

الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين*
**The administrative and technical difficulties facing the principals
of public schools in Palestine**

محمّد شعيبات* ويوسف حرفوش**، وخالد عيسى**

Mohammad Shuibat, Yousef Harfoush & Khaleed Essa

*كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

** وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله فلسطين

✉ الباحث المراسل: yousef.f1981@hotmail.com

تاريخ التسليم: (2018/5/14)، تاريخ القبول: (2018/9/17)

ملخص

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (140) مديراً ومديرة. وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد أظهرت النتائج درجة الصعوبات الإدارية والفنية حيث جاءت بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.98)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحثون بعدد من التوصيات منها: ضرورة عقد الدورات التدريبية التي تهدف إلى إكساب المديرين المهارات الإدارية والفنية، ووضع الخطط الإجرائية الاستدراكية من قبل المديرين للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم.

الكلمات المفتاحية: الصعوبات الإدارية والفنية، المدارس الفلسطينية الحكومية، محافظتنا بيت لحم والخليل.

* البحث مستل من رسالة ماجستير للطالب خالد عيسى بعنوان "الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم"، والتي تمت مناقشتها في جامعة القدس / أبو ديس بتاريخ 2017/10/30.

Abstract

The present study aimed at revealing the degree of administrative and technical difficulties that faced the principals of public schools in Palestine from their point of view, in order to achieve the objective of the study; a questionnaire of (60) items was developed and distributed over five domains, and verified its validity and reliability, and then distributed to the study sample consisting of (140) male and female school principals. It was chosen by random stratified method, and used the descriptive approach in this study. The results showed that the degree of administrative and technical difficulties was medium, where the arithmetic mean of the instrument as a whole is (2.98) The results of the study showed that there were no statistically significant differences between the mean scores of respondents on the total score due to gender variables, school level, years of experience, and scientific qualification, and there were statistically significant differences between the mean scores of respondents on the total score, depending on the Directorate variable. In the light of the findings of the study, the researchers recommended a number of recommendations, including: The need to hold training courses aimed at providing school principals with managerial and technical skills, and to develop remedial action plans by trainers to overcome the difficulties they may face.

Keywords: Administrative and technical difficulties, Palestinian public schools, Bethlehem and Hebron Governorates.

مقدمة الدراسة

تُعد الإدارة المدرسية - في حقيقتها - فريقاً متعاوناً يسهم كل من فيه بدوره وتحمل مسؤولياته، فالفريق يقوم بأداء الأعمال والمسؤوليات المنوطة به، ولا يتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المدرسة، الممثلة في قائدها التربوي عامل أساسي يُمكن المدرسة من النجاح من تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بينتها، وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية هو إشراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها، كذلك ينبغي إشراك الطلبة في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم وتحمل المسؤولية، ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية، وإشراك الآباء والأهالي، وحتى والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة، وتحديد أهدافها، وحل معوقاتها (Ahmed, 2001).

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

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

إن من مهام مدير المدرسة ومسؤولياته ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوياته الأعلى والأدنى، وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف على المرافق المدرسية والموارد المختلفة، ليحقق في نهاية الأمر تنظيمًا مدرسيًا فعالاً، يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مديريين وتربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم، ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية في المدرسة (Olowoselu, 2016).

ويشير (Nyaboga, 2015) إلى أن المهارات القيادية والإدارية التي يمتلكها القائد الناجح من العوامل المهمة في نجاح العمل في الإدارة التربوية، ومن أهم هذه المهارات التي يتوجب على كل مدير مدرسة امتلاكها هي: المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية (الإدراكية)، والمهارات الإدارية.

ومما لا شك فيه أن هناك عدداً من الصعوبات الإدارية والفنية التي تقف أمام مديري أي مؤسسة تعليمية، والتي إذا لم يتم معالجتها فإنها تؤدي إلى فشل ذريع، وتتمثل هذه الصعوبات في المنهاج، وشؤون الطلبة والمعلمين، والبيئة المدرسية والتجهيزات، وعلاقة الإدارة المدرسية بمجتمع التربية، وعلاقتها بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، لكن هناك مقومات أخرى: كالخبرة، والمركز الوظيفي الذي يتمتع به المديرون، والقدرة الشخصية على التعزيز، واستئثار دافعيتهم للعمل، حيث يكون هدفهم الحقيقي إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي الناجح، وكذلك دورهم في تطوير الأهداف، والتنسيق بين جهود الجميع (Al-Musallim, 1998).

مشكلة الدراسة

تعد الإدارة المدرسية الأساس الذي تقوم عليه المدرسة، وتسير في ظله. ومن هنا فإن الصعوبات الفنية والإدارية تمثلان معاً منظومة العمل الإداري للمدير، إذ يسعى جاهداً للتغلب عليهما بمهارة واقتدار، واضعاً سبل الحل الإبداعي لهذه الصعوبات؛ حتى يستطيع أن يسير بمدرسته إلى برّ الأمان، وينطلق لتحسين المستوى الأكاديمي لطلبته، ويرتقي مهنيًا وفنيًا بمعلميه، وينخرط بانسيابية مريحة في علاقة تشاركية مع مجتمع داعم للمدرسة، ويرى الباحثون أن الصعوبات والمشكلات التي تواجه المديرين، خاصة في الظروف الحالية في الضفة الغربية من تجاوزات الاحتلال تزيد من الصعوبات التي تواجهها المدرسة في ظل الإغلاقات المتكررة والحوادث، ومنع وصول الطلبة والمعلمين والمديرين إلى مدارسهم، واعتقالهم أحياناً، إلى جانب الصعوبات الإدارية المتمثلة: في توفير الظروف المادية والبشرية لتسيير العملية التربوية، والفنية المتمثلة في المتابعة، وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للطلبة والعاملين على حد سواء.

لذا فقد ارتأى الباحثون الكشف عن الصعوبات التي يواجهها المديرون في فلسطين، وتحديدًا سعت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

هدف الدراسة

1. هدفت الدراسة التعرف إلى الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين.
2. التعرف إذا كان هناك فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، والمديرية).

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، والمديرية)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

أ. الأهمية النظرية

1. تتضح أهمية هذه الدراسة أولاً في كونها تتناول موضوع الإدارة المدرسية الذي يعد معقد الآمال لأجيال المستقبل، وثانياً فإن الصعوبات الفنية والإدارية في الإدارة المدرسية تمثلان معاً منظومة العمل الإداري للمدير، والتي يسعى جاهداً للتغلب عليهما بمهارة واقتدار، واضعاً سبل الحل الإبداعي لهذه الصعوبات؛ حتى يستطيع أن يسير بمدرسته إلى برّ الأمان، وينطلق لتحسين المستوى الأكاديمي لطلبته، ويرتقي مهنيّاً وفنياً بمعلميه، وينخرط بانسيابية مريحة في علاقة تشاركية مع مجتمع داعم للمدرسة.
2. تفتح هذه الدراسة أبواباً جديدة أمام الباحثين في موضوع الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمختلف جوانبها لإجراء المزيد من الدراسات لتعزيز نتائج هذه الدراسة أو نفيها.

ب. الأهمية التطبيقية

1. استعانة كل من: مديري المدارس، والقائمين على العملية التعليمية، بهذه الدراسة في تحديد الصعوبات الإدارية والفنية ومحاولة معالجتها، مما يتفق عليه صانعي القرار، كما يمكن أن تكون بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون الجدد لا سيما وأن الدراسات السابقة لم تنطرق كثيراً إلى دور المدير في الحد من الصعوبات التي تواجههم في الميدان التربوي.
2. قد تفيد نتائج الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في معرفة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس في فلسطين، وفي المساهمة في عملية التغلب على تلك الصعوبات.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل
- الحدود الزمانية:** طبقت أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2016/2017م.
- الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية لمحافظة بيت لحم والخليل الواقعتين في الضفة الغربية.

محددات الدراسة

تحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

الصعوبات الإدارية: هي الصعوبات التي تتعلق بالقوانين والأنظمة والتنسيق وتوفير الإمكانيات المادية والمباني والتجهيزات المدرسية، وإعداد التقارير وتهيئة المناخ التعليمي للمعلم والطالب والمناخ الإنساني للعاملين وتفعيل جوانب العملية التعليمية التعلمية. وتسيير شؤون المدرسة وفق التعليمات والقواعد، وتنظيم العمل فيها (Al - Busaidi, 2009, p:8).

الصعوبات الفنية: هي الصعوبات التي تتعلق بالاختبارات والأداء الفني للمعلم والتقويم والصعوبات المتعلقة بتطبيق المنهاج، وشؤون الطلاب والمجالس واللجان (Al - Busaidi, 2009, p:8).

صعوبات الإدارة المدرسية: الصعوبات التي تعرقل سير العمل في المدرسة، وتحول دون تحقيقها لأهدافها، ويعبر عنها بالدرجة على الأبعاد التي تمثل الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس (Mahmoud, 1996, p:7).

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

الإدارة المدرسية: مجموعة عمليات وظيفية تُمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط مجهوداتهم وتنظيمها وتنسيقها ورقابتها وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة (Mustafa, 2002, p:38).

مدير المدرسة: ممثل لإدارة المدرسة ويُعدّ قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعة (Abu Ali, 2010, p:43).

محافظة بيت لحم: تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية: هي واحدة من المحافظات الشمالية في الضفة الغربية وتبلغ مساحتها 575 كم مربعاً، وتقع على بعد 5 كم جنوب مدينة القدس (The Ministry of Planning and International Cooperation, 1997, p:14).

محافظة الخليل: تعرفها وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية: هي واحدة من المحافظات الشمالية في الضفة الغربية حيث تقع الخليل جنوب الضفة الغربية وهي من أكبر

محافظات فلسطين مساحة حيث تبلغ مساحة أراضيها 997 كم. (The Ministry of Planning and International Cooperation, 1997, p:14).

خلفية الدراسة والأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بها

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

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

ويعرض الباحثون في هذا المقام أربعة محاور وهي: (مفهوم الإدارة، والجوانب الإدارية والفنية لمدير المدرسة، والصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية، والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين).

أولاً: مفهوم الإدارة

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

ويرى بليز (Blair, 2000): أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل على أحسن طريقة وأرخصها، كما يرى لين يا (LinYu, 2009) القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة والتنسيق

ثانياً: الجوانب الإدارية والفنية لمدير المدرسة

تنطوي عمليات الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية، ولا بد من تكامل هذين الجانبين في الممارسات الإدارية والفنية دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويدخل تحت هذه المهام العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية على النحو الآتي:

الجوانب الإدارية

1. مجال شؤون الطلبة

إن هدف التربية هو إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسمياً وعقلياً، واجتماعياً، ونفسياً، وإعداده لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، والعمل على مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم التحصيلية، والنفسية، والاجتماعية، والصحية من خلال المتخصصين، وتشجيع إقامة الأنشطة المختلفة للطلاب، وتنمية مواهبهم، ووضع خطط رعاية الموهوبين (Ahmed, 2000).

2. مجال الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة

من المعروف أن العاملين في المدرسة لا يستطيعون العمل بشكل سليم ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا، ويسوده الاستقرار والطمأنينة، ولذلك فإن المدير يثق بقدرات العاملين، ويتقبل آراءهم، لذا لا بد من مراعاة الأمور الآتية: توزيع العمل على الأفراد داخل المدرسة وتحديد مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية التي تتصل باللجان والأنشطة المدرسية المختلفة، وتنظيم الجدول المدرسي وتوزيعه بما يتناسب مع التخصصات وحاجات المدرسة، وتنظيم الدوام الرسمي لجميع العاملين في المدرسة، وتنظيم إدارة السجلات وتحديد المسؤولية عنها، وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتلبية حاجات العاملين ومتطلباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة (Attiwi, 2001)

3. مجال المنهاج

يكمّن دور مدير المدرسة في توجيه المعلمين في التخطيط لتحسين المنهاج وتطويره وعقد الدورات والحلقات التدريبية والدروس التوضيحية والمناقشات، واستخدام الأدوات والأساليب العلمية لجمع البيانات، ولتشخيص جوانب القوة والضعف، ومتابعة توفير متطلبات العملية التعليمية، وتنفيذ المنهاج المدرسي والتأكد من سيره وفقاً للخطة المقررة، واعتماد الخطط البديلة لمعالجة الظواهر السلبيه التي تكتشف وإبلاغ المنطقة التعليمية بها، ومتابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية وتقييمها، والإشراف على تنفيذ نظم الامتحانات واعتماد نتائجها وتحليلها، والتعرف إلى حالات الضعف التي تكشف عنها، وإبداء الرأي في المناهج في ضوء تحقيقها للأهداف التربوية، واقتراح أوجه تطويره (Al-Khatib, & Al-Farah, 1996).

4. التجهيزات المدرسية

يرى العمارة (Amayreh, 2002) أهم الجوانب الإدارية للتجهيزات المدرسية:

- إدارة وتنظيم البناء المدرسي (الغرف المدرسية، والمكتبة، والمختبر).
- إدارة وتنظيم المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.
- إدارة وتنظيم برامج الصيانة اللازمة للبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.

5. متابعة الشؤون المالية

- يرى البنا (Al-Bana, 2013) أهم الجوانب الإدارية في متابعة الشؤون المالية:
- تطبيق التعليمات والنظام المالي الخاص بالمدرسة والتأكد من سلامة الإجراءات المالية المتبعة خاصة ما يتعلق بعمليات الصرف وتدقيقها.
 - تشكيل ومتابعة عمل اللجان المالية وتوضيح مهماتها وإعداد التقارير المالية في أوقاتها.

6. المجتمع المحلي

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

7. مجال المجالس واللجان والتقارير

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

الجوانب الفنية لمدير المدرسة

ويرى الإبراهيم (Al-Ibrahim, 2011, p:65) الجوانب الفنية على النحو الآتي:

1. أن يهيئ الفرص الكافية أمام المدرسين للمشاركة في الأفكار والآراء، وأن يبحث معهم طرق العمل والوسائل التي يمكن اتخاذها لتنفيذ العمل .
2. أن يوفر المدير وقتاً كافياً في عمله للتشاور مع المدرسين من أجل العمل سوية لتطوير البرامج المدرسية .
3. أن يأخذ على عاتقه مسؤولية كاملة في بناء الروح المعنوية العالية بين المدرسين، وذلك عن طريق اهتمامه بمشكلاتهم الشخصية والمهنية والعمل على تذليلها معهم .
4. توطيد العلاقات الإنسانية الجيدة في المدرسة عن طريق احترام المدرسين وتقدير جهودهم، وإعطائهم الفرصة الكافية للتعبير عما لديهم من آراء ومقترحات.
5. أن يهيئ برنامج للاتصال مع المؤسسات الرسمية الاجتماعية كخدمات الصحة المدرسية .

6. التعاون مع المشرفين التربويين بهدف تحسين العملية التربوية .
7. الإشراف على برامج التوجيه التربوية والإرشاد النفسي في المدرسة .
8. دراسة أوضاع المستويات العلمية للطلبة من حيث التفوق و تشجيعه ، ومن حيث التأخر وعلاجه
9. معرفة خصائص نمو الطلبة في المرحلة المعينة جسميا وفكريا و اجتماعيا ونفسيا ، ودراسة متطلبات هذا النمو .
10. حث المدرسين على الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصرية ، وتشجيع استخدامها أثناء التدريس

ثالثاً: الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية

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

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

الصعوبات الفنية التي ترتبط بالعملية التعليمية

ويرى عطوي (Attiwi, 2001) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقل القيام بمهامها، ويمكن تصنيفها إلى صعوبات فنية لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وأخرى إدارية، وتتمثل الصعوبات الفنية في:

- النقص في إعداد المعلمين وفي مستوى تأهيلهم، وتباين سلوكياتهم المهنية.
- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة.
- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
- الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.

- ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.
- زيادة الطلبة في الصف الواحد.
- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية، وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
- النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، ومشاعل، وساحات، وملاعب وغيرها.
- تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.
- وأما الصعوبات الإدارية فتتمثل في:
- قلة توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسؤوليات المتوقعة من المدير.
- اكتظاظ الصفوف وعدم صلاحية بعض الأبنية والمرافق اللازمة.
- سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية.
- عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.
- قلة توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.
- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.
- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.
- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.
- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى، مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وأنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء.
- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية يترتب عليه اعتبارية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع.
- ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة .

رابعاً: الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين

إن إدارة المدارس على مختلف مستوياتها عملية ليست بالأمر اليسير، والمعاش لواقع الإدارة المدرسية في فلسطين يجد أنها تواجه الكثير من الصعوبات التي تحتاج إلى كفاء أكثر من غيره من مديري المؤسسات غير التعليمية وتتمثل هذه الصعوبات كما أشار عابدين (Abdeen, 2001) فيما يلي:

1. حاجة الإدارة المدرسية إلى الإعداد والتأهيل وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف عليها والإلمام بها، نحو: التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقييم وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.
 2. اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة، والفائد التربوي، والمرشد الأمين، والوسيط. هذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير، وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.
 3. حاجة الإدارة المدرسية إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية، وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
 4. ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير، ولتوجيه المرؤوسين ومساعدتهم على النمو الشخصي والمهني أيضاً وإن كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقده أمام المدير.
 5. حاجة الإدارة المدرسية إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحها اليوم المدرسي، وبالتالي حاجتها إلى إن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به بأعلى درجة من الدقة والمسؤولية والتقوى.
 6. حاجتها إلى كثير من سعة الصدر والحلم والحزم في معالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.
 7. كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، بل التربية عموماً، وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى.
- ويصنف عابدين (Abdeen, 2001) الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين على النحو الآتي:

صعوبات فنية ترتبط بالعملية التعليمية

1. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية، أو شخصية، أو نفسية، مما يؤثر على فعالية المدرسة ومخرجاتها، وبالتالي يجر اللوم من المجتمع والمسؤولين، كما يعيق القيام بالأنشطة التعليمية.

2. النقص في إعداد المعلمين، وفي مستوى تأهيلهم، وتباين سلوكياتهم المهنية.
3. غياب الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة أو عدم كفايتها.

صعوبات إدارية ترتبط بالعمل الإداري

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

صعوبات تنظيمية ترتبط بالنظام التربوي

1. المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.
2. غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، وبخاصة حين يخشى بعض المسؤولين والزعماء من ظهور قيادات شابة جديدة تحد من نفوذهم.
3. التعليم وإلزاميته، مما يدفع بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى سوء استغلال هذا المبدأ والتقاعد عن التعاون مع الإدارة المدرسية.

واستناداً لما سبق ذكره، يرى الباحثون أن هذه الصعوبات تتطلب مديراً متفهماً مؤهلاً، واتباع منهج إداري يقوم بدراسة الواقع والتخطيط الاستراتيجي من أجل أن تحقق المدرسة رسالتها ورويتها في ظل التغيرات، والتقدم التكنولوجي المتسارع.

الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين. وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، تالياً عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كالآتي:

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

أجرى ليمينغ (Liming, 1998) دراسة هدفت للكشف عن الصعوبات والضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية، في ديفر في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة لعينة من (24) مديراً ومديرة، بواقع (19) مديراً، و(5) مديرات، وكان من أهم نتائجها: اختلاف مستويات الضغوط المدركة لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة، ومواجهة المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور.

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

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

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

وأجرى اللهواني (Al-Lahwani, 2007) دراسة هدفت التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية: المنهاج، والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً ومديرة من مجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (221) معلماً ومعلمة، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير النوع في المشكلات المتعلقة بالمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وكانت جميع هذه الفروق لصالح الذكور على الإناث، وكانت هناك فروق في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مجال الطلبة وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير فأعلى على فئة البكالوريوس، ووجدت فروق في مجال التطبيق التكنولوجي المدرسي ولصالح فئات الدبلوم على فئة البكالوريوس، كما وجدت فروق في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الغوث تعزى لسنوات الخبرة في مجال المنهاج، لصالح ذوي الخبرة أكثر من (15) سنة على فئة أقل من (5) سنوات، وفي مستوى المدرسة، وكانت هذه الفروق لصالح المدرسة الأساسية الدنيا على المرحلة الأساسية العليا.

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

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

وأما دراسة الحويطي (Al-Hweiti, 2012) فهذهت إلى تعرّف المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في فلسطين وطرق التغلب عليها من جهات نظرهم. تكونت عينة الدراسة الحالية من (288) مديراً ومديرة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ومجالاتها هي: الجانب الإداري، والمعلمون، والطلبة، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والبناء والتجهيزات المدرسية، الأجهزة التعليمية والوسائل، توظيف التكنولوجيا في المدرسة) وتم توزيعها على الفئة المستهدفة منهم، وتبين نتائج الدراسة أن أعلى مجال كان في المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل.

وأجرى خليل (Khalil, 2016) دراسة هدفت الكشف عن واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية من وجهة نظر مديري جنوب الضفة الغربية في فلسطين، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديرا في المدارس الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة مستوى واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية مرتفعة، كما توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية وكذلك الأبعاد (واقع إدارة الأزمات قبل وقوعها، واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها، واقع إدارة الأزمات بعد وقوعها) لصالح الإناث، ووجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية، لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل. ووجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية وجميع أبعاده لصالح سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية تعزى لمتغير مكان وجود المدرسة، ووجود فروق بين متوسطات واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية على الدرجة الكلية لصالح مستوى المدرسة، أساسية، كما أظهرت وجود فروق بين متوسطات بعد واقع إدارة الأزمات أثناء وقوعها، وبعد وواقع إدارة الأزمات بعد وقوعها لصالح المدارس الأساسية.

وهدف دراسة باير (Bayer, 2016) تحديد التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في مقاطعة أساسيا في تركيا، استخدم الباحث منهجية البحث النوعي من خلال أسلوب المقابلات وتحليل الوثيقة وجمع معلومات مفصلة عن القيادة و ممارسة الإدارة من أجل تسجيل التحديات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات التي تم جمعها: أن مديري المدارس يشكون من مهنتهم بسبب تلك الصعوبات التي يواجهونها في حين إن معظمهم يرجح ترك المهنة بسبب تلك الصعوبات التي يواجهها، ومنها: العنف، والمواقف السلبية للعائلات نحو المدرسة، والطلبة النازحين من سوريا والعراق، والأمور النقابية مع نقابة المعلمين، وزيادة السلوكيات غير المرغوب فيها في الفصول الدراسية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن العمل في المدرسة أصعب من ذي قبل ومن أجل مستقبل أفضل للبلد يجب العمل على تقليل هذه السلبيات والمشاكل التي يواجهها مديرو المدارس من خلال توزيع العمل واللامركزية.

أجرى كل من شيريلي وسجينت دراسة (Sherelle & Sagaoinit, 2017) هدفت التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس وأهمية الدور الذي يقومون به في إنجاح العملية التعليمية ودور مدير المدرسة في نجاح التعليم، وأهم مسؤوليات المدير من خلال الرؤية التي يضعها، وخلق المناخ المناسب للتعليم وإدارة البيانات والأشخاص والعمليات في مدينة يوردانيتا في الفلبين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة أن مديري المدارس واجهوا عدة صراعات من أهمها الصراع بعلاقتهم مع السلطات العليا وهذا يمكن أن يعزى إلى حقيقة أن مدير المدرسة يجب أن يتعامل بسلاسة مع السلطات العليا، وخلق علاقة معهم لزيادة الروح المعنوية والثقة بالنفس لإنجاز الأهداف المطلوبة. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن زيادة أعباء العمل بشكل مستمر طوال العام الدراسي سيما وأن

مديري المدارس لديهم أدوار ومسؤوليات متنوعة وبالتالي هم بحاجة إلى إدارة الوقت للوقوف بوجه تلك الصعوبات والتحديات.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أنّ موضوع الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية حظي باهتمام الباحثين عرباً وأجانب، فقد ركزت على جوانب متعدّدة من تلك الصعوبات، فمنها ما ركز على تحديد أهم المعوقات التنظيمية والمادية الذاتية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، ومنها ما تناول تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام، والكشف عن أبرز معوقاتها.

وتم التعرف من خلال تلك الدراسات إلى ما يأتي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها، والمنهج المتبع.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فهي تتشابه مع الدراسات السابقة في عرضها لموضوع واقع الصعوبات الإدارية والفنية، كما تميزت هذه الدراسة بتناولها لموضوع استكشاف الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وسبل مواجهة هذه الظاهرة بفاعلية، وبالتالي اختلفت هذه الدراسة معها بمجتمع الدراسة، ومكانها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تألّف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (463) مديراً ومديرة، للعام 2017/2016، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة، عدد أفرادها (140) مديراً ومديرة، منهم (66) مديراً و(74) مديرة، وتشكل ما نسبته (30%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيرات الديموغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	53%
	أنثى	66	47%
	المجموع	140	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	12	9%
	بكالوريوس	63	45%
	ماجستير فأعلى	65	46%
	المجموع	140	100%
سنوات الخبرة	من (5) سنوات فأقل	7	5%
	من (6-10) سنوات	36	26%
	من 11 سنة فأكثر	97	69%
	المجموع	140	100%
المرحلة التعليمية	أساسية دنيا	42	30%
	أساسية عليا	52	37%
	ثانوية	46	33%
	المجموع	140	100%
المديرية	بيت لحم	27	19%
	الخليل	41	29%
	جنوب الخليل	48	34%
	يطا	24	17%
	المجموع	140	100%

أداة الدراسة

لغرض التعرف إلى الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين، قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة وهي (استبانة)، بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة حول الموضوع مثل: دراسة الحويطي (Al-Hweiti, 2012)، ودراسة محمود (Mahmoud, 1996) واللهواني (Al-Lahwani, 2007)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحثون من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة للمبحوثين، في حين اشتمل

الجزء الثاني على خمسة مجالات موزعة على (60) فقرة تهدف إلى معرفة الصعوبات (الإدارية والفنية) وهي: (الطلبة، الهيئة التدريسية، المنهاج، البيئة المدرسية والتجهيزات، المجتمع المحلي وأولياء الأمور)، ويمثل كل مجال منها (12) فقرة، وقد أعدت فقرات الاستبانة للاستجابة عليها وفق تدرج خماسي، وهو درجة كبيرة جداً، ودرجة كبيرة، ودرجة متوسطة، ودرجة قليلة، ودرجة قليلة جداً، وأعطيت الاستجابات اللفظية قيمة رقمية وهي: 5، 4، 3، 2، 1 على الترتيب والتوالي.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (15) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وقد أجمع المحكمون على صحة عدد كبير من الفقرات، واقترحوا بعض التعديلات في صياغة الفقرات التي تم تعديلها بالفعل، وقد قام الباحثون بالأخذ بجميع الملاحظات وتحديد الفقرات (5، 7، 8، 9، 10، 11) من المجال الأول، والفقرتين (5، 9) من المجال الثاني، والفقرات (2، 6، 7، 9، 11، 12) من المجال الرابع، والفقرات (2، 5، 6، 11، 12) من المجال الخامس، لتصبح أداة الدراسة مكونة بصورتها النهائية من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي: الطلبة، الهيئة التدريسية، والمنهاج، والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، بواقع (12) فقرة لكل مجال.

ثبات الأداة

استخدم الباحثون معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، وكانت الدرجة الكلية للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين (0.93)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات جيد لأغراض البحث العلمي وفي أغراض الدراسة، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

جدول (2): قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال وللاداة ككل.

المجالات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الطلبة	12	0.88
الهيئة التدريسية	12	0.92
المنهاج	12	0.70
التجهيزات المدرسية	12	0.90
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	12	0.77
الدرجة الكلية	60	0.93

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين

المتغيرات المستقلة وتشمل

- الجنس (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، ومن (6-10) سنوات، و 11 سنة فأكثر).
- المرحلة التعليمية (أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية).
- المديرية (بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصّه: "ما الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة، والتي تقيس الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، لكل مجال ولكل فقرة، والجدول (3)، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) تبين نتائج ذلك على النحو الآتي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجالات الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	62%	.730	3.10	الطلبة
متوسطة	59%	.870	2.99	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
متوسطة	59%	.780	2.98	الهيئة التدريسية
متوسطة	58%	.430	2.92	المنهاج
متوسطة	57%	.910	2.89	التجهيزات المدرسية
متوسطة	59%	.540	2.98	الدرجة الكلية

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

يعزو الباحثون هذه الصعوبات إلى تماثل البنية الاجتماعية للطلبة فهم يعيشون في بيئة واحدة ضمن مجتمع فلسطيني له قيمه الراسخة وعاداته وتقاليده المتشابهة في كثير من الأحيان. وقد اتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة الصلوي (2006، Al-Salawi)، واختلفت مع دراسة محمود (1996، Mahmoud) ودراسة (2016، Bayer).

وقام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمجالات الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، إذ كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الطلبة

لبيان درجة تقدير فقرات مجال صعوبات الطلبة. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس والمتعلقة بمجال الطلبة مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة	3.75	0.84	75%	مرتفعة
1	ازدحام الطلبة في الصف الواحد	3.72	0.92	74%	مرتفعة
4	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام	3.52	0.86	70%	متوسطة
11	إهمال الطلبة للواجبات البيتية	3.39	1.03	68%	متوسطة
7	السلوك العدواني أو العنف من قبل الطلبة	3.22	1.09	65%	متوسطة
8	قلة التزام الطلبة بمدونة السلوك المتفق عليها	3.12	1.00	62%	متوسطة
12	ضعف الاتصال والتواصل مع الإدارة المدرسية	3.12	1.20	62%	متوسطة
2	الغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر	2.92	1.15	59%	متوسطة
9	قلة المشاركة في النشاطات اللاصفية.	2.90	0.93	58%	متوسطة
6	عدم وجود مرشد مدرسي في المدرسة	2.87	1.47	57%	متوسطة
5	ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة مثل: التدخين، السرقة، الكذب.	2.65	1.23	53%	متوسطة
10	اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي من قبل سلطات الاحتلال	1.97	1.20	40%	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.1	.730	62%	متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن متوسطات المجال الأول: الصعوبات الإدارية والفنية في مجال الطلبة على الدرجة الكلية (3.1) وانحراف معياري (0.73)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.75) هو للفقرة رقم (3)، والتي تنص: "انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة"، ويليه المتوسط الحسابي (3.72) وهو للفقرة رقم (1) والتي تنص "ازدحام الطلبة في الصف الواحد"، وهاتان ذات درجة مرتفعة، ويليه المتوسط الحسابي (3.52) وهو للفقرة رقم (4) والتي تنص "ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام"، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أدنى متوسط حسابي (1.97) هو للفقرة رقم (10)، والتي تنص "اعتقال بعض الطلبة خلال العام الدراسي من

قبل سلطات الاحتلال" وهي ذات درجة منخفضة، والمتوسط الحسابي (2.65) وهو للفقرة رقم (5) والتي تنص "ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة مثل: التدخين، السرقة، الكذب"، والمتوسط الحسابي (2.87) وهو للفقرة رقم (6)، والتي تنص "عدم وجود مرشد مدرسي في المدرسة"، وهاتان ذات درجة متوسطة. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المديرين يواجهون صعوبات في مجال الطلبة، كانهخفاض دافعية التعلم لديهم، وازدحام الطلبة في الصف الواحد، وضعف التحصيل الأكاديمي بشكل عام، والسلوك العدواني، إذ إن الطلبة هم محور العملية التعليمية ولا بد من تخطي العقبات والتركيز على التعلم النشط. وهذه النتائج اختلفت مع دراسة محمود (Mahmoud, 1996)، وتتفق الى حد كبير مع دراسة الصلوي (Al - Salawi, 2006).

المجال الثاني: الهيئة التدريسية

ليبان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس والمتعلقة بمجال الهيئة التدريسية مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
17	انخفاض الروح المعنوية للمعلمين في ظل الظروف المعيشية الصعبة.	3.45	1.10	69%	متوسطة
22	كثرة إحالة الطلبة المشكلين إلى المدير	3.27	0.99	65%	متوسطة
23	ضعف رغبة بعض المعلمين في التطور المهني	3.19	0.96	64%	متوسطة
21	قلة اشتراك المعلمين في إشراف الأقران	3.01	0.88	60%	متوسطة
16	قلة قدرة بعض المعلمين على الضبط الصفّي	2.99	1.09	60%	متوسطة
15	تدني مهارات المعلمين في توظيف الوسائل التعليمية الحديثة	2.97	1.15	60%	متوسطة
20	تأخر بعض المعلمين في إنجاز المهام الموكلة إليهم	2.90	0.93	58%	متوسطة
18	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً	2.87	1.20	57%	متوسطة
13	كثرة تنقلات المعلمين	2.81	1.10	56%	متوسطة

...تابع جدول رقم (5)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
24	عدم تقبل بعض المعلمين إرشادات وتوجيهات المشرفين	2.80	1.08	56%	متوسطة
14	عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة	2.77	1.15	55%	متوسطة
19	نقص توافر برامج التدريب أثناء الخدمة	2.73	1.02	55%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.98	0.78	60%	متوسطة

يُبيّن الجدول (5) أن متوسطات المجال الثاني: الصعوبات الإدارية والفنية في مجال الهيئة التدريسية على الدرجة الكلية (2.98) وانحراف معياري (0.78)، وهي ذات درجة متوسطة، وأن أعلى متوسط حسابي (3.45) هو للفقرة رقم (17)، والتي كان نصّها: "إنخفاض الروح المعنوية للمعلمين في ظل الظروف المعيشية"، يليه المتوسط الحسابي (3.27) وهو للفقرة رقم (22) والتي تنص "كثرة إحالة الطلبة المشكلين إلى المدير"، وأن أدنى متوسط حسابي (2.73) هو للفقرة رقم (19)، والتي تنص على "نقص توافر برامج التدريب أثناء الخدمة"، والمتوسط الحسابي (2.77) وهو للفقرة رقم (14) والتي تنص "عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة"، والمتوسط الحسابي (2.80) وهو للفقرة رقم (24)، والتي تنص "عدم تقبل بعض المعلمين إرشادات وتوجيهات المشرفين"، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود صعوبات تتعلق في الهيئة التدريسية كانخفاض الروح المعنوية للمعلمين وضعف رغبتهم في التطور المهني وقلة قدرة بعض المعلمين على الضبط الصفي، ونتيجة هذا المحور تتفق مع نتائج دراسة محمود (Mahmoud, 1996) وتختلف مع دراسة (Sherelle & Sagaoinit, 2017).

المجال الثالث: المنهاج

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس والمتعلقة بمجال المنهاج مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
26	شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم للمناهج الجديدة	3.59	0.97	27%	متوسطة
27	ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة	3.30	0.89	66%	متوسطة
28	المناهج الجديدة أعلى من مستوى الطلبة	3.29	1.03	66%	متوسطة
30	مواد المنهاج تتوافق مع الحياة اليومية للمواطن الفلسطيني	3.19	0.83	46%	متوسطة
25	قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقرر	2.96	1.09	59%	متوسطة
32	تراعي مواد المنهاج مبادئ التعليم الجامع	2.90	0.80	58%	متوسطة
29	تركز مواد المنهاج على التلقين وليس على الفهم والتطبيق	2.87	0.99	85%	متوسطة
33	مواد المنهاج خالية من التمييز	2.80	0.88	56%	متوسطة
31	يشجع المنهاج على التفكير الناقد والإبداعي	2.78	0.78	65%	متوسطة
34	يقوم المنهاج على إحياء الثقافة والتراث الفلسطيني	2.49	0.93	50%	متوسطة
35	يراعي المنهاج احترام حقوق الإنسان	2.47	0.86	49%	متوسطة
36	يركز المنهاج على التصرف باحترام البيئة	2.44	0.78	49%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.92	0.43	59%	متوسطة

يبين الجدول (6) أنّ لدرجة الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (0.43)، وأن أعلى متوسط حسابي (3.59) هو للفقرة رقم (26)، والتي تنص: "شكوى الأهالي لعدم قدرتهم

على التعامل في تدريس أبنائهم للمناهج الجديدة"، ويليه المتوسط الحسابي (3.30) وهو للفقرة رقم (27) والتي تنص على: "ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة"، وأن أدنى متوسط حسابي (2.44) هو للفقرة رقم (36)، والتي تنص "يركز المنهاج على التصرف باحترام البيئة"، والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (35) والتي تنص "يراعي المنهاج احترام حقوق الإنسان"، والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (34)، والتي تنص "يقوم المنهاج على إحياء الثقافة والتراث الفلسطيني"، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يواجهون صعوبات في مجال المنهاج كونها أعلى من مستوى الطلبة وليس القدرة على التعامل مع المنهاج أثناء تدريس أبنائهم وقلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس والتجهيزات المتمثلة بقلة وجود غرف متعددة الأغراض للتدريس ونقص الملاعب والساحات وقلة توفر بيئة مادية كالتدفئة والتهوية والإنارة لذا جاءت هذه النتيجة. وهذه النتائج اختلفت مع دراسة الشريف (A-Sharif, 2006)، وتتفق الى حد كبير مع دراسة الصلوي (Al - Salawi, 2006).

المجال الرابع: التجهيزات المدرسية

ليبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس والمتعلقة بمجال التجهيزات المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	73%	1.20	3.65	قلة وجود غرفة متعددة الأغراض للتدريس	38
متوسطة	65%	1.25	3.23	قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة	41
متوسطة	63%	1.06	3.14	قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى الرئيسي	37
متوسطة	61%	1.27	3.06	قلة كفاية المستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية	43
متوسطة	60%	1.36	3.01	نقص الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة	46
متوسطة	60%	1.42	2.97	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية	40
متوسطة	58%	1.13	2.90	نقص المرافق الصحية في المدرسة	39

...تابع جدول رقم (7)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	56%	.880	2.80	ممرات المدرسة الخاصة بالمعاقين غير مؤهلة	47
متوسطة	56%	.780	2.78	قلة وجود المختبر لتدريس حصص العلوم في المدرسة	45
متوسطة	50%	.930	2.49	نقص الكتب في المكتبة المدرسية	42
متوسطة	49%	.860	2.47	عدم توفر بئر ماء صالحة للشرب	48
متوسطة	49%	.780	2.44	عدم توفر مقصف خاص للطلبة	44
متوسطة	58%	.910	2.89	الدرجة الكلية	

يُبيّن الجدول (7) أنّ الصعوبات الإدارية والفنية في مجال التجهيزات المدرسية قد جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.89) وانحراف معياري (0.91)، وأن أعلى متوسط حسابي (3.65) هو للفقرة رقم (38)، والتي تنص: "قلة وجود غرفة متعددة الأغراض للتدريس"، ويليه المتوسط الحسابي (3.23) وهو للفقرة رقم (41) والتي تنص "قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة"، وأن أقل متوسط حسابي (2.44) هو للفقرة رقم (44)، والتي تنص على: "عدم توفر مقصف خاص للطلبة"، والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (48) والتي تنص على: "عدم توفر بئر ماء صالحة للشرب"، وقد يعزى ذلك إلى استبدال الغرف والقاعات المخصصة للممارسة الأنشطة المدرسية إلى غرف صفية نتيجة الزيادة السنوية في أعداد الطلبة، وكذلك ضيق المساحة الكلية للغرف التدريسية نتيجة إلى قدم المباني المدرسية أو كونها بيوت مستأجرة ولا تستوعب عدد الطلبة، إضافة إلى النقص الحاد في ميزانيات المدارس التي ترصدها لتحسين أوضاع المدارس وتحسين الجو التعليمي للطلاب. ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة (Williams, 2011)، وتختلف مع دراسة دراسة الحويطي (Al-Hweiti, 2012) ودراسة بوتن وريبولدز (Potter, D. & Reynolds, 2002).

المجال الرابع: المجتمع المحلي وأولياء الأمور

أبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس والمتعلقة بمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

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

يُبيّن الجدول (8) أنّ الصعوبات الإدارية والفنية في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.99) والانحراف المعياري (0.87)، وأن أعلى متوسط حسابي (3.52) هو للفقرة رقم (49)، والتي تنص: "قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم"، ويليه المتوسط الحسابي (3.45) وهو للفقرة رقم (50) والتي تنص "عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات"، وأن أقل متوسط حسابي (2.17) هو للفقرة رقم (59)، والتي تنص "ضعف مقدرة المدير على مواجهة أولياء الأمور حول مشكلات الطلبة" والمتوسط الحسابي (2.47) وهو للفقرة رقم (53) والتي تنص "التمييز في التعامل بين أولياء الأمور من قبل المعلمين"، والمتوسط الحسابي (2.55) وهو للفقرة رقم (58)، والتي تنص على: "كثرة تدخل بعض أولياء الأمور بالشؤون الداخلية للمدرسة"، وقد يعزى ذلك إلى قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم وعدم تجاوبهم لمشاركة المدرسة في نشاطاتها وغياب التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهذه النتائج اختلفت مع دراسة الشريف (A-Sharif, 2006)، وتتفق إلى حد كبير مع دراسة الصلوي (Al - Salawi, 2006).

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصّه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، والمديرية)؟"

متغير: الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.

الصعوبات الإدارية والفنية	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الطلبة	ذكر	66	3.20	0.63	138	1.66	0.09
	انثى	74	3.00	0.79			
الهيئة التدريسية	ذكر	66	3.04	0.70	138	0.86	0.38
	انثى	74	2.92	0.84			
المنهاج	ذكر	66	2.93	0.44	138	0.22	0.82
	انثى	74	2.92	0.43			
التجهيزات المدرسية	ذكر	66	2.91	0.77	138	0.23	0.81
	انثى	74	2.88	1.02			

...تابع جدول رقم (8)

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	الصعوبات الإدارية والفنية
0.07	1.77	138	0.89	3.13	66	ذكر	المجتمع المحلي وأولياء الأمور
			0.85	2.87	74	انثى	
0.16	1.38	138	0.47	3.04	66	ذكر	الدرجة الكلية
			0.59	2.92	74	انثى	

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية (0.16)، وأن قيمتها في المجالات الخمس على التوالي (0.09، 0.38، 0.82، 0.81، 0.07) وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية، وجميع مجالاتها تعزى لمتغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس ومديراتها ربما يواجهون الصعوبات نفسها بصرف النظر عن جنس مدير المدرسة، حيث يواجهون صعوبات في مجال الطلبة كضعف التحصيل وفي مجال الهيئة التدريسية كإخفاض الروح المعنوية للمعلمين، وصعوبات في المنهاج الفلسطيني الذي يجد فيه الأهالي صعوبة في التعامل معه أثناء تدريس أبنائهم، وكذلك المدارس لها نفس الصعوبات المتمثلة بالتجهيزات المدرسية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، بفارق بسيط، وكذلك فإن الظروف التي تعيشها المدارس في فلسطين واحدة، تتمثل في الإغلاقات، أو الاقتحامات، كما أن معظم الظروف الاجتماعية والنفسية والبيئة المادية التي يتواجد بها الطلبة والمعلمون والمديرون، تكاد تكون واحدة. وهذه النتائج اختلفت مع دراسة اللهواني (Al-Lahwani, 2007)، ودراسة ليمينغ (Liming, 1998)

متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

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

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدالة المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	1.97	2	.980	1.87	0.158
	داخل المجموعات	72.12	137	0.52		
	المجموع	74.10	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	0.51	2	.250	0.41	0.66
	داخل المجموعات	84.40	137	0.61		
	المجموع	84.91	139			
المنهاج	بين المجموعات	1.548	2	0.77	4.20	0.01
	داخل المجموعات	25.24	137	0.18		
	المجموع	26.79	139			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	8.81	2	4.40	5.63	0.004
	داخل المجموعات	107.08	137	0.78		
	المجموع	115.90	139			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	4.25	2	2.12	2.82	0.06
	داخل المجموعات	103.07	137	0.75		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.21	2	.600	2.09	0.12
	داخل المجموعات	39.64	137	0.28		
	المجموع	40.86	139			

يتضح من الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.12) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتعزى هذه النتيجة بسبب تلقي المديرين دورات متشابهة في الإدارة المدرسية لجميع المؤهلات

العلمية، كما أن غالبية مديري المدارس هم في الأصل مدرسو مواد تعليمية، وليس لديهم شهادات في الإدارة التربوية، وإنما تلقوا تدريبات موحدة أثناء الخدمة. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة خليل (Khalil, 2016).

متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

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

يلاحظ من الجدول (11) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابة مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدالة المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	1.07	2	.530	1.00	0.36
	داخل المجموعات	73.02	137	0.53		
	المجموع	74.100	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	1.36	2	.680	1.12	0.32
	داخل المجموعات	83.55	137	0.60		
	المجموع	84.91	139			

...تابع جدول رقم (12)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدالة المحسوبة
المنهاج	بين المجموعات	.660	2	.330	1.73	0.18
	داخل المجموعات	26.13	137	0.19		
	المجموع	26.79	139			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	6.01	2	3.00	3.75	0.02
	داخل المجموعات	109.88	137	0.80		
	المجموع	115.90	139			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	1.78	2	.890	1.16	0.31
	داخل المجموعات	105.54	137	0.77		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.960	2	.480	1.66	0.19
	داخل المجموعات	39.89	137	0.29		
	المجموع	40.86	139			

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

يتضح من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.19) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

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

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود (Mahmoud, 1996)، بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من (5-10) سنوات ودراسة (Lin, 2009) التي

أظهرت اختلاف في متغير الخبرة لصالح الخبرة الأكثر، ونتيجة دراسة خليل (2016) (Khalil) التي أظهرت فروق في واقع إدارة الأزمات تعزى للخبرة لصالح سنوات الخبرة (11) سنة فأكثر.

متغير المرحلة التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

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

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدالة المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	0.31	2	0.15	0.29	0.74
	داخل المجموعات	73.78	137	0.53		
	المجموع	74.10	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.12	0.87
	داخل المجموعات	84.75	137	0.61		
	المجموع	84.91	139			
المنهاج	بين المجموعات	0.61	2	0.30	1.61	0.20
	داخل المجموعات	26.17	137	0.19		
	المجموع	26.79	139			

...تابع جدول رقم (14)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدالة المحسوبة
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.34	2	0.17	0.20	0.81
	داخل المجموعات	115.55	137	0.84		
	المجموع	115.90	139			
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.10	0.89
	داخل المجموعات	107.16	137	0.78		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.37	0.69
	داخل المجموعات	40.64	137	0.29		
	المجموع	40.86	139			

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

يتضح من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.690) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنه ربما تكون الصعوبات الإدارية والفنية متقاربة لجميع مديري المدارس، ولا تختلف باختلاف مستوى المدرسة، حيث إن الصعوبات التي يواجهونها في مجال الطلبة واحدة بسبب ظروفهم الحياتية والمعيشية والاجتماعية والاقتصادية، وانتمائهم للمجتمع الفلسطيني المحلي، وكذلك الصعوبات في مجال التجهيزات المدرسية، تكاد تكون متقاربة في جميع مستويات المدرسة، وكذلك الصعوبات في المنهاج واحدة، بالإضافة إلى أن مديري المدارس سواءً كان مدير مدرسة أساسية دنيا أو أساسية عليا أو ثانوية فمنهم من يمتلكون المهارات الإدارية والفنية والتي تؤهلهم لقيادة مدارسهم على أحسن حال من خلال الدورات التدريبية والممارسة اليومية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (2016, Khalil) التي أظهرت وجود فروق في واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المرحلة لصالح المرحلة الأساسية.

متغير المديرية

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المديرية، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المديرية.

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

يلاحظ من الجدول (15) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات الصعوبات الإدارية والفنية والدرجة الكلية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة للصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغير المديرية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدالة المحسوبة
الطلبة	بين المجموعات	3.53	3	1.17	2.26	0.08
	داخل المجموعات	70.56	136	0.51		
	المجموع	74.10	139			
الهيئة التدريسية	بين المجموعات	4.32	3	1.44	2.43	0.06
	داخل المجموعات	80.59	136	0.59		
	المجموع	84.91	139			
المنهاج	بين المجموعات	4.71	3	1.57	9.67	0.001
	داخل المجموعات	22.08	136	0.16		
	المجموع	26.79	139			
التجهيزات المدرسية	بين المجموعات	15.21	3	5.07	6.85	0.001
	داخل المجموعات	100.68	136	0.74		
	المجموع	115.90	139			

...تابع جدول رقم (16)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدالة المحسوبة
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	2.81	3	.930	1.22	0.30
	داخل المجموعات	104.51	136	0.76		
	المجموع	107.32	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.73	3	.910	3.25	0.02
	داخل المجموعات	38.1	136	0.28		
	المجموع	40.86	139			

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

يتضح من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على الدرجة الكلية، قد بلغت (0.02) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية، كما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة على مجالي المنهاج والتجهيزات المدرسية (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين في المنهاج والتجهيزات المدرسية، في حين تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة في مجال الطلبة (0.08)، ومجال الهيئة التدريسية (0.06) ومجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور (0.30)، وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (17): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المديرية لمجالي المنهاج والتجهيزات المدرسية.

المتغيرات	المتوسطات
بيت لحم	الخليل -0.008
	جنوب الخليل -0.116
	يطا -0.519*
الخليل	بيت لحم 0.008
	جنوب الخليل -0.108
	يطا -0.511*

...تابع جدول رقم (17)

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

يتضح من الجدول (17) أن الفروق بين متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية على الدرجة الكلية ومجال صعوبات المنهاج لصالح مديرية يطا، ولمجال صعوبات التجهيزات المدرسية لصالح مديرية بيت لحم.

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

أما فيما يتعلق بصعوبات المنهاج فربما يعود إلى حدائته ويحتاج إلى ورشات تعريفية واثرائية، أما صعوبة مجال التجهيزات في مديرية بيت لحم، وأما صعوبات التجهيزات في مدارس بيت لحم، ربما تكون بسبب قلة العدل في توزيع الاحتياجات على المدارس، وقلة اهتمام المجتمع المحلي في رفد المدارس بالتجهيزات المدرسية، وقلة تهيئة بيئة تفاعلية مبدعة ومحفزة، وتوظف التجهيزات والتقنيات التعليمية للارتقاء بالعملية التعليمية. وتتفق هذه من مع نتيجة محمود (Mahmoud, 1996)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لموقع المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (Khalil, 2016)، التي أظهرت عدم وجود فروق في واقع الأزمات تعزى لمتغير موقع المدرسة

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثون بما يأتي:

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

- زيادة البعثات الأكاديمية لمديري المدارس لمعرفة كل ما يستجد في أمور الإدارة المدرسية.
- توطيد العلاقة بين المجتمع المحلي مع مجلس أولياء الأمور والمدرسة.
- تفعيل دور المرشدين التربويين في كافة المدارس.

References (Arabic & English)

- Abaza, A. (1995). *Diagnosis of leadership abilities of primary and secondary school principals in Jordan*. (Unpublished Master Thesis), University of Jordan, Amman.
- Abdeen, M. (2001). *Modern School Management*. Amman: Dar Al Shorouk for Publishing & Distribution.
- Abu Ali, A. (2010). *The School Factors Affecting the Performance of Secondary School Principals in the Gaza Governorates in Light of the Concept of Management System Analysis*, (Unpublished Master Thesis), Al-Azhar University Gaza, Palestine.
- Ahmed, A. (2000). *The administrative shortage in schools: reality and treatment*, 1st ed, Cairo, Dar al-Fikr al-Arabi.
- Ahmed, A. (2001). *The School Management in the Third Millennium*, Alexandria: Modern Knowledge Library.
- Al - Salawi, A. (2006). *The Problems Facing Secondary School Administration in Taiz City*, (Unpublished Master Thesis), University of Aden, Aden, Yemen.
- Al- Busaidi, I. (2009). *The difficulties that the school principals in the Sultanate of Oman see that they faced by the teaching staff*, (Unpublished Master Thesis), Saint Joseph University, Faculty of Arts and Humanities, Beirut.
- Al-Bana, H. (2013). *The Contemporary School Management*, Amman: Dar Al Safa for Publishing and Distribution.

- Al-Haqeel, S. (2016). *The School Administration and the mobilization of its human forces in the Kingdom of Saudi Arabia*, Al- Riyadh: Bahr Al Uloum Press.
- Al-Hweiti, M. (2012). The problems faced by junior managers in public schools in the northern West Bank and methods of overcoming them from their point of view, (Unpublished Master Thesis), An - Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Ibrahim, A. (2011). *The Educational Administration Classroom School*, Amman: Hamada Foundation for University Studies for Publishing and Distribution.
- Al-Khatib, R., & Al-Khatib, A., & Al-Farah, W. (1996). *The Educational Administration and Supervision*, Modern Trends, 3rd ed, Al- Riyadh, Al Gurdaq Printing Press.
- Al-Lahwani, H. (2007). *The problems faced by UNRWA school principals for the basic stage from the point of view of the principals and teachers of these schools in the northern governorates of Palestine*, (Unpublished Master Thesis), An-Najah University, Nablus, Palestine.
- Al-Musallim, M. (1998). *The difficulties of empowering school principals from the point of view of the leader of the educational districts*, Journal of Kuwait University, No. 26 (103), p. P 53-87.
- Amayreh, M. (2002). *The Principles of School Management*. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Edition (3).
- Aqla, H., & Al-Sa'em, M. (2003). *The School Management: Contemporary Trends*. Saudi Arabia: Al-Khobti Cultural Library, Bisha, p. 225.
- A-Sharif, I. (2006). *Administrative and Technical Problems Directed by School Principals of Schools in the Tabuk Region in the Kingdom*

of Saudi Arabia, (Unpublished Master Thesis), University of Jordan, Amman, Jordan.

- Attiwi, J. (2001). *The Modern School Management, Its Conceptual Concepts and Practical Applications*. Amman: International Scientific House.
- Ayesh, A. (2009). *Management of the school's theories and educational applications*. Amman: Dar Al-Maseera for publication and Distribution.
- Bayer, A. (2016). *Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools*. College of Education, Department of Educational Science, Amasya University, Turkey.
- Blair, L. (2000). *Strategies for change: Implementing a comprehensive School Reform Program, CSRD Connections*, South west Education Development Laboratory Austin Texas, 2(1).
- Isa, K. (2017). *The administrative and technical difficulties facing the principals of public schools and the ways of addressing them from their point of view in the governorates of Bethlehem and Hebron*. (Unpublished Master Thesis), Al-Quds University, Jerusalem, Palestine.
- Khalil, E. (2016). *The reality of crisis management in public schools from the perspective of the managers of the southern West Bank*, Journal of Educational Sciences, 2 (1), 440-474.
- Liming, R. (1998). *Stress sources and coping strategies of secondary public school principals*, Un published doctoral, university of Denver, internet, United States, no, AAC991358
- Linyu, W. (2009). *Research on Challenges Faced by Novise Director in an Affiliated Kindergarden of A Public Elementary School in Early Childhood Education* ,1(3). pp53-67.

- LinYu, W. (2009). Research on Challenges Faced by Novise Director in an Affiliated Kindergarden of A Public Elementary School in Early Childhood Education. *Journal of Educational Sciences*,1(3):3-67.
- Mahmoud, K. (1996). *The Difficulties face Primary Government Principals in Hebron Governorate*. (Unpublished Master Thesis), An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Mustafa, S. (2002). *The School Management in Light of Contemporary Administrative Thought*. Al-Riyad: Dar Al-Marikh.
- Newell, C. (1993). *The Human behavior in the educational administration. Translation of Khalil, Mohamed El Hajj; Elias, Taha El Hajj*. Amman: Dar Magdalawy for Printing, Publishing and Distribution.
- Nyaboga, N., Joseph, B., Jack, A. (2015). Analysis of the Challenges Faced by Principals in the Management of Support Staff in Public Secondary Schools in Nyamira County, Kenya. Received 10 February, 2016, www.questjournal.org.
- Olowoselu, A. (2016). Fauzi Hussin, Muhamad Dzahir Kasa Challenges of Principal Leadership Styles and School Management: A Solution Oriented Approach. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 3(4), 61-68.
- Potter, D., Reynolds, D., & Chapman, C. (2002) School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: A Review of Research and Practice, *School Leadership and Management*, 22(3): 243-256.
- Sherelle, L., Sumera, I., Catherine, S., & Sagaoinit, U. (2017). *Conflicts and Resolutions of School Administrators: Basis for Innovative Administrative Program*. City University, Urdaneta City, Philippines bLabit West Elementary School, Urdaneta City, Philippines Corresponding.

- The Ministry of Planning and International Cooperation. (1997). *The Palestinian National Authority*, First Edition, Gaza, Palestine, p 14.
- Williams, C. (2011). *Walking in the footsteps: An ethnographic study of a first year principal* (Unpublished Doctoral Dissertation). North Carolina State University, Raleigh.