالبته بشكل صريح مساعدة الطلبة بشكل أو بآخر، وفيها ظلم شديد للمعلمين في عبء العمل، والاجازات، وعدم وجود عقاب رادع للطالـــب إذا تجاوز حدود الأدب والتطاول على المعلم (الحلو، 2009).

ويلخص الشمراني (2008) مشكلات المدارس الخاصة في تدخل أولياء أمور الطلبة في أمور ليست من حقهم وعدم اطلاع تلك المدارس على تعاميم الوزارة أول بأول ومحاولة مدراء بعـــض هذه المدارس إرضاء أولياء الأمور على حساب الأنظمة واللوائح وقلة خبرة بعض المعلمين.

إن مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في كثرة تغيير المعلمين أثناء العام الدراسي وعدم الاستقرار فيها، واستخدام العقاب الشديد القاسي من قبل بعض معلمي تلك المدارس، وارتفاع الأقساط فيها وتأخر أولياء الأمور في سدادها (Okotoni, O&A, 2003).

ويرى Mushtaq & TayyabAlam (2014) أن من أبرز المشكلات هي: مشكلات تتعلق بالسلطات وبالتسهيلات المادية للمدرسة، حيث أن المشكلات التي تتعلق بالسلطات هي تلك التي لها صلة مباشرة مع الحكومة وخاصة قطاع التعليم، حيث تضع معاييراً وشروطاُ عالية للحصول على التراخيص اللازمة لإنشائها، ودفع رسوم وضرائب مرتفعة، ووجودها في المدن الرئيسية يحرم طلاب الأرياف من الذهاب إليها.

ومن خلال ملاحظات بعض مديري المدارس الخاصة، أكدوا على أن صوتها غير مسموع في وزارة التربية والتعليم، ولا تلقي أهمية الى حاجات المدارس الخاصة، وتركز التربية على الإجراءات الإدارية التي لها علاقة بأسماء الطلبة والنتائج وكتابة دفاتر سنوية يدوية، أما آليات التنسيق والتعاون والتواصل فلا تأخذ صداه في الوزارة، وينظر على أن وزارة التربية والتعليم لا تعطي أهمية في استغلال الموارد المتاحة، والمشاركة الفعالة في تقديم خدماتها أو الارتقاء بمستوى التعليم وتحسين نوعيته (الدباغ، 1985).

وأشارت برهم (2015) إلى بعض المشكلات التي تواجه مدارس البطريركية الرومية الأرثوذكسية في فلسطين، ومن أهمها عدم تمتّع تلك المدارس بالاستقلالية والاكتفاء الذاتي، أي أنها تعتمد على المبلغ المالي الذي توفره البطريركية الأرثوذكسية سنوياً بما يعادل (50%) من التزامات المدرسة المختلفة: رواتب الموظفين، القرطاسية، الفواتير... كما أنها لا تخضع لنظام الضمان الاجتماعي (التقاعد) كما أشارت إلى بعض المعيقات التي تواجه تلك المدارس ومنها: دور المدير في دعم العلاقة مع المجتمع المحلي، حيث أن هناك مجموعة من المعيقات التي تحد من دور

المديرين مثل: القيود الإدارية والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي، وعبء الأعمال لدى المديرين، وعدم توفير وظيفة خاصة في المدرسة لمتابعة الأنشطة اللاصفية المختلفة.

ويقول الأب فيصل حجازين– مسؤول الأمانة العامة للمدارس المسيحية في فلسطين– "إن من أهم المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية: ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري، نقص الكفاءة والخبرة عند البعض منهم، قلة الدورات المتخصصة لتنمية المهارات الإدارية المدرسية، الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي وعدم تعاونهم، قلة متابعة أولياء الأمور فيما يتعلق بأبنائهم سلوكيا وأكاديمياً، عدم وضوح السياسات والأهداف التعليمية المُراد تحقيقها، عدم مواءمة المناهج، وهجرة عدد كبير من المسيحيين إلى خارج فلسطين، مما يؤدي إلى تفريغ تلك المدارس من العنصر المسيحي.

وفي مقابلة مع الدكتور شارلي حداد مدير التربية للمدارس اللوثرية في فلسطين والأردن، فقد أكد على وجود اتصال وتعامل دائميْن مع وزارة التربية والتعليم، وقد اتسمت تلك العلاقة بالايجابية ما بين الطرفين على مدار السنين، مع وجود بعض التحديات من وقت لآخر تتعلق بالتطبيقات الحازمة لأنظمة الوزارة ومناهجها. وبالرغم من ذلك فقد أظهر المشرفون التربويون مرونة واضحة عند زيارتهم للمدارس اللوثرية الخاصة، لتفهمهم بأن تلك المدارس هي في الغالب متطورة في التعامل مع مناهج التربية والتعليم والشؤون الأخرى المتعلقة بها. ودائماً كان التعامل مع هذه التحديات بروح الشراكة والزمالة خاصة بأن الوزارة والمديريات كانت تدرك أهمية دور المدارس الخاصة والعبء الذي تحمله هذه المدارس في التخفيف عن كاهل الوزارة، وكان التحدي الأكبر في هذه العلاقة مستند لكون الوزارة لا تدعم المدارس الخاصة ماليا بأي شكل من الأشكال، وبكون الضرائب البلدية والتعليمية كان يفترض أن تُعاد إلى المدارس الخاصة ولكن هذا لم يحدث.

أما عن سؤاله عن تأثير تعدد الجهات المسؤولة عن المدرسة الخاصة على عمل المـــدير، فقـــد أجاب بأن هذه الطريقة في العمل تؤدي إلى تدمير الابداع والابتكار وتقلل من عملية التنميـــة، وإن نقص درجة الإدارة الذاتية بشكل معقول للمدرسة يعيق من تطورها، وفي نفس الوقت فإن غيـــاب بناء إداري واضح وخطوط اتصال وصلاحيات ومسؤوليات واضحة؛ يؤدي إلى الفساد والمحسوبية والمفاضلة. فمن الأفضل وجود أنظمة إدارية ذات شفافية يكون لمجلس الإدارة واللجـــان والإدارة المدرسية فيها أدوار محددة بوضوح وصلاحيات لكل جهة لا تقلل من صلاحيات الجهات الأخرى.

وعن مقدار كفاءة مديري المدارس الخاصة، فقد أبدى الدكتور شارلي في هـــذا الجانـــب عـــدة ملاحظات، وهي أن معظم المديرين لا زالوا تقليديين في التعامل مع المبادئ التعليميـــة التربويـــة، وأيضا في مهارات التواصل والاتصال مع الطلبة والأهل والطاقم التعليمي، وعادة ما يركزوا على إدارة الحياة التعليمية يوماً بيوم، وليس بالاستناد إلى بعد استراتيجي في التنمية التعليمية. فمن أجل تشجيع كفاءات عالية في إدارة المدرسة لا بد من إعادة جدولة سلم الرواتب والمحفزات التي تقدمها المدرسة في الغالب، وخاصة في الضفة الغربية. وفي نفس السياق فإن كثير من هذه المدارس فـــي الضفة الغربية وغزة تعتمد على التمويل الخارجي والذي يقل باستمرار بسبب الوضع الاقتصـــادي العالمي، لذلك بدأ ينمو توجه جديد للاعتماد أكثر على الدخل المحلي من رسوم التعليم والذي يعني بالضرورة إلى ارتفاع الرسوم المدرسية سنة بعد أخرى، الأمر الذي يسبب تحديات كبيرة للأهـــل الذين لا يستطيعون دفع الرسوم في الغالب.

وعلى الرغم من ذلك، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي التي قامت بهـــا المـــدارس اللوثريـــة ساعدت خلال السنوات الاثنتي عشرة الماضية على زيادة نسبة الدخل المحلي من المصاريف مـــن 19-65% رغم كل التحديات التي واجهت تحقيق هذا الهدف والذي بدا مستحيلاً. وتم تحقيق ذلـــك عن طريق زيادة العبء الوظيفي على المعلم وتقليص عدد المعلمين وتقليل المصـــاريف الإداريـــة

وزيادة الرسوم المدرسية تدريجياً، بالإضافة إلى العمل على بناء شراكات مع ممولين جدد لمساعدة الأهالي على تغطية الرسوم التي ترتفع باستمرار.

أما أهم مشكلة في المدارس اللوثرية من وجهة نظره وأكثرها حدة، هي إيجاد كادر تعليمي ذي مهارة وتميز وكفاءة عالية عند التوظيف. بالإضافة إلى ذلك، فإن بناء قدرات الموظفين والطاقم التعليمي من خلال التدريبات المتواصلة ليس بالأمر الهيّن؛ لأن تطور وتنمية الفرد يأتيا من داخله في المقام الأاول ولن يحدث التغيير إذا ما كان مفروضاً من الخارج.

كما ويقول الإيكونومس الأب عيسى مصلح–الناطق الرسمي لبطريركية الروم الأرثوذكس في فلسطين ونائب رئيس لجنة المدارس للبطريركية– أن المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية تبرز في عدم وجود معايير حقيقية في اختيار مديري هذه المدارس، فغالباً ما تكون العلاقات الشخصية أو أقدمية الشخص هي المؤثر الحقيقي في اختيار المدير. كما أن هناك مشكلة مالية حقيقية تؤثر على العمل الإداري وتربكه، حيث تقوم البطريركية بتغطية ما يعادل 50% من مستلزمات المدارس السنوية، والباقي يتم تغطيته من قِبَل أولياء الأمور، مما يؤدي إلى وجود أزمة مالية، خاصة وأن الأولياء لا يلتزمون بتسديد المبالغ المستحقة عليهم بشكل فعلي، فتلجأ المدارس إلى المؤسسات والشخصيات الاعتبارية في المجتمع المحلي لتقديم الدعم والمساعدة للمدارس. ويضيف الأب عيسى، أن عدم وجود مجلس لأولياء الأمور في هذه المدارس أدى إلى فتور في العلاقة مع أولياء الطلبة بشكل خاص والمجتمع المحلي بشكل عام، وأن من أحد أهم الأسباب التي منعت وجود تلك المجالس في المدارس هو تدخل أولياء الأمور المزعج في المشكلات الخاصة بالمدرسة، ولهذا فإن الأسرة أضحت بعيدة كل البعد عن التربية الصحيحة لأبنائها، وهذا ما يساعد في زيادة الضغط الإداري على مديري المدارس.

8.1.2 دور المدير كقائد تربوي وقدرته على التعامل مع المشكلات

إن الاختلاف في أية مؤسسة أمر عادي، إذ أنه لا يمكن وبأية حال من الأحوال أن تحصل موافقة بالإجماع على أمر ما، ولكن بعض الأشخاص يتجنبون الإختلاف ويحاولون السيطرة عليه من خلال التغاضي عن الخلافات، وهذا أمر غير مرغوب فيه لا سيما في مجال التربية، حيث أن التغاضي عن الخلافات والانسحاب السريع لا يترك للمرء فرصة لتبادل الخبرات ووجهات النظر، لذا يتحتم عليه البحث عن أسلوب جيد للتعامل مع تلك الخلافات، عن طريق الحوار الهادىء والاتصال الفعال، وتبادل وجهات النظر وتوضيح المسببات والمبررات حول قبول أو رفض موضوع ما، مع توضيح مزاياه وعيوبه واللجوء إلى أسلوب الإقناع والاقتناع (الحريري، 2010).

وقد يواجه مدير المدرسة صراعاً في مدرسته بين المعلمين، أو بين المعلمين والإداريين، أو بين المعلمين والطلبة، أو بين الطلبة أنفسهم، وعليه فإن المدير يجب أن يتمتع بالمعرفة الكافية لطبيعة الصراع، أسبابه، وسبل إدارته (بطاح، 2006). إن القيادة التربوية عمل يحتاج إلى الدقة والمرونة والجهد، فهي النجاح في الموقف الذي يؤكد فيه المدير دوره القيادي من خلال ما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة، وخاصة قدرته على التصرف ضمن المواقف التي تواجهه يومياً (عليمات، 2002).

المهارات القيادية التي على المدير أن يتحلى بها ليتمكن من مواجهة المشكلات الإدارية بنجاح:

أ) **المهارات الذاتية:** وتتمثل في السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

ب) **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم والإيمان بالهدف وبامكانية تحقيقه.

ج) **المهارات الإنسانية:** وتعني القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب الفهم المتبادل ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

د) **المهارات الذهنية:** وتتمثل في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور علاقات الموظف بالتنظيم وفهمها وعلاقات التنظيم بالمجمع الذي يعمل في إطاره (كنعان، 1995).

إن المشكلات هي أحد العوامل الدافعة للإبداع والتطوير، ومواجهة المواقف الصعبة بشجاعة، فهي تطور قدرة الفرد أو المؤسسة في التعامل مع المشكلات، فكل موقف يواجه الفرد فيه مشكلة يجب عليه الاستفادة منها في بناء شخصيته والمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، فالفرد أو التنظيم الذي يتعلم من أخطائه ومن الخبرات المتعلقة بحل المشكلات ستكون لديه القدرة على تصحيح الأخطاء بالسرعة الممكنة (قطيط،2011).

المدير الناجح إدارياً وتربوياً هو الذي يفرض جواً صالحاً للعمل، حيث يشاور المعلمين ويأخذ برأيهم، ويشجعهم على التعبير الحر عن آرائهم ومقترحاتهم، ويعمل على إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتنظيم، والتقويم، فلا يتصرف بمفرده، أو يصدر قراراً معبراً عن وجهة نظره وحده، وإنما يكون التصرف نابعاً عن وجهة نظر جميع الأطراف فيها.

2.2 الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذا الفصل الى قسمين دراسات عربية ودراسات انجليزية، وقد تم عرضها تنازليا ابتداءً من الدراسات الأحدث.

1.2.2 الدراسات العربية

تناولت **دراسة طوطح (2012)**، مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في القدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لدراستها، والاستبانة كأداة لها وتكونت عينة الدراسة من (51) إدارياً و (161) معلماً. حيث أظهرت النتائج أن مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين كانت متوسطة. وأن أكثر المشكلات في الإدارة المدرسية هي:

- عدم وجود أنظمة وقوانين واضحة لضمان استقرار المعلم وظيفياً.
- قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمدارس الخاصة.
- عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم.
- كثرة الأعمال الملقاة على عاتق المدير.
- المركزية في تسيير الأمور.

أما **دراسة الطويل والمناصير (2011)** فقد هدفت إلى تطوير إستراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية، حيث استخدما المنهج الوصفي في دراستهما وبلغ عدد أفراد العينة (317) مديراً ومديرة. وطورت استبانه لتحديد المشكلات التي تواجهها المدارس الخاصة حيث تكونت من 94 فقرة، تمثل سبعة مجالات وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشكلات التي تواجه

التعليم الخاص في المدارس الخاصة كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات باستثناء مجال أصحاب المدارس فكانت الدرجة منخفضة.

وجاءت **دراسة غنام (2011)** للتعرف إلى أسباب إلحاق الأبناء بالمدارس الخاصة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته والاستبانة كأداة لها، وتكونت العينة من (40) مديراً و(302) من أولياء أمور طلاب المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة فقط. وأظهرت النتائج أن أكثر الأسباب التي تدفع الوالدين لإلحاق أبنائهم في مدرسة خاصة هي اهتمامها بتدريس اللغة الانجليزية، وبالزي الموحد لطلابها، وعملها على تقوية شخصية الطالب، وتوفيرها فرصاً متكافئة لجميع الطلاب للحصول على التعليم، وبتوفيرها المرافق من مكتبات ومختبرات مختلفة، وعدم استخدام العقاب البدني، وتميزها بنظام إداري وقيادي جيد.

وقد **قام الشمراني (2008)** بدراسة هدفت إلى التعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة مكة المكرمة، حيث استخدم المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة من جميع ملاك المدارس الأهلية والبالغ عددهم (28) مالكاً، وجميع مديري المدارس الأهلية البالغ عددهم (59) مديراً، والمشرفين التربويين البالغ عددهم (100) مشرفاً واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصل اليها:

إن درجة موافقة كل من الملاك والمديري على وجود مشكلات للإدارة المدرسية في المدارس الأهلية كانت بدرجة متوسطة أما درجة موافقة المشرفين التربويين فكانت عالية.

وفي **دراسة اللهواني (2007)** فقد هدفت إلى التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات 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 أي بنسبة (71 %) من مجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (221) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (24%) من مجتمع المعلمين والمعلمات حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة والاستبانة كأداة لها.

أظهرت النتائج أنه يوجد فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت هذه الفروق في مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج، والمعلمين، وكانت لصالح المديرين على المعلمين، ووجدت فروق بين المديرين والمعلمين في المشكلات المتعلقة بالطلبة، والمجتمع المحلي، ولصالح المعلمين على المديرين.

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، وكذلك كان هناك فروق في مجال التطبيق التكنولوجي المدرسي ولصالح فئات الدبلوم على فئة البكالوريوس، أيضاً كانت هناك فروق في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الغوث تُعزى لسنوات الخبرة في مجال المنهاج، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة على فئة أقل من 5 سنوات.

قامت **صالح (2004)** بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين. وتكونت عينة الدراسة من (59) مديراً و(126) معلماً ومعلمة و(488) من أولياء الأمور و(488) من الطلبة، حيث استخدمت المنهج الوصفي للدراسة والاستبانة كأداة لها

وقد أظهرت النتائج أن درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمديرين في المدارس الخاصة بمحافظات شمال فلسطين مرتفعة، وذلك عند أولياء الأمور والطلبة والمعلمين.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة على مستوى محافظات الوطن وذلك لمعرفة فعالية هذه المدارس للمجتمع، وتقييم هذه المدارس من حين لآخر تقييماً شاملاً وزيادة الرقابة من قبل مديرية التربية والتعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم من أجل تقييم الخدمات اللازمة سواء كانت من ناحية إشرافية أو إدارية والعمل على تحسين العمل بها وإعداد برامج تدريبية للمديرين الجدد تعنى بالمسؤوليات والظروف البيئية والمشكلات الخاصة بمجتمعاتهم.

أجرت **البنا (2003)** دراسة بعنوان المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة العاصمة (عمان)، وهدفت التعرف إلى المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) كما يراها المديرون والمديرات والمعلمون والمعلمات. وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (110) مدير و (270) معلم وباستخدام الاستبانة تم جمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية مصدرها أولياء الأمور والطلبة والمؤسسون للمدرسة والهيئة التدريسية ومدير المدرسة.

وأهم المشكلات التي ظهرت بدرجة مرتفعة التعامل مع ولي الأمر بأنه على حق دائماً، وعدم جدية فئة كبيرة من الطلاب في الدراسة، وكذلك تدخل أولياء الأمور في عمل المعلمين التعليمي.

أما **دراسة عباسي (1999)** فقد هدفت في دراستها إلى التعرف على الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون في الأردن، من وجهة نظر

المعلمين، شملت الدراسة جميع معلمي المدارس الخاصة والبالغ عددهم (207) معلماً ومعلمة، والعدد نفسه من معلمي المدارس الحكومية الأساسية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس محافظة عجلون، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة والاستبانة كأداة لها وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أكثر الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون صعوبات مصادرها الهيئة التدريسية، تليها بالترتيب صعوبات مصادرها مدير أو مديرة المدرسة، وصعوبات مصادرها الإدارة التربوية ومسؤوليها، وصعوبات مصادرها الأبنية والمرافق، وأخرى مصادرها التلاميذ وأولياء الأمور، وقد جاءت جميع المجالات السابقة بالترتيب نفسه للمدارس الحكومية والخاصة استناداً إلى المتوسطات الحسابية.

وأجرى **يونس (1996)** دراسة هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وذلك من وجهة نظرهم حيث استخدم الباحث استبانه لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (173) مديراً ومديرة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه مديري ومديرات المدارس كافة، وأكثر صعوبة تلك التي مصدرها السلطات 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 تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة.

أما **دراسة دواني وديراني (1995)** فقد هدفت إلى التعرف إلى المشكلات التي يواجهها التعليم الخاص في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديري، حيث أن الدراسة تكونت على عينة من

(354) معلماً و(100) مديراً. واستخدمت الاستبانة لجميع البيانات حيث أسفرت نتائج الدراسة عن مشكلات متنوعة ومتفاوتة تواجه المدارس والعاملين فيها، فمن المشكلات التي برزت في مجال الممارسات الإدارية لمدير المدرسة أنه يتدخل في تقييم المعلمين لطلبتهم، ويمارس الضغوطات عليهم للتساهل مع الطلبة، كما أظهرت النتائج مشكلة الضبط الصفي، ومشكلة ازدحام الصفوف الدراسية، وفي مجال أولياء الأمور أبرزت النتائج أن الآباء يتدخلون بشكل ما في عمل المعلمين التدريسي، كما يكثرون التدخل في عمل المديري، ومن النتائج المهمة التي تتعلق بمجال أصحاب المدارس حيث يفضل أكثرهم التعاقد مع المعلمين الذين يقبلون برواتب متدنية، دون النظر إلى الكفاءة المهنية، كذلك حرمان المعلمين من بعض حقوقهم المكتسبة.

دراسة ابراهيم (1994) عنوانها: دراسة تحليلية مقارنة لأوضاع التعليم الخاص ومشكلاته في جمهورية مصر العربية، وبعض البلاد العربية. هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل أوضاع التعليم الأهلي، من أجل التعرف على تقويم المدارس الخاصة في ضوء واقعها الحالي، وفي ضوء المعايير التي حددتها لها قوانين التعليم الخاص. وقد اقتصرت الدراسة الميدانية على دراسة بعض مشكلات التعليم الأهلي من الناحيتين الإدارية والمالية في مصر فقط، وقد وزع الباحث استفتاء على العاملين ممن لهم علاقة في الإدارات والمديريات التعليمية وعددهم (56) موظفاً، وكذلك على بعض معلمي المدارس الأهلية وإداريها وعددهم (44) معلماً وإدارياً، وخرج الباحث بعدد من النتائج من أهمها:

- وجود كثير من الثغرات في قانون التعليم الخاص.
- المركزية في التعامل.
- عدم كفاية إعداد الجهاز الإداري في الوزارة وأقسام التعليم الخاص بالمديريات.

- عدم كفاية التمويل في معظم المدارس الخاصة.

أما **دراسة حبحب (1992)** فقد هدفت إلى دراسة المشكلات الإدارية للمدارس الأهلية للبنين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. حيث اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانه تتبع نمو التعليم الأهلي في المملكة والتعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الإداري وخاصة فيما يتعلق بإدارة وتنظيم التعليم الأهلي بالمرحلة الابتدائية.

2.2.2 الدراسات الإنجليزية:

دراسة ALALi (2014) هدفت إلى التعرف على المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه المدارس الخاصة في الأردن، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (120) مديراً ومساعداً. وخلصت النتائج بأن المدارس الخاصة تواجه مشكلات داخلية وخارجية. مشكلات داخلية مثل (المشكلات المالية، والإدارية، والمشاكل التقنية) والمشاكل الخارجية مثل (أولياء الأمور، المشاكل الاجتماعية، مشاكل التحصيل).

أما دراسة **Mushtaq&Tayyabalam (2014)** هدفت الدراسة للتعرف على المشكلات التي يواجهها إدارة المدارس الخاصة في باكستان. وقد حددا تلك المشاكل في السلطات وبالتسهيلات المادية للمدرسة، وقد استخدموا الاستبيان كأداة للقياس، وبها ثلاثة محاور، المحور الأول مرتبط بالمشاكل مع السلطات المعنية، والمحور الثاني مرتبط بالمرافق والمحور الثالث مرتبط بالمدرسين وأولياء الأمور والطلاب. وقد تم توزيع الاستبيان على (300) شخصاً ما بين مدير ومالك ومعلم وطالب وولي أمر. وكانت النتائج بأن أهم المشكلات هي الحصول على مبنى مناسب للمدرسة

(نظام تهوية، منطقة مفتوحة، مساحة للأنشطة الصفية)، والحصول على تراخيص لتلك المدارس، ووجودها في المدن الرئيسية تحرم طلاب الأرياف من الذهاب إليها.

حاول **Kotob (2013)** استكشاف بيئات التعلم في مناطق الصراع: فلسطين كحالة. حيث استخدم منهجين في الدراسة المنهج الأول تاريخي منذ العهد العثماني حتى 2013 والمنهج الثاني: لقاءات ومقابلات مع المعنيين في السلك التربوي. وكانت نتائج المنهج الأول بأن المؤسسات التربوية لم تكن تعمل بشكل جيد خلال الأزمات. أما نتائج المنهج الثاني فكان بأن معدل تسرب الطلبة من المدارس ارتفع ومعدل انضمام الطلبة للمدارس انخفض وانخفض التحصيل الأكاديمي وازداد التوتر بين الطلبة مع العلم أن عدد المدارس ازداد في تلك الفترة.

أما **دراسة Bandur (2012)** فقد هدفت إلى فحص سياسة الإدارة المدرسية الحديثة في اندونيسيا والآثار المترتبة في تحويل السلطات والمسؤوليات إلى مستوى المدرسة، والتحديات التي تواجهها إدارة المدرسة ثم التدابير العلاجية للحد من تلك المشاكل. حيث استخدم الباحث منهج المسح التجريبي وأسلوب المقابلات وتكونت العينة من (504) من المديرين في Ngada (فلوريس). ثم أجرى 42 مقابلة مع مديري مدارس، وكانت النتائج كما يلي:

-خلق شراكة في عملية تداول السلطة في المدرسة وفي اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق برسالة المدرسة ورؤيتها وبرامجها السنوية وموازنتها ومناهجها التعليمية بالإضافة إلى البنايات وحتى في مجال السياسات التهذيبية للطلبة.

- وجدت الدراسة أن تداول السلطات على مستوى المدرسة خلق العديد من التغييرات في المدارس بما في ذلك التغيرات في الثقافة المدرسية في عملية المشاركة المجتمعية المدرسية. وهذه العوامل أدت إلى تحسينات في بيئة التعليم والتعلم وفي التحصيل الأكاديمي للطلبة.

دراسة Aslam (2009) هدفت إلى استكشاف مسألة الفعالية النسبية في المدارس الخاصة والعامة في باكستان، البيانات التي جمعها من خلال عينة قصدية من طلاب المدارس الخاصة والحكومية. وقد كشفت نتائج الدراسة أن الأهالي يهتمون بإرسال أبنائهم الذكور إلى المدارس الخاصة أكثر من الإناث، وأن المدارس الخاصة ذات نوعية أفضل وأكثر فعالية من المدارس الحكومية خاصة في تدريس الرياضيات وإتقان مهارتي القراءة والكتابة.

هدفت **دراسة Okotoni, O&A (2003)** إلى التعرف إلى إدارة الصراعات في إدارة المدارس الثانوية في ولاية أوسون جنوب غرب نيجيريا حيث تبحث هذه الدراسة في مختلف الصراعات التي تتجلى في طرق إدارة المدارس الثانوية في الدولة، وتبين من خلال هذه الدراسة إلى أن ما يعيق إقامة المدارس الثانوية في الدولة نسبة عالية من الصراعات وتم تحديد مجموعة من الصراعات في المدارس ومن بينها الصراعات بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين والطلاب، وبين المجتمعات المحلية والمدارس وبين الصراعات الشخصية، وخلصت الدراسة إلى أن مسألة إدارة الصراعات في إدارة المدرسة قد توصلت إلى النقطة التي لم تعد قادرة على تجاهل الاستخدام الفعال للاستراتيجيات ذات الصلة.

وفي **دراسة Hughes (1999)** هدفت إلى التعرف على فعالية برامج التحضير وعلى تصرف مديري المدارس الخاصة في ولاية كاليفورنيا. هذه الدراسة فحصت وجهات نظر متباعدة قد توجد بين المديرين، مبنية على الخصائص الديموغرافية، وهل تتأثر وجهات النظر هذه بمتغيرات العمر والجنس والدين حتى لو لم يكن المدير مؤهلاً علمياً للإدارة، تضمنت الدراسة (3881) مدرسة خاصة في كاليفورنيا ومجموعة من الاستطلاعات عددها (256) شخصاً لتحديد ما هي المهارات الضرورية لنجاح المديرين الجدد وأشارت النتائج إلى أن المجموعة التي خضعت للاختبار كانت

بشكل عام لنجاح نساء من (41 – 60) سنة من العمر وخبرة ما بين (5 – 15) سنة، ومعظمهن يحملن درجة الماجستير ولكن (68.8%) فقط أكملن التحضير الإداري ومعظم من أكملنه كان أكثرهن تعليماً.

أما **دراسة Der-Westhuizen (1996)** فقد هدفت إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية للمبتدئين في كينيا، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (142) مديراً بمعدل (71%) من مجتمع المديري والمديرات. وقد استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أخطر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في كينيا هي عدم مقدرة الطلبة على دفع الرسوم المدرسية المقررة، وكذلك عدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسية، ونقص التجهيزات المدرسية، ونقص تكيف العاملين في المدرسة، ونقص الملاعب، والمسافات الطويلة التي يقطعها الطلبة للوصول للمدرسة، واستخدام اللغة الانجليزية كوسيط تعليمي.

قام **Carpenter (1993)** بدراسة هدفت إلى تحديد المشكلات التي يواجهها مدير المدارس الابتدائية في مدينة فيلادلفيا في ولاية بنسيلفانيا وتحديد علاقات تلك المشكلات بالمهمات والعمليات الإدارية، تكونت عنية الدراسة من (20) مدير مدرسة ابتدائية في المدينة، وقد استخدم الباحث استبانة مسحية لجمع المعلومات عن مديري المدارس وتصوراتهم المتعلقة بأهمية ثمانية من مجالات العمل الإداري وإلى أهمية مستوى براعتهم في ثلاث عشرة عملية إدارية بالإضافة إلى ذلك فقد طلب إلى أفراد الدراسة تحديد الوقت الفعلي والوقت المطلوب في إنجاز المهمات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تصور مديري المدارس أنهم بارعون في مجالات الإدارة المالية، الإدارة التسهيلية، الموظفين المهنيين، الإدارة المدرسية الواسعة، أما مجالات المهام الإدارية الأكثر أهمية هي المناهج والتعليم،

والطلبة، والموظفين وعلاقات مجتمع المدرسة.

ويرى المديرون أنهم يقضون جل أوقاتهم في مجال الموظفين المهنيين، كما بين المديرون أن أقل المجالات أهمية برأيهم كانت تتعلق بالعمليات الإدارية المتعلقة بالمفاوضات، وتحديد المشكلات، والتخطيط، أما المجالات الأكثر أهمية فقد كانت في مجالات وضع الأهداف.

أما الباحثة **Osterman** (**1993**) في جامعة Hofsta University في نيويورك حاولت التعرف على مقومات الممارسة الإدارية من وجهة نظر المديرين حيث اختارت الباحثة (40) مدرسة ريفية في عملية المسح للتعرف على المقومات خلصت الباحثة إلى أن المدارس يسودها التوتر والإحباط وعدم الانتماء والشعور بالغربة، كما استنتجت أن هناك فجوة متزايدة بين ثقافة المدرسة والمجتمع وغالباً ما يفشل الطلاب في تحقيق توقعات المدرسين.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة: باللغتين العربية والانجليزية

بعد عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يلاحظ ما يلي:

1 -معظم هذه الدراسات هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية، مثل (دراسة طوطح،2012)، (الشمراني، 2008)، (اللهواني، 2007)، (عباسي، 1999)، (يونس، 1996)، (Mushtaq&Tayyabalala, 2014)، (Der–Westhuizen, 1996) .(Carpenter, 1993)

2 -أما عن دراسة (صالح، 2004)، و(حبحب، 1992) فقد اتفقتا مع عنوان الدراسة الحالية حول المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة.

3 -جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتشابه ذلك مع أداة الدراسة الحالية، ما عدا دراستين استخدمتا منهجين في الدراسة وهي

دراسة (Kotob, 2013) حيث استخدم المنهج التاريخي وأسلوب اللقاءات والمقابلات. ودراسة (Bandur, 2012) استخدم منهج المسح التجريبي وأسلوب المقابلات.

4 -هناك دراسات أجريت على المديرين فقط مثل دراسة (Osterman, 1993)، (Carpenter, 1993) (Der–Westhuizen, 1996) (Hughes, 1999)، (يونس، 1996)، (الطويل والمناصير، 2011)، (Bandur, 2014), (AlAli, 2014) . وهناك دراسات أجريت على المديرين والمعلمين مثل (طوطح، 2012)، (اللهواني، 2007)، (دواني وديراني، 1995)، (ابراهيم، 1994). أما دراسة (صالح، 2004)، و(Mushtaq&Atayyabalam, 2014) استخدمتا عينة الدراسة المدريرين والمعلمين وأولياء الطلبة. والدراسة الوحيدة التي تشابهت مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة (المديرون والمشرفون) هي دراسة الشمراني (2008).

5 -تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة ومجالاتها وبنود فقراتها، وإضافة الفقرات التي تخص المدارس الخاصة المسيحية.

6 -اتفقت الدراسات العربية والانجليزية على أن أكثر المجالات التي تشكل في جوهرها أهم المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها كما يلي: مشكلات المصادر المالية، مشكلات مصادرها الهيئة التدريسية، مشكلات مصادرها أولياء الأمور والطلبة.

7 -ما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية التي تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة، كونها أول دراسة بحسب علم الباحثة تتناول تلك المشكلات في كامل الأراضي المحتلة (الضفة الغربية، وقطاع غزة)، حيث تناولت الدراسات السابقة المدارس الخاصة بشكل عام والحدود المكانية كانت جزءاً من الضفة الغربية ولم تتطرق بتاتاً إلى قطاع غزة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

1.7.3 المتغيرات المستقلة

2.7.3 المتغير التابع

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين في المدارس المسيحية في فلسطين، والبالغ عددهم (120) فرداً. حيث بلغ عدد المديرين (57) مديراً وعدد المشرفين (63) مشرفاً.

3.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر ان نسبة 54% للإناث، ونسبة 46% للذكور. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 54% للمديرين، ونسبة 46% للمشرفين. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 36% للبكالوريوس، ونسبة 27% للبكالوريوس والدبلوم العالي، ونسبة 37% للماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 7% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 23% من 5-10 سنوات، ونسبة 70% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير مرحلة الدراسة أن نسبة 24% للأساسية، ونسبة 76% للثانوية. ويبين متغير نوع المدرسة أن نسبة 75% للمختلطة، ونسبة 20% للإناث، ونسبة 5% للذكور.

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	54	54.0
	ذكر	46	46.0
المسمى الوظيفي	مدير/ة	54	54.0
	مشرف/ة	46	46.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	36	36.0
	بكالوريوس+دبلوم عالي	27	27.0
	ماجستير فأعلى	37	37.0
سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية	أقل من 5 سنوات	7	7.0
	من 5-10 سنوات	23	23.0
	أكثر من 10 سنوات	70	70.0
مرحلة الدراسة	أساسية	24	24.0
	ثانوية	76	76.0
نوع المدرسة	مختلطة	75	75.0
	إناث	20	20.0
	ذكور	5	5.0

4.3 أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة، قامت بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف على المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين. وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المفحوصين تمثلت في الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية، ومرحلة الدراسة، ونوع المدرس. أما القسم الثاني فقد تكون من مجالات المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية وهي أربعة مجالات: المجال الأول مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري وتكون من (13) فقرة، ثم المجال الثاني مشكلات مالية وتكون من (13) فقرة، ثم المجال الثالث مشكلات

تتعلق بالمعلمين والطلبة وتكون من (13) فقرة، ثم المجال الرابع مشكلات اجتماعية وتكون من (10) فقرات، فتكونت في صورتها النهائية من (49) فقرة. كما تم تصميم الاستبانة على اساس مقياس ليكرت خماسي الابعاد وهي: بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا، واعطيت الاوزان (الدرجات) 5،4،3،2،1 على الترتيب.

5.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ملحق رقم 2، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.489**	0.000	18	0.477**	0.000	35	0.521**	0.000
2	0.358**	0.000	19	0.487**	0.000	36	0.474**	0.000
3	0.281**	0.005	20	0.484**	0.000	37	0.333**	0.001
4	0.557**	0.000	21	0.236*	0.018	38	0.477**	0.000
5	0.062	0.540	22	0.124	0.219	39	0.214*	0.032
6	0.482**	0.000	23	0.479**	0.000	40	0.530**	0.000
7	0.470**	0.000	24	0.451**	0.000	41	0.575**	0.000
8	0.546**	0.000	25	0.171	0.090	42	0.594**	0.000
9	0.518**	0.000	26	0.276**	0.005	43	0.581**	0.000
10	0.277**	0.005	27	0.642**	0.000	44	0.369**	0.000
11	0.152	0.131	28	0.611**	0.000	45	0.467**	0.000
12	0.546**	0.000	29	0.555**	0.000	46	0.453**	0.000
13	0.474**	0.000	30	0.588**	0.000	47	0.585**	0.000
14	0.295**	0.003	31	0.443**	0.000	48	0.620**	0.000
15	0.538**	0.000	32	0.557**	0.000	49	0.537**	0.000
16	0.388**	0.000	33	0.454**	0.000			
17	0.531**	0.000	34	0.221*	0.027			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.3 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية للمشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين (0.909)، وهذه

النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	معامل الثبات
مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري	0.773
مشكلات مالية	0.791
مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	0.829
مشكلات اجتماعية	0.816
الدرجة الكلية	0.909

7.3 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات، وهما:

1.7.3 المتغيرات المستقلة:

1) الجنس

2) المسمى الوظيفي: (مدير/ة، مشرف/ة).

3) المؤهل العلمي: (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

4) سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية: (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

5) مرحلة الدراسة (أساسية، ثانوية).

6) نوع المدرسة (مختلطة، إناث، ذكور).

2.7.3 المتغير التابع:

تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات ومشرفي ومشرفات المدارس الخاصة المسيحية لدرجة المشكلات الإدارية فيها.

8.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد المجتمع بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (100) استبانه.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطاءها أرقاما معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة (بيانات الدراسة)، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "**المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين**" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد المجتمع على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

مدى متوسطها الحسابي	الدرجة
2.33 فأقل	منخفضة
3.67–2.34	متوسطة
3.68 فأعلى	عالية

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	مشكلات مالية	2.93	0.664	متوسطة
1	مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري	2.47	0.546	متوسطة
3	مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	2.36	0.607	متوسطة
4	مشكلات اجتماعية	2.06	0.642	منخفضة
الدرجة الكلية		2.48	0.478	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.48) وانحراف معياري (0.478) وهذا يدل على أن درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة

نظر المديرين والمشرفين جاءت بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال مشكلات مالية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.93)، ويليه مجال مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري، يليه مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة وبدرجة متوسطة، ويليه مجال المشكلات الاجتماعية وبدرجة منخفضة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق المدير	3.99	0.969	**عالية**
4	قلة الدورات المختصة بالإدارة المدرسية	3.02	1.223	**متوسطة**
1	تعدد الجهات الخارجيةالمشرفة على المدرسة	2.83	1.025	**متوسطة**
3	قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم في المدارس الخاصة	2.76	1.026	**متوسطة**
8	يقلل المدير من تفويض صلاحياته للعاملين في المدرسة	2.74	1.151	**متوسطة**
7	يقلل المدير من إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية	2.67	1.055	**متوسطة**
6	تدخل بعض أولياء أمور الطلبة بالشؤون الداخلية المدرسية	2.58	1.065	**متوسطة**
2	تحد الجهات المانحة من صلاحيات المدير الإدارية	2.54	1.210	**متوسطة**
9	يكثر المدير من التعليمات الإدارية التي تحد من حرية العاملين في المدرسة	2.49	1.168	**متوسطة**
12	قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الادارة المدرسية	1.96	1.091	**منخفضة**
13	قصور في ادارة الوقت وتنظيمه لدى المدير	1.87	1.031	**منخفضة**
10	يعتبر المدير استخدام العنف اللفظي تجاه الطلبة طريقة مجدية لحفظ النظام في المدرسة	1.40	0.853	**منخفضة**
11	يعتبر المدير استخدام العنف الجسدي تجاه الطلبة طريقة مجدية لحفظ النظام في المدرسة	1.26	0.705	**منخفضة**
	الدرجة الكلية	**2.47**	**0.546**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.47) وانحراف معياري (0.546) وهذا يدل على أن مجال مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(8) فقرات جـــاءت بدرجة متوسطة، و(4) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "كثرة الأعمـــال الإداريـــة الملقاة على عاتق المدير" على أعلى متوسط حسابي (3.99)، ويليها فقرة " قلة الدورات المختصة بالإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.02). وحصلت الفقرة "يعتبر المدير استخدام العنف الجسدي تجاه الطلبة طريقة مجدية لحفظ النظام في المدرسة" على أقل متوسط حسابي (1.26)، يليها الفقرة "يعتبر المدير استخدام العنف اللفظي تجاه الطلبة طريقة مجدية لحفظ النظام في المدرسة" بمتوســـط حسابي (1.40).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال مشكلات مالية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفــراد مجتمــع الدراســة لمجال المشكلات المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	تعاني المدرسة من عدم مساهمة وزارة التربية والتعليم في تغطية بعض جوانب الموازنة الخاصة بالمدرسة	3.88	1.313	**عالية**
13	تأخر اولياء الامور عن تسديد الاقساط	3.65	1.226	**متوسطة**
1	قلة المخصصات المالية السنوية للمدرسة من قبل المانحين	3.31	1.070	**متوسطة**
8	تفتقر المدرسة لوجود نظام تقاعد و توفير للعاملين في المدرسة	3.30	1.580	**متوسطة**
11	غياب الحوافز المادية المقدمة للمعلمين المشرفين على الانشطة	3.29	1.365	**متوسطة**
6	تدني رواتب العاملين في المدرسة	2.93	1.121	**متوسطة**
10	قلة الامكانات المادية اللازمة للقيام بالانشطة اللاصفية	2.90	1.202	**متوسطة**
2	ارتفاع الاقساط المدرسية	2.79	1.066	**متوسطة**
5	افتقار المكتبة للمصادر والمراجع بسبب قلة الموارد المالية	2.79	1.274	**متوسطة**
4	قلة توافر المرافق والمباني المختلفة بسبب نقص الموارد المالية	2.76	1.296	**متوسطة**
3	تعتبر قلة اعداد الطلبة في المدرسة عاملا مهما في خلق الازمات المالية	2.43	1.257	**متوسطة**
7	انخفاض نسبة الطلبة المسيحين في المدارس الخاصة يؤدي الى انخفاض في نسبة تمويل المدرسة	2.39	1.154	**متوسطة**
12	تتدخل وزارة التربية و التعليم سلبا في جمع الاقساط من الطلبة	1.77	1.153	**منخفضة**
	الدرجة الكلية	**2.93**	**0.664**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال مشكلات مالية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.93) وانحراف معياري (0.664) وهذا يدل على أن مجال مشكلات مالية جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "تعاني المدرسة من عدم مساهمة وزارة التربية والتعليم في تغطية بعض جوانب الموازنة الخاصة بالمدرسة" على أعلى متوسط حسابي (3.88)، ويليها فقرة "تأخر اولياء الامور عن تسديد الاقساط" بمتوسط حسابي (3.65). وحصلت الفقرة "تتدخل وزارة التربية والتعليم سلبا في جمع الاقساط من الطلبة" على أقل متوسط حسابي (1.77)، يليها الفقرة "انخفاض نسبة الطلبة المسيحين في المدارس الخاصة يؤدي الى انخفاض في نسبة تمويل المدرسة" بمتوسط حسابي (2.39).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفــراد مجتمــع الدراســة لمجال مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يتدخل المدير لحل اشكاليات الطلبة و سلوكهم السلبي مثل السرقة والغش والكذب والتدخين	3.35	1.201	**متوسطة**
5	وجود مشكلات نفسية و أسرية خاصة بالطلبة	3.33	0.922	**متوسطة**
6	ضعف بعض المعلمين في ادارة الصف	2.85	0.880	**متوسطة**
4	عدم كفاءة بعض المعلمين	2.41	1.120	**متوسطة**
12	كثرة اعداد الطلبة في الصف الواحد	2.31	1.152	**منخفضة**
3	النقص في اعداد المعلمين المتخصصين	2.30	1.210	**منخفضة**
13	يعيق وجود الحواجز العسكرية من وصول الطلبة و المعلمين للمدرسة	2.26	1.177	**منخفضة**
9	قلة اهتمام المعلم بالطلبة ذوي التحصيل العلمي المتدني	2.25	1.058	**منخفضة**
7	تمييز المعلمين بين الطلبة	2.16	0.982	**منخفضة**
11	كثرة غياب المعلمين	2.04	1.004	**منخفضة**
1	ضعف تواصل المدير مع المعلمين الجدد	1.94	0.962	**منخفضة**
2	قلة الارشاد للمعلمين الجدد مهنيا	1.93	1.037	**منخفضة**
10	ايقاع العقاب البدني على الطلبة من قبل المعلمين	1.57	1.037	**منخفضة**
	الدرجة الكلية	**2.36**	**0.607**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.36) وانحراف معياري (0.607) وهذا يدل على أن مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة متوســطة، و(9) فقــرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "يتدخل المدير لحل اشكاليات الطلبة و سلوكهم السلبي مثل

السرقة والغش والكذب والتدخين" على أعلى متوسط حسابي (3.35)، ويليها فقرة "وجود مشكلات نفسية و أسرية خاصة بالطلبة" بمتوسط حسابي (3.33). وحصلت الفقرة "ايقاع العقاب البدني على الطلبة من قبل المعلمين" على أقل متوسط حسابي (1.57)، يليها الفقرة "قلة الارشاد للمعلمين الجدد مهنيا " بمتوسط حسابي (1.93).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال مشكلات اجتماعية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مشكلات اجتماعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	قلة مشاركة أولياء الأمور في متابعة مشكلات ابنائهم الأكاديمية و السلوكية في المدرسة	2.78	0.905	**متوسطة**
3	قلة تعاون اولياء الامور و مؤسسات المجتمع المحلي مع المدير في اقامة أنشطة المدرسة	2.58	0.976	**متوسطة**
1	ضعف العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي	2.28	1.026	**منخفضة**
7	عدم وجود مجلس اولياء امور في المدرسة	2.23	1.462	**منخفضة**
8	قلة الانسجام بين المعلمين	2.05	0.914	**منخفضة**
2	تدخل ذوي الجاه في المجتمع المحلي بعمل المدير في قبول بعض الطلبة	1.90	0.969	**منخفضة**
10	قلة اهتمام المدير بحل المشكلات النفسية و الاجتماعية للعاملين في المدرسة	1.87	0.939	**منخفضة**
9	قلة التواصل الاجتماعي بين المدير والعاملين في المدرسة	1.83	1.006	**منخفضة**
6	تهرب المدير من مواجهة مشكلات الطلبة مع اولياء الامور خشية نقلهم من المدرسة	1.60	1.005	**منخفضة**
5	عدم وجود مرشد/ة اجتماعي/ة في المدرسة	1.54	1.141	**منخفضة**
	الدرجة الكلية	**2.06**	**0.642**	**منخفضة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال مشكلات اجتماعية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(2.06) وانحراف معياري (0.642) وهذا يدل على أن مجال مشكلات اجتماعية جاء بدرجة منخفضة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة متوسطة، و(8) فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة " قلة مشاركة أولياء الأمور في متابعة مشكلات ابنائهم الأكاديمية والسلوكية في المدرسة " على أعلى متوسط حسابي (2.78)، ويليها فقرة " قلة تعاون اولياء الامور ومؤسسات المجتمع المحلي مع المدير في اقامة أنشطة المدرسة" بمتوسط حسابي (2.58). وحصلت الفقرة "عدم وجود مرشد/ة اجتماعي/ة في المدرسة" على أقل متوسط حسابي (1.54)، يليها الفقرة "تهرب المدير من مواجهة مشكلات الطلبة مع اولياء الامور خشية نقلهم من المدرسة" بمتوسط حسابي (1.60).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يوجد اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية، مرحلة الدراسة، نوع المدرسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمت الاجابة عنه بتحويله إلى الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين تبعاً لمتغير الجنس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير الجنس.

جدول (6.4): الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري	أنثى	54	2.50	0.506
	ذكر	46	2.43	0.592
مشكلات مالية	أنثى	54	2.97	0.700
	ذكر	46	2.89	0.624
مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	أنثى	54	2.36	0.602
	ذكر	46	2.35	0.619
مشكلات اجتماعية	أنثى	54	2.10	0.630
	ذكر	46	2.02	0.660
الدرجة الكلية	أنثى	54	2.50	0.480
	ذكر	46	2.45	0.481

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإناث (2.50)، وللذكور (2.45) أي أن المتوسط الحسابي للإناث أكثر منه للذكور.

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق في متوسطات درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين باختلاف متغير المسمى الوظيفي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير المسمى الوظيفي.

جدول (7.4): الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري	مدير/ة	54	2.46	0.580
	مشرف/ة	46	2.47	0.509
مشكلات مالية	مدير/ة	54	2.93	0.703
	مشرف/ة	46	2.93	0.622
مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	مدير/ة	54	2.33	0.673
	مشرف/ة	46	2.39	0.525
مشكلات اجتماعية	مدير/ة	54	2.07	0.713
	مشرف/ة	46	2.05	0.553
الدرجة الكلية	مدير/ة	54	2.47	0.519
	مشرف/ة	46	2.48	0.431

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمديرين (2.47)، وللمشرفين (2.48) أي أن المتوسط الحسابي للمشرفين أعلى منه للمديرين.

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد فروق في متوسطات درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين باختلاف متغير المؤهل العلمي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (8.4): الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري	بكالوريوس	36	2.42	0.537
	بكالوريوس+دبلوم عالي	27	2.55	0.471
	ماجستير فأعلى	37	2.45	0.608
مشكلات مالية	بكالوريوس	36	2.86	0.688
	بكالوريوس+دبلوم عالي	27	3.02	0.626
	ماجستير فأعلى	37	2.94	0.676
مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	بكالوريوس	36	2.25	0.589
	بكالوريوس+دبلوم عالي	27	2.49	0.657
	ماجستير فأعلى	37	2.36	0.583
مشكلات اجتماعية	بكالوريوس	36	1.95	0.542
	بكالوريوس+دبلوم عالي	27	2.13	0.673
	ماجستير فأعلى	37	2.12	0.706
الدرجة الكلية	بكالوريوس	36	2.39	0.428
	بكالوريوس+دبلوم عالي	27	2.57	0.498
	ماجستير فأعلى	37	2.49	0.508

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكليـــة للبكـــالوريوس (2.39)، وللبكالوريوس والدبلوم العالي (2.57)، وللماجستير فـــأعلى(2.49)، أي أن المتوســـط الحســـابي وللبكالوريوس والدبلوم العالي حصل على أعلى متوسط حسابي، ومن ثم الماجستير فأعلى، ومن ثم البكالوريوس.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق في متوسطات درجة المشكلات الإدارية فـــي المـــدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين بـــاختلاف متغيـــر ســـنوات الخبرة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة المشكلات الإداريـــة فـــي المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير ســـنوات الخبرة.

جدول (9.4): الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري 9	أقل من 5 سنوات	7	2.03	0.583
	من 5–10 سنوات	23	2.50	0.567
	أكثر من 10 سنوات	70	2.50	0.524
مشكلات مالية	أقل من 5 سنوات	7	2.75	0.642
	من 5–10 سنوات	23	2.98	0.812
	أكثر من 10 سنوات	70	2.93	0.618
مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	أقل من 5 سنوات	7	1.92	0.542
	من 5–10 سنوات	23	2.51	0.768
	أكثر من 10 سنوات	70	2.35	0.536
مشكلات اجتماعية	أقل من 5 سنوات	7	1.68	0.578
	من 5–10 سنوات	23	2.05	0.535
	أكثر من 10 سنوات	70	2.10	0.674
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	7	2.12	0.376
	من 5–10 سنوات	23	2.54	0.536
	أكثر من 10 سنوات	70	2.49	0.458

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأقل من 5سنوات(2.12)، ومن5–10 سنوات (2.54)، ولأكثر من 10 سنوات(2.49)، أي أن المتوسط الحسابي من 5–10 سنوات حصل على أعلى متوسط حسابي، ومن ثم لأكثر من 10 سنوات، ومن ثم لأقل من 5 سنوات.

السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق في متوسطات درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين باختلاف متغير مرحلة الدراسة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير مرحلة الدراسة.

جدول (10.4): الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير مرحلة الدراسة

المجال	مرحلة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري	أساسية	24	2.43	0.457
	ثانوية	76	2.47	0.573
مشكلات مالية	أساسية	24	2.94	0.598
	ثانوية	76	2.93	0.687
مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	أساسية	24	2.15	0.550
	ثانوية	76	2.42	0.613
مشكلات اجتماعية	أساسية	24	2.08	0.656
	ثانوية	76	2.05	0.641
الدرجة الكلية	أساسية	24	2.42	0.442
	ثانوية	76	2.50	0.491

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للأساسي (2.42)، وللثانوي (2.50)، أي أن المتوسط الحسابي للثانوية حصل على أعلى متوسط حسابي، ومن ثم للأساسية.

السؤال الفرعي السادس: هل توجد فروق في متوسطات درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين باختلاف متغير نوع المدرسة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير نوع المدرسة.

جدول (11.4): الاعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير نوع المدرسة

المجال	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بعمل 5 المدير الإداري	مختلطة	75	2.46	0.573
	إناث	20	2.55	0.465
	ذكور	5	2.20	0.386
مشكلات مالية	مختلطة	75	2.94	0.658
	إناث	20	2.99	0.654
	ذكور	5	2.63	0.850
مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة	مختلطة	75	2.39	0.642
	إناث	20	2.22	0.487
	ذكور	5	2.33	0.494
مشكلات اجتماعية	مختلطة	75	2.11	0.658
	إناث	20	1.97	0.623
	ذكور	5	1.78	0.396
الدرجة الكلية	مختلطة	75	2.50	0.507
	إناث	20	2.46	0.398
	ذكور	5	2.26	0.288

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمدرسة المختلطة(2.50)، ولمدرسة الإناث (2.46)، وللذكور(2.26)، أي أن المتوسط الحسابي للمدرسة المختلطة حصل على أعلى متوسط حسابي، ومن ثم للإناث، ومن ثم للذكور.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة لواقع المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين. كما تضمّن الفصل توصيات الباحثة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.48) وانحراف معياري(0.479).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في المدارس الخاصة المسيحية، حيث تعمل بنوع من اللامركزية في الشؤون الإدارية، وليس لها أنظمة وتعليمات ومرجعيات محددة وموحدة، فكل مدرسة لها مرجعية تعود إلى الكنيسة أو الجهة الداعمة أو مجلس الأمناء، كما أن هناك قلة إشراف من قِبَل الوزارة على تلك الشؤون الإدارية لتلك المدارس.

وربما جاءت بدرجة متوسطة وليست عالية؛ لأن القطاع الخاص يُركز على التنافسية في المدارس الخاصة فيما بينها وبين المدارس الحكومية الأخرى، وتكون لديهم رغبة شديدة في التطور والتغيير والتحسين، وحل ومواجهة أية مشكلات تواجههم في العمل لرفع مستوى الأداء وصولا إلى الغايات التي تهدف إليها المدارس الخاصة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طوطح 2012)، ودراسة (الطويل والمناصير، 2011)، ودراسة (الشمراني، 2008)، ودراسة (دواني وديراني، 1995)، ودراسة (ALAli, 2014)، ودراسة (Hughes,Stephan & Linda,1999) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (صالح، 2004)، حيث أظهرت نتائج استجابات المبحوثين بوجود المشكلات بدرجة مرتفعة.

كما أشارت النتائج إلى أن مجال المشكلات المالية حصل على أعلى متوسط حسابي (2.93)، يليه المشكلات التي تتعلق بعمل المدير الإداري (2.47)، يليه مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة(2.36)، أما المجال الاجتماعي فقد حصل على أقل متوسط حسابي (2.06)، وبدرجة منخفضة.

- **مناقشة النتيجة التي تتعلق بالعمل الإداري للمدير**

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات التي تتعلق بالعمل الإداري للمدير كان (2.47) وبانحراف معياري (0.54)، وجاء بالدرجة الثانية بعد

المشكلات المالية وهي مشكلات بدرجة متوسطة. وكانت فقرة " كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المدير" بدرجة عالية وبقية الفقرات بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في المدارس الخاصة؛ إذ أن الحرية الإدارية الممنوحة للمدير تعطيه القدرة على البحث عن الجديد والتميز، سواء للعملية التعليمية أو للمناهج والوسائل، فهذا يساعد على الابتعاد عن الأفكار النمطية والخروج من دائرة الأفكار المكررة، وذلك لمعالجة قضايا ومشكلات المدرسة وبالتالي مواجهتها، وبذلك تكثر أعباؤهم الإدارية لأن لهم صلاحيات تفوق صلاحيات المدير في القطاع الحكومي، فيوكل لهم اختيار المعلمين وتأهيلهم مهنيا، ومسؤولية كل ما يتعلق بالجانب المالي ومسؤولية الإشراف على المعلمين والإشراف على العلاقة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، إلى غير ذلك من المهمات الإدارية. وفي بعض المدارس يقوم المدير بمهام التدريس في حال النقص في الكادر التعليمي مما يزيد من الأعباء الملقاة عليه.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (طوطح، 2012)، ودراسة (الشمراني، 2008)، ودراسة (AlAli, 2014)، ودراسة (الطويل والمناصير، 2011) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

- **مناقشة النتيجة التي تتعلق بالمشكلات المالية**

اظهرت النتيجة ان المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المالية حصل على اعلى متوسط حسابي (2.93) وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة وعليه تعزو الباحثة هذه النتيجة الى وجود دعم مالي ولكن ليس كاف بالنسبة لاحتياجات ومصروفات تلك المدارس. فمعظم المدارس الخاصة في فلسطين تعتمد على الممولين الاجانب، الذين يقدمون الدعم المالي دون الدخول في تفاصيل احتياجات المدرسة الحقيقية، حيث أن هذه المدارس لها مصاريفها والتزاماتها وانشطتها التي تستنزف تلك الاموال. إن هذه المدارس تعتمد كثيرا على الانشطة

اللاصفية وتحتاج الى دعم مالي كبير، كما أن بعض هذه المدارس تنفق كثيرا من ماليتها على الرواتب التي هي مرتفعة نسبيا، لا سيما ان الاقساط التي يدفعها أولياء الامور لا تسد كافة احتياجات المدرسة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطويل والمناصير، 2011) ودراسة (دواني وديراني، 1995) ودراسة (ALALI, 2014) ودراسة (Der-Westhuizen, 1996) في وجود مشكلات مالية في المدارس الخاصة بدرجة متوسطة.

- **مناقشة النتيجة التي تتعلق بمشكلات المعلمين والطلبة**

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلبة كان (2.36) وبانحراف معياري (0.607)، وجاء بالدرجة الثالثة بعد المشكلات التي تتعلق بعمل المدير الإداري وهي بدرجة متوسطة. وجاءت فقرة "يتدخل المدير لحل إشكاليات الطلبة وسلوكهم السلبي مثل السرقة والغش والكذب والتدخين" بأعلى متوسط حسابي وهو (3.35) وبدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين لا يتركون الأخصائيين الاجتماعيين يقومون بأدوارهم، وبالذات في هذه القضايا أو لعدم ثقتهم فيهم، أما باقي المشكلات فظهرت بدرجة منخفضة مما يظهر قدرة المدير على اكتشاف وتحديد المشكلة، وقد يرجع ذلك إلى قدرته على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل والتوصل إلى حلول لتلك المشكلات وتلافيها في المستقبل.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطويل والمناصير، 2011)، ودراسة (ALAli, 2014)، ودراسة (Osterman,1993). لكنها اختلفت مع دراسة (اللهواني، 2007)، ودراسة (صالح، 2004)، ودراسة (عباسي، 1999). ودراسة (ديواني وديراني، 1995)، ودراسة

(Okotoni, O & A, 2003)، حيث أظهرت تلك الدراسات أن من أكثر الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية هي مصدرها الهيئة التدريسية.

- **مناقشة النتيجة التي تتعلق بالمشكلات الاجتماعية**

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين في مجال المشكلات الاجتماعية كان (2.06) وبانحراف معياري (0.64)، وداء بدرجة منخفضة وهي أدنى من المشكلات الإدارية حدة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود تجانس ديني وثقافي بين العاملين في المدارس الخاصة، ما يتيح لهم توطيد العلاقات بينهم، وتطويرها خاصة في التعاون المهني، حيث تشجع الإدارات تبادل الزيارات الصفية بينهم، وإقامة ورشات عمل لهم مما يزيد في التقرب من بعضهم البعض، كما تشجع الزيارات العائلية في المناسبات المختلفة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ALAli, 2014)، ودراسة (Bandur, 2012)، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Okotoni, O & A, 2003)، ودراسة (Osterman, 1993) التي أظهرت ان درجة المشكلات الاجتماعية مرتفعة.

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق في متوسطات درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين باختلاف متغيرات الدراسة وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية، مرحلة الدراسة، ونوع المدرسة؟

1.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بالجنس

أظهرت النتيجة أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس الخاصة في معظمها مدارس مختلطة، ويكثر فيها المشكلات لوجود الجنسين معا، أوتلك المشكلات يمكن ان تشكل ضغوطاً إضافية على المديرات، على اعتبار ان المرأة العاملة تتحمل أعباءً كثيرة في مجتمعنا داخل المدرسة وخارجها، وتعامُل الرجل مع المشكلات الإدارية يكون أسهل وأكثر تقبلا في المجتمع الشرقي من المرأة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (يونس، 1996)، التي وجد فيها فروق في درجة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Hughes,Stephan & Linda, 1999) والتي أشار فيها إلى أن مهارة الإناث في إدارة المشكلات أكثر من إدارة الذكور في نفس المجال.

2.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير المسمى الوظيفي

أظهرت النتيجة أنه لا تكاد تكون فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كان المتوسط الحسابي للمديرين (2.47) أما المشرفين فكان (2.48).

وتعزو الباحثة تقارب الفروق بأن كلا من المديرين والمشرفين يواجهون المشكلات التي تتعلق بالعمل الإداري للمدير والمشكلات المالية، والمشكلات التي تتعلق بالمعلمين والطلبة، على اعتبار أن عملهم المباشر متصل بالطلبة والمعلمين على حد سواء.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمراني، 2008) والتي بينت أن درجـــة موافقـــة المشـــرفين التربويين بوجود تلك المشكلات أكبر من المديرين.

3.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير المؤهل العلمي

أظهرت النتيجة أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس + دبلوم عالي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن للموضوعات المرتبطة بالتخطيط والتقويم والتطوير التي اكتسبها المدير أو المشرف خلال فترة دراسته الجامعية دور في توسيع مداركه ومعارفه حيالها، فانعكس ذلك أيضاً على البعد المتعلق بنتائج الأداء الرئيسة وذلك لصالح المديرين والمشرفين أصحاب درجة البكالوريوس + دبلوم عالي، فهم أكثر وعياً واطلاعاً لتلك المشكلات وأكثر اعترافاً بها ولا ينكرونها ويتعاملون معها بمهنية عالية أكثر من حملة البكالوريوس أو الماجستير ممن تخصصاتهم ليس لها علاقة بالمجال التربوي.

4.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير سنوات الخبرة في المدارس المسيحية

أظهرت النتيجة انه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المدارس المسيحية لصالح الخبرة من 5–10 سنوات وذلك لان فئة 0–5 سنوات عددهم قليل ولم يظهر وعيهم وتصورهم لوجود مثل تلك المشكلات. أما الفئة من 5–10 سنوات فهم في منتصف الطريق ويريدون اثبات قدراتهم وموقعهم بحكم وعيهم لتلك المشكلات وعدم وجود الخبرة الكافية عندهم للتعامل مع تلك المشكلات وبذلك يكونون اكثر عرضة لمواجهتها. أما فئة خبرة أكثر من 10

سنوات فإن الخبرة ساعدتهم على التعامل مع المشكلات وفهمها، ويشركون العاملين في المدرسة في إيجاد الحلول المناسبة لها، ويمكن أيضا أن هؤلاء المديرين قد حصلوا على دورات تدريبية في الادارة والتعامل مع المشكلات، مما أدى الى رفع كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع المشكلات.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (يونس، 1996) والتي أشارت الى وجود فروق في درجة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى لسنوات الخبرة.

5.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير مرحلة الدراسة

أظهرت النتيجة انه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين تعزى لمتغير مرحلة الدراسة لصالح المرحلة الثانوية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المرحلة الثانوية أصعب في التعامل من المرحلة الأساسية على اعتبار أن هذه المرحلة التي يمر بها الطلبة في سن المراهقة وما يتبعها من اشكاليات، وهي مرحلة دقيقة بحاجة الى تضافر جميع جهود العاملين في المدرسة من أجل تدارك سلوكيات الطلبة السلبية في تلك الفئة العمرية. ان الطالب في هذه الفئة العمرية يريد اثبات ذاته وابراز شخصيته على حساب اهتمامه بالدراسة، فيتمرد على القيود والعادات الاجتماعية التى يرى انها تحد من حريته السلوكية والفكرية، وحتى انه لا يرى في النظام التعليمي اي استجابة لطموحاته المستقبلية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (اللهواني، 2007) ودراسة (صالح، 2004) ودراسة (البنا، 2003) ودراسة (عباسي، 1999) ودراسة (Kotob, 2013) ودراسة (Osterman, 1993).

6.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير نوع المدرسة

أظهرت النتائج انه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين، تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المختلطة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان المدارس المختلطة يكثر فيها المشكلات لوجود الجنسين معا، وما يرافقه من اشكاليات مثل الاهتمام بالجنس الآخر، وعدم ارتياح الطالبات في الفصول الدراسية مع الذكور، ومحاولة كل طرف اثبات شخصيته امام الآخر، وغيرها من المشكلات التي تؤثر في التحصيل الاكاديمي لكلا الطرفين.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الطويل والمناصير، 2011) ودراسة (صالح، 2004) ودراسة (البنا، 2003) ودراسة (عباسي، 1999) ودراسة (Carpenter, 1993) ودراسة (Osterman, 1993).

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، فإنها توصي بما يلي:

1 - زيادة التعاون ما بين وزارة التربية والتعليم العالي والمدارس الخاصة المسيحية في مجال الإشراف التربوي.

2 - الاستمرار في تدريب المديرين الجدد، والوقوف على ظروف مدارسهم ومشكلاتهم.

3 - المزيد من العمل الاجتماعي لأولياء الأمور لزيادة تعاونهم ومشاركتهم الفاعلة مع المدرسة والاهتمام بأمور أبنائهم السلوكية والتحصيلية.

4 - القيام بمشاريع خاصة في كل مدرسة لزيادة المردود المالي لسد النقص في الأمور المالية.

5 - العمل على مزيد من التعاون ما بين المدرسة والمجتمع المحلي لتبادل الخبرات ومساهمة المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات.

6 - عمل نشرات توعوية بدور المدارس الخاصة واهميتها تصدرها الامانة العامة لتلك المدارس في العملية التربوية في فلسطين.

7 - إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المدارس الخاصة، ومسؤولياتها، ودورها واحتياجاتها من أجل إبرازها في المجتمع الفلسطيني.

8 - إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الخاصة المسيحية والمدارس الحكومية من وجهة نظر الطلاب والمعلمين والمشرفين والأهل والمديرين.

9 - تطوير الأنظمة والقوانين في المدارس الخاصة لضمان استقرار المعلم وظيفياً.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

إبراهيم، رضا أحمد. (1994): **دراسة تحليلية مقارنة لأوضاع التعليم الخاص ومشكلاته في جمهورية مصر العربية**، وبعض البلاد العربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

أبولغد، ابراهيم، والجرباوي، علي. (1997): **نحو منهاج وطني حديث**، المؤتمر الدولي الثاني للدراسات الفلسطينية، المنعقد من 13-1996/12/15 جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

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

الأشهب، اعتدال. (2009): **مقاومة التهديد الثقافي والتربوي في مدينة القدس** (ورقة عمل مقدمة للندوة العالمية لشؤون القدس).

آل عبد القادر، علي عبد العزيز. (1992): **التعليم الأهلي استثمار وإسهام في تنمية الموارد البشرية**، مجلة الاقتصاد، الغرفة التجارية الصناعية، ع234، الدمام، السعودية.

البرغوثي، دنيا محمد. (2001): **انضباط سلوك الطلبة في المدارس الخاصة للمرحلة الأساسية في منطقة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بطاح، أحمد. (2006): **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الشروق، عمان، الأردن.

البنا، هالة مصباح عبد اللطيف. (2003): **المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة العاصمة (عمان)**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

جرباوي، تفيدة، ونخلة، خليل. (2008): **تمكين الأجيال الفلسطينية: التعليم والتعلم تحت ظروف قاهرة**. ناديا للطباعة والنشر، رام الله، فلسطين.

حامد، سليمان هاشم. (2008): **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حبحب، عبدالله محمد. (1992): **دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية للمدارس الأهلية للبنين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

حجازين، الأب فيصل. (أيلول 2015): **مشكلات إدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين**، مقابلة شخصية.

حداد، شارلي. (كانون أول 2015): **مشكلات إدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين**، مقابلة شخصية.

الحريري، رافدة. (2010): **التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية**، دار الفكر، عمان، الأردن.

حسن، محمد صديق. (2003): **التعليم في المدارس الأجنبية والخاصة–الدوافع والمبررات**، مجلة التربية، مج(32) ع(145) صفحة 48-58.

حسين، سلامة. (2006): **الادارة المدرسية والصفية المتميزة–الطريق الى المدرسة الفعالة**. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الحلو، غسان. (2009): **الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية**. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (العلوم الإنسانية)، 24(1) صفحة 272-211.

حمايل، عبد عطاالله. (2012): **القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر**. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الحوت، بيان نويهض. (1991): **فلسطين (القضية، الشعب، الحضارة)**، دار الاستقلال للدراسات والنشر، بيروت، لبنان.

الدباغ، مصطفى مراد. (1985): بلادنا فلسطين في الديار النابلسية، ج2، مطبوعات رابطة الجامعيين بمحافظة الخليل، فلسطين.

الدباغ، مصطفى مراد. (1990): **التعليم الفلسطيني في عهد الانتداب**، الموسوعة الفلسطينية، المجلد الثالث: صفحة 35-73.

دجاني، أمين حافظ. (د.ت): **جبهة التربية والتعليم ونضالها ضد الاستعمار: البرامج والمناهج والمعلمون والطلاب عبر أربعة عهود، الانتداب البريطاني- العهد الأردني – الاحتلال الإسرائيلي – السلطة الوطنية الفلسطينية**، الجزء الأول (الانتداب البرطاني 1948-1918).د.ت، د.ن.

دعوس، خالد أحمد محمد. (2005): **التعليم الفلسطيني العام في الضفة الغربية وقطاع غزة من الانتداب البريطاني إلى عهد السلطة (1920-1998)**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، مصر.

دعوس، خالد أحمد. (2009): **الممارسات الإحتلالية تجاه التعليم في فلسطين**، مجلة بيت المقدس للدراسات التوثيقية، العدد (8) صفحة 30-37 غزة، فلسطين.

دواني، كمال، وديراني، عيد. (1995): **مشكلات التعليم الخاص في الأردن**، دراسات، السلسلة أ: العلوم الإنسانية مجلد (22)، عدد(6).

الرشيدي، أحمد كامل. (2003): **المشكلات العصرية للإدارة المدرسية في عصر العولمة: رؤية تربوية واقعية**، مكتبة كوميت، القاهرة.

شطا، سميرة عباس، (1993): **التعليم الأهلي للبنات في جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

شلح، محمد عبدالله محمد. (2003): **التعليم في فلسطين في عهد الدولة العثمانية ط1**، دار الأحياء الثقافي، القاهرة، مصر.

الشمراني، عبدالله دوس. (2008): **أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، السعودية.

شمس الدين، شمس الدين. (2005): **مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية**، (د.ن) دمشق.

صالح، آمنة. (2004): **المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين**، جامعة النجاح، نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة).

طراونة، محمد سالم. (1997): **قضاء يافا في العهد العثماني (1864-1914)** (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

طقوش، محمد سهيل. (1995): **العثمانيون من قيام الدولة إلى الانقلاب على الخلافة (1924-1299)**، دار المحروسة، بيروت، لبنان.

طوطح، هنادي إبراهيم، (2012): **مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها**، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الطويل، هاني عبد الرحمن، والمناصير، لميحة جودت. (2011): **تطوير استراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية**، مجلة العلوم التربوية، مجلد (38)، ملحق (4). عمان، الأردن.

عابدين، محمد عبد القادر. (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عباسي، منهى سليمان سعد. (1999): **دراسة مقارنة لصعوبات الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عبد اللطيف، زهير غنايم. (1997): **التعليم في مدينة الناصرة في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (1850-1920)**، المؤتمر الدولي الثاني للدراسات الفلسطينية، جامعة بيرزيت ط1، فلسطين.

العرجان، جعفر فارس. (2007): **السلوك القيادي وعلاقته بمستوى التفكير الإبتكاري لدى معلمي التربية الرياضية في مديرية التعليم الخاص في الأردن**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8 (4) صفحة 80-92، البحرين.

العسلي، كامل جميل. (1990): **التعليم في فلسطين من الفتح الإسلامي وحتى بداية العصر الحديث**، الموسوعة الفلسطينية، القسم الثاني – الدراسات الخاصة، المجلد الثالث – الدراسات الحضارية، ط1، بيروت صفحة 3-34.

العمايرة، محمد حسن. (2002): **مبادىء الإدارة المدرسية**، ط(3)، دار المسيرة، عمان، الأردن.

غنام، غنام محمد. (2011): **اسباب الحاق الابناء بالمدارس الخاصة من وجهة نظر الوالدين والمديرين في محافظة رام الله والبيرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

القصبي، عثمان طارق، (2008): **بيئة العمل النسائي في التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية**، دراسة مقدمة لملتقى مالكي المدارس الأهلية من شركة النخبة والمنظم من قبل إدارة التعليم في الرياض، ملتقى ملاك المدارس الأهلية، إدارة تعليم البنات، الرياض، السعودية.

قطامش، ربحي، وآخرون. (2004): **النظام التربوي الفلسطيني الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والمعايير الدولية**، مشروع إبداع المعلم، رام الله، فلسطين.

القطشان، عبدالله. (1987): **التعليم العربي الحكومي أبان الحكم التركي والانتداب البريطاني (1516-1948)**، دار الكرمل، عمان، الأردن.

القطشان، عبدالله. (1988): **التعليم الخاص اليهودي والمسيحي والاسلامي**، دار الكرمل، عمان، الاردن.

قطيط، غسان يوسف. (2011): **حل المشكلات ابداعيا**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

كلداني، حنا سعيد. (1993): **المسيحية المعاصرة في الأردن وفلسطين**، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن. (رسالة دكتوارة منشورة).

كنعان، نواف. (1995): **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

اللهواني، هنية. (2007): **المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية**، جامعة النجاح، نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المبيض، سليم عرفات. (1987): **غزة وقطاعها – دراسة خلود المكان وحضارة السكان من العصر الحجري الحديث حتى الحرب العالمية الأولى**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.

محاميد، عمر. (1993): **فلسطين في أدب الرحالة الروس**، المركز العربي للدراسات الروسية، أم الفحم، فلسطين.

مصلح، الأب عيسى. (تشرين ثاني 2015): **مشكلات إدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين**، مقابلة شخصية.

المعايطة، عبد العزيز. (2007): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار الحامد، مصر.

الموسوعة الفلسطينية. (1984): **تأليف هيئة الموسوعة الفلسطينية**. ط1 المجلد الأول، مطابع ميلانو، دمشق، سوريا.

وزارة التربية والتعليم. (2001): **التعليم للجميع 2001**، نشرة، رام الله، فلسطين.

ياغي، عبد الرحمن. (1981): **حياة الأدب الفلسطيني من أول النهضة حتى النكبة**، ط2، دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان.

يوسف، محسن. (1997): **مقدمة في تاريخ التعليم في فلسطين مند الفتح العربي الإسلامي حتى الاحتلال البريطاني**، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني للدراسات الفلسطينية، جامعة بيرزيت، ط1، فلسطين.

يونس، كمال. (1996): **الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الإسلامية الحكومية في محافظة الخليل**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح، نابلس.

المراجع باللغة الأجنبية:

Abu-saad, Ismail, (2006): Palestinian Education In Israel: The Legacy of the military Government, Holy Land Studies, Multidisc plenary Jourval.1 (5), PP, 21-56, Edinburg University Press, Scotland.

ALAli, Yousra, (2014): The Internal and External Problems, which Private Schools in Jordan Face, Journal of Education and Practice, Vol(5), No(20).

Amra, Mahmud, (2007): Palestinian Education, Journal Palestine this week, Issue No:133. PP42. Ramallah. Palestine.

Aslam, M. (2009): The relative effectiveness of government and private schools in Palestine are girls worse off? Education Economics 17(3) Islam Abad, Pakistan.

Bandur, Agustinus, (2012): School-based management developments: challenges and impacts, Journal of Educational Administration. Vol. 50 Iss(6), pp845-873 Flores, Indonesia.

Carpenter, A. (1993): Problems of First-year Urban Elementary School Principals.(Ed. D. Temple University, 1993). Dissertation Abstracts International. 54(2), 382-A.

Craig, L(1987): Primary School Management in Action. London, Harlow, Longman.

Chen, Grace, (2002). Public School vs. private school. (ht pp://www.public school review.com/articles).

Crawford, John & Freeman, Sharon (1996): Why parents choose private schooling: Implications for public school programs and information campaigns. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, 6(12). New York.

Der -Westhuizen, P. (1996): Problems Facing beginning school principle on Kenya.(Paper presented at annual meeting of America an education research association), ERIC.

Formichella, Maria Marta (2011). Do private schools in Argentina perform better because they are private? EPA LREVIEW 105.

Hughes, S,& Darling-Hammond, L. (1999) Efficacy of Administrator Preparation Programs. Private School Administrators Attitudes, ERIC: No. ED 429353.

Kotob, Jenine. (2013): Redefining learning environments in conflict areas: a Palestinian case study. Massachusetts Institute of Technology.U.S.A.

Mushtag, Muhammad, Tayyab Alam, Muhammad, (2014): To study the Problems Faced by Administration of Private Schools, Academic Research International Vol5(2) Pakistan.

Okotoni, O. & Okotoni, A. (2003): Conflict Management in Secondary Schools in Osun State, Nigeria.

Osterman, Karen-F. (1993): Problems of practice. From the Principals Perspective. ERIC.

Prior, Michael & Taylor, William. (1997): Christians in the holy land. Gale group, copyright 2004. PP162-164.U.S.A.

Rose, Suzanne, (2010): Advantages and disadvantages of private schooling. London. (htpp:www.helium.com)

Ross, M. And Ducote, G.R. (2001). Private School Administration. A new challenge from Graduate Training Programs. ERIC No. ED 457556 V.S Louisiana.

Southworth, G, (1987): Reading in Primary School Management. Lewes, Flamer Press.

Taylor, M, (2006): State schools should learn lesson from private sector, says education secretary. The Guardian Newspaper. 26 July, 2006, P10. U.K

Tibawi, A. L. (1987): British Interests in Palestine 1800-1882, The Royal Historical Society, The Boydell Press.

Willower, D., & Forsyth, P. (1999). A brief history of scholarship on educational administration. In J. Murphy & K. Seashore Louis, Educational Administration (PP. 1-23). San Francisco: Jossey-Bass.

المـــــلاحـــــق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الاولية

جامعة القدس

الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

استبانة للتحكيم

أخي المحكم الكريم / أختي المحكمة الكريمة،

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها " **المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس- فلسطين.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانه تتضمن (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

ونظراً لما تتمتع به حضرتك من خبرة ودراية في الميدان التربوي، أرجو منك التفضل بالاطلاع على مجالات الاستبانة وفقراتها، وإبداء رأيك في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وذلك بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.

شاكرة لك دعمك وحسن تعاونك

مع الاحترام

الباحثة : عواطف الشوملي

المشرف الدكتور : محمد شعيبات

جامعة القدس

الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

الزميل/ة..... مدير/ة المدرسة المحترم/ة

الزميل/ة..... المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها **"المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين"**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس-فلسطين.

أرجو من حضرتك التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بما يتناسب ووجهة نظرك من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أن البيانات التي تقدمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لك حسن تعاونك

مع الاحترام

الباحثة : عواطف الشوملي

المشرف الدكتور : محمد شعيبات

القسم الأول : معلومات عامة

يُرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

(1) الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

(2) المسمى الوظيفي : مدير ☐ مشرف ☐

(3) المؤهل العلمي: أدنى من بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس ☐

(4) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 –10 سنوات ☐ أكثر من 10 ☐ سنوات

(5) مرحلة الدراسة : أساسية ☐ ثانوية ☐

(6) نوع المدرسة : مختلطة ☐ إناث ☐ ذكور ☐

القسم الثاني : يُرجى وضع إشارة (X) أمام فقرات الاستبانة بما يتناسب ودرجة إجابتك:

المجال الأول: المشكلات الإدارية الخاصة بمدير المدرسة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.1	تعدد الجهات الخارجية المشرفة على المدرسة يربك عمل المدير.					
.2	الجهات المانحة تحد من صلاحيات المدير الإدارية.					
.3	قلة الحوافز المقدمة للمدير من قبل المانحين تحد من عمل المدير الإداري.					
.4	قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمدارس الخاصة وتلبية احتياجاتهم					
.5	عدم كفاية الدورات المختصة بالإدارة المدرسية يقلل من تمكن العمل الإداري.					
.6	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المدير.					
.7	تدخل بعض أولياء أمور الطلبة بالشؤون الداخلية للمدرسة.					
.8	تعتبر الأنشطة اللامنهجية الكثيرة عملاً مرهقاً للمدير.					
.9	عدم تجانس الطلبة في الفصل الواحد ثقافياً وطبقياً يزيد من أعباء المدير.					
.10	قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية يزيد من تذمر المعلمين.					
.11	ينصف المدير أولياء الأمور على حساب المعلمين.					
.12	يكثر المدير من التعليمات الإدارية التي تحد من حرية العاملين في المدرسة.					
.13	يستخدم المدير العنف اللفظي مع الطلبة مما يؤثر سلباً على عمله الإداري.					
.14	يستخدم المدير العنف الجسدي مع الطلبة مما يؤثر سلباً على عمله الإداري.					
.15	تعسف المدير في استخدام سلطته تجاه المعلمين يؤدي إلى إرباك عمله.					

المجال الثاني: المشكلات المالية الخاصة بمدير المدرسة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.16	قلة المخصصات المالية السنوية للمدرسة من قبل المانحين تزيد من أعباء المدرسة.					
.17	يؤدي ارتفاع الأقساط المدرسية إلى كثرة تذمر أولياء الأمور.					
.18	تعتبر قلة أعداد الطلبة في المدرسة عاملاً مهماً في خلق الأزمات المالية.					
.19	قلة توافر المرافق والمباني المختلفة بسبب نقص الموارد المالية.					
.20	افتقار المكتبة للمصادر والمراجع بسبب قلة الموارد المالية.					
.21	تدني الرواتب في المدارس الخاصة.					
.22	انخفاض نسبة الطلبة المسيحيين في المدارس الخاصة يؤدي إلى انخفاض في نسبة تمويل المدرسة.					
.23	عدم توفر نظام تقاعد وتوفير للعاملين في المدرسة يضعف من أدائهم					
.24	عدم مساهمة وزارة التربية والتعليم في تغطية بعض جوانب الموازنة الخاصة بالمدرسة.					
.25	قلة الإمكانات المادية اللازمة للقيام بالأنشطة اللامنهجية.					
.26	غياب الحوافز المادية المقدمة للمعلمين المشرفين على الأنشطة.					

المجال الثالث: المشكلات الفنية الخاصة بمدير المدرسة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.27	ضعف تواصل المدير مع المعلمين الجدد وقلة إرشادهم مهنياً.					
.28	يؤثر النقص في عدد المعلمين المتخصصين سلباً في سير العملية التعليمية.					
.29	عدم كفاءة بعض المعلمين يربك عمل المدير.					
.30	كثرة مراجعات أولياء الأمور غير المبررة للمدير حول المعلمين يزيد من أعبائه.					
.31	وجود مشكلات نفسية وأسرية خاصة بالطلبة يؤدي إلى إرهاق المدير					
.32	يزيد ضعف بعض المعلمين في ضبط النظام داخل الصف من المشكلات المدرسية.					
.33	يضطر المدير للتدخل في مشكلة نظافة المدرسة لقلة الالتزام بها.					
.34	يتدخل المدير للتخفيف من تمييز المعلمين بين الطلبة.					
.35	يتدخل المدير لحل إشكاليات الطلبة وسلوكهم السلبي مثل السرقة والغش والكذب والتدخين.					
.36	قلة اهتمام المعلم بالطلبة ذوي التحصيل العلمي المتدني يزيد من المشكلات المدرسية.					
.37	يؤدي إيقاع العقاب البدني على الطلبة من قبل المعلمين إلى حدوث إشكاليات المدير.					
.38	كثرة غياب المعلمين يؤثر على سير العملية التعليمية.					
.39	كثرة أعداد الطلبة في الصف الواحد.					

المجال الرابع : المشكلات الاجتماعية الخاصة بمدير المدرسة

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.40	ضعف مقدرة المدير على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
.41	تدخل ذوي الجاه بعمل المدير في قبول بعض الطلبة خاصة المقصرين منهم.					
.42	قلة تعاون أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي مع المدير في إقامة أنشطة المدرسة.					
.43	قلة مشاركة أولياء الأمور في متابعة مشكلات أبنائهم الأكاديمية والسلوكية في المدرسة.					
.44	عدم وجود مرشد/ة اجتماعي/ة في المدرسة.					
.45	تهرب المدير من مواجهة أولياء أمور الطلبة للمشكلات التي تخص أبنائهم خشية نقلهم من المدرسة.					
.46	عدم وجود مجلس أولياء أمور في المدرسة للتخفيف من أعباء المدير					
.47	يؤثر على عمل المدير عدم وجود انسجام بين المعلمين.					

انتهت مجالات وفقرات الاستبانة

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	د. أحمد فتيحة	جامعة بيرزيت
.2	د. إيناس ناصر	جامعة القدس
.3	أ. حاتم ابو صيدم	جامعة القدس
.4	د.عمر الريماوي	جامعة القدس
.5	د. محسن عدس	جامعة القدس
.6	د. محمد عابدين	جامعة القدس
.7	د. محمد عكة	جامعة فلسطين الاهلية
.8	د. معين جبر	جامعة بيت لحم
.9	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
.10	د. محمود ابوسمرة	جامعة القدس
.11	د. نبيل عبد الهادي	جامعة القدس

ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس

الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

الزميل/ة مدير/ة المدرسة المحترم/ة

الزميل/ة المشرف/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها " **المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس- فلسطين.

أرجو من حضرتك التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بما يتناسب ووجهة نظرك من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بتجرد وسرية، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتتكون الأداة من قسمين : القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية عن المستجيب، والقسم الثاني بمجالات مشكلات الإدارة المدرسية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

مع الاحترام

الباحثة : عواطف الشوملي

المشرف الدكتور : محمد شعيبات

القسم الأول : المعلومات الشخصية : يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تدل على ما ينطبق عليك:

(1) الجنس :

☐ أنثى ☐ ذكر

(2) المسمى الوظيفي :

☐ مدير/ة ☐ مشرف/ة

(3) المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ بكالوريوس + دبلوم عالي ☐ ماجستير فأعلى

(4) سنوات الخبرة في المدارس الخاصة المسيحية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 –10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

(5) مرحلة الدراسة :

☐ أساسية ☐ ثانوية

(6) نوع المدرسة :

☐ مختلطة ☐ إناث ☐ ذكور

القسم الثاني : الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة مما يأتي وفقاً لرأيك لدرجة وجود المشكلة:

المجال الأول: مشكلات تتعلق بعمل المدير الاداري

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.1	تعدد الجهات الخارجية المشرفة على المدرسة.					
.2	تحد الجهات المانحة من صلاحيات المدير الإدارية.					
.3	قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم في المدارس الخاصة.					
.4	قلة الدورات المختصة بالإدارة المدرسية.					
.5	كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق المدير.					
.6	تدّخل بعض أولياء أمور الطلبة بالشؤون الداخلية للمدرسة.					
.7	يقلل المدير من إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.					
.8	يقلل المدير من تفويض صلاحياته للعاملين في المدرسة.					
.9	يكثر المدير من التعليمات الإدارية التي تحد من حرية العاملين في المدرسة.					
.10	يعتبر المدير استخدام العنف اللفظي تجاه الطلبة طريقة مجدية لحفظ النظام في المدرسة.					
.11	يعتبر المدير استخدام العنف الجسدي تجاه الطلبة طريقة مجدية لحفظ النظام في المدرسة.					
.12	قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.					
.13	قصور في إدارة الوقت وتنظيمه لدى المدير.					

المجال الثاني : مشكلات مالية

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.1	قلة المخصصات المالية السنوية للمدرسة من قبل المانحين.					
.2	ارتفاع الأقساط المدرسية.					
.3	تعتبر قلة أعداد الطلبة في المدرسة عاملاً مهماً في خلق الأزمات المالية.					
.4	قلة توافر المرافق والمباني المختلفة بسبب نقص الموارد المالية.					
.5	افتقار المكتبة للمصادر والمراجع بسبب قلة الموارد المالية.					
.6	تدني رواتب العاملين في المدارسة.					
.7	انخفاض نسبة الطلبة المسيحيين في المدارس الخاصة يؤدي إلى انخفاض في نسبة تمويل المدرسة.					
.8	تفتقر المدرسة لوجود نظام تقاعد وتوفير للعاملين في المدرسة.					
.9	تعاني المدرسة من عدم مساهمة وزارة التربية والتعليم في تغطية بعض جوانب الموازنة الخاصة بالمدرسة.					
.10	قلة الإمكانات المادية اللازمة للقيام بالأنشطة اللاصفية.					
.11	غياب الحوافز المادية المقدمة للمعلمين المشرفين على الأنشطة.					
.12	تتدخل وزارة التربية والتعليم سلباً في جمع الأقساط من الطلبة.					
.13	تأخر أولياء الأمور عن تسديد الأقساط.					

المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة

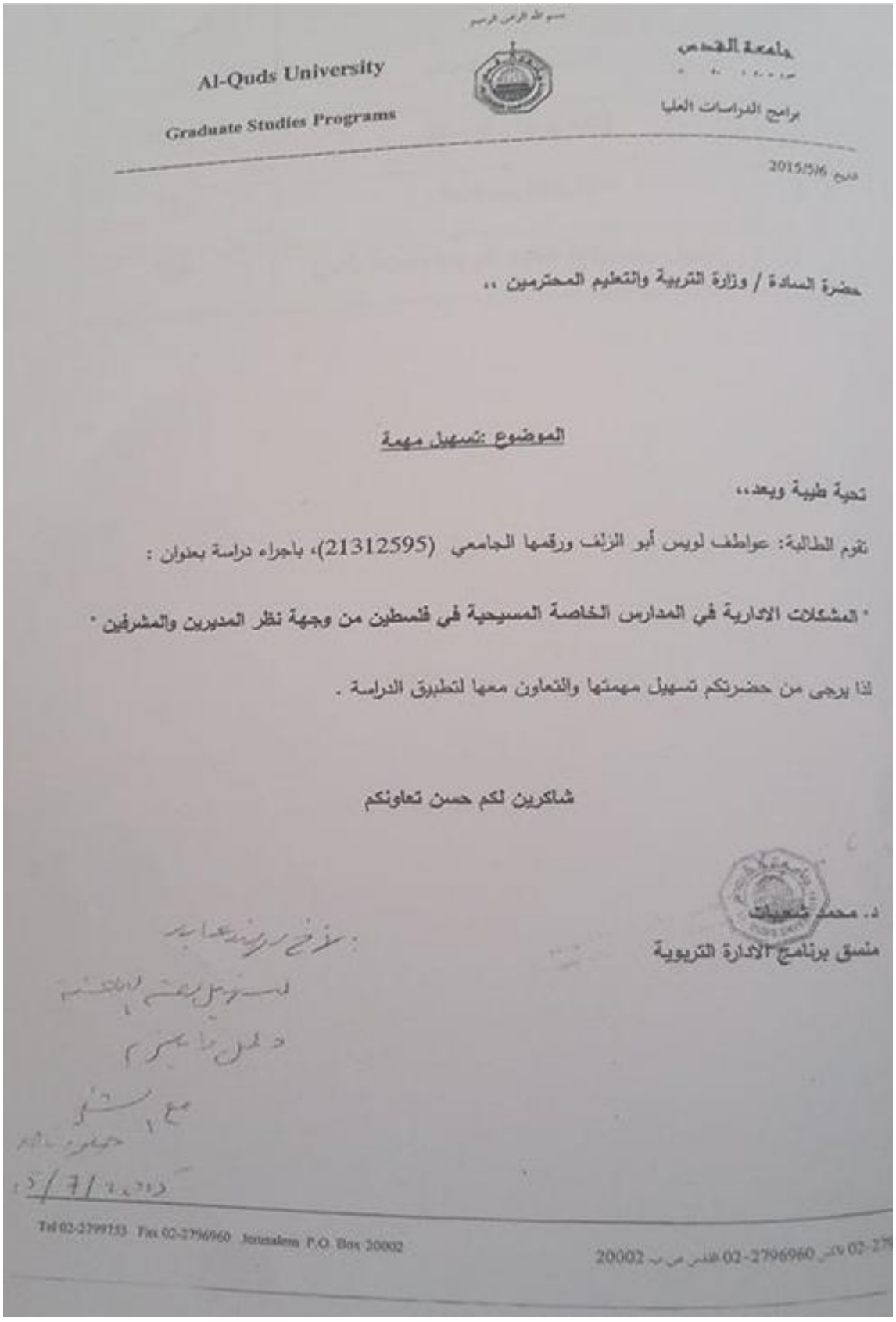
الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.1	ضعف تواصل المدير مع المعلمين الجدد.					
.2	قلة إرشاد المدير للمعلمين الجدد مهنياً.					
.3	النقص في إعداد المعلمين المتخصصين.					
.4	عدم كفاءة بعض المعلمين.					
.5	وجود مشكلات نفسية وأسرية خاصة بالطلبة.					
.6	ضعف بعض المعلمين في إدارة الصف.					
.7	تمييز المعلمين بين الطلبة.					
.8	يتدخل المدير لحل إشكاليات الطلبة وسلوكهم السلبي مثل السرقة والغش والكذب والتدخين.					
.9	قلة اهتمام المعلم بالطلبة ذوي التحصيل العلمي المتدني.					
.10	إيقاع العقاب البدني على الطلبة من قبل المعلمين.					
.11	كثرة غياب المعلمين.					
.12	كثرة أعداد الطلبة في الصف الواحد.					
.13	يعيق وجود الحواجز العسكرية من وصول الطلبة والمعلمين للمدرسة.					

المجال الرابع : مشكلات اجتماعية

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
.1	ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.					
.2	تدخل ذوي الجاه في المجتمع المحلي بعمل المدير في قبول بعض الطلبة.					
.3	قلة تعاون أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي مع المدير في إقامة أنشطة المدرسة.					
.4	قلة مشاركة أولياء الأمور في متابعة مشكلات أبنائهم الأكاديمية والسلوكية في المدرسة.					
.5	عدم وجود مرشد/ة اجتماعي/ة في المدرسة.					
.6	تهرب المدير من مواجهة مشكلات الطلبة مع أولياء الأمور خشية نقلهم من المدرسة.					
.7	عدم وجود مجلس أولياء أمور في المدرسة.					
.8	قلة الانسجام بين المعلمين.					
.9	قلة التواصل الاجتماعي بين المدير والعاملين في المدرسة.					
.10	قلة اهتمام المدير بحل المشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين في المدرسة.					

شكراً لكم

ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة



جامعة القدس
برامج الدراسات العليا

Al-Quds University
Graduate Studies Programs

التاريخ 2015/5/6

حضرة السادة / وزارة التربية والتعليم المحترمين ،،

الموضوع :تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة: عواطف لويس أبو الزلف ورقمها الجامعي (21312595)، باجراء دراسة بعنوان :

" المشكلات الادارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها والتعاون معها لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. محمد شحيبات
منسق برنامج الادارة التربوية

Tel 02-2799153 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002

هاتف 02-2796960 فاكس ص.ب 20002

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
.1	الاستبانة قبل التحكيم	97
.2	قائمة بأسماء المحكمين	104
.3	الاستبانة بعد التحكيم	105
.4	تسهيل مهمة/كلية العلوم التربوية/جامعة القدس	111

فهرس الجداول

رقم الجداول	عنوان الجداول	الصفحة
1.2	توزيع المدارس البروتستانتية على المدن الفلسطينية حتى عام 1915م.	12
2.2	توزيع المدارس الكاثوليكية على المدن الفلسطينية حتى عام 1920م.	20
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	55
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين.	57
3.3	نتائج معامل الثبات للمجالات.	58
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين.	61
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال مشكلات تتعلق بعمل المدير الإداري.	62
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال المشكلات المالية.	63
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال مشكلات تتعلق بالمعلمين والطلبة.	65
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال مشكلات اجتماعية.	67
6.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير الجنس.	69
7.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير المسمى الوظيفي.	70

رقم الجداول	عنوان الجداول	الصفحة
8.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير المؤهل العلمي.	71
9.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير سنوات الخبرة.	73
10.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير مرحلة الدراسة.	74
11.4	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمشرفين حسب متغير نوع المدرسة.	75

فهرس المحتويات

الإهـــــداء .....

إقـــــــرار .....أ

شكر وعرفان .....ب

ملخص الدراسة .....ج

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....ه

الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة 1

2.1 مشكلة الدراسة 5

3.1 اسئلة الدراسة 6

4.1 أهداف الدراسة 6

5.1 أهمية الدراسة 6

6.1 محددات الدراسة 7

7.1 مصطلحات الدراسة 7

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري 9

1.1.2 تمهيد 9

2.1.2 التعليم العربي المسيحي في فلسطين 10

3.1.2 لمحة تاريخية عن المدارس الخاصة المسيحية 11

4.1.2 أسباب إقبال أولياء الأمور لإلحاق أبنائهم في المدارس الخاصة 30

5.1.2 المشكلات التي تواجه المدارس بشكل عام 32

6.1.2 المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية 34

8.1.2 دور المدير كقائد تربوي وقدرته على التعامل مع المشكلات 39

2.2 الدراسات السابقة 41

1.2.2 الدراسات العربية 41

2.2.2 الدراسات الإنجليزية 47

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة: باللغتين العربية والانجليزية 51

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة 53

2.3 مجتمع الدراسة 54

3.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة 54

4.3 أداة الدراسة 55

5.3 صدق الأداة 56

6.3 ثبات الدراسة 57

7.3 متغيرات الدراسة 58

8.3 إجراءات الدراسة 59

9.3 المعالجة الإحصائية 59

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد 60

2.4 نتائج أسئلة الدراسة: 61

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 61

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني 68

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة 77

2.5 مناقشة نتائج الدراسة 77

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول 77

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني 81

1.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بالجنس 82

2.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير المسمى الوظيفي 82

3.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير المؤهل العلمي 83

4.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير سنوات الخبرة في المدارس المسيحية 83

5.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير مرحلة الدراسة 84

6.2.2.5 مناقشة النتيجة التي تتعلق بمتغير نوع المدرسة 85

3.5 التوصيات 86

المصادر والمراجع 87
المـــلاحـــق 96
فهرس الملاحق 112
فهرس الجداول 113
فهرس المحتويات 115