

جامعة النجاح الوطنية

كلية التربية

الصعوبات التي تواجه مديري المدارس  
الأساسية الحكومية في محافظة الخليل.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية

إعداد:

كمال خليل يونس محمود

لجنة المناقشة:

الدكتور وائل القاضي .....

الدكتور أحمد فهميم جبر .....

الدكتور سامي عدوان .....

رئيساً

عضواً

عضواً

نابلس ١٩٩٦

# الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع الى وزارة التربية والتعليم  
الفاستينية والى كل العاملين في سلك التربية والتعليم.

ومعاً الى الامام ننبني وطننا

## شكر وتقدير

يسرني أن أتقدم بشكري الجزيل الى الدكتور وائل القاضي المشرف على هذه الدراسة ورئيس لجنة المناقشة الذي كان لتوجيهاته السديدة ومجهوداته أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة. كما ويسعني أن أتقدم الى عضوي لجنة المناقشة وهما الدكتور سامي عدوان والدكتور أحمد فهم جبر لأرائهما السديدة وتوصياتهما القيمة والبناءة. كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير الى الدكتور ياسر أبو عليان الذي راجع هذه الدراسة وقام مشكوراً بتصويبها اللغوي.

ولقد كان لإستجابة مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وتعاونهم في تعبئة الإستبانة أثر إيجابي على عملي. فلهم مني كل المحبة والتقدير.

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس الجداول
ح	الخلاصة

## الفصل الأول

١	• الدراسة ، خلفيتها وأهميتها
٢	• مقدمة الدراسة
٤	• مشكلة الدراسة
٥	• أهمية الدراسة
٦	• أهداف الدراسة
٦	• أسئلة الدراسة
٦	• حدود الدراسة
٧	• مصطلحات الدراسة

## الفصل الثاني

٨	الدراسات السابقة
---	------------------

## الفصل الثالث

٢٠	• منهجية الدراسة
٢١	• منهج الدراسة
٢١	• مجتمع الدراسة
٢٢	• أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
٢٣ ✓	• صدق الاستبانة
٢٣	• ثبات الاستبانة
٢٤	• إجراءات الدراسة
٢٤ ✓	• المعالجة الإحصائية

#### الفصل الرابع

٢٦	• نتائج الدراسة
٢٦	• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
٣٦	• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

#### الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة

٧٩	• مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٨٠	• مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٩٧	• التوصيات
١٠١	

#### المراجع

١٠٣	• المراجع العربية
١٠٥ ✓	• المراجع الأجنبية

#### الملحقات

١٠٨	• ملحق رقم ( ١ )
١١١	• ملحق رقم ( ٢ )
١١٧	• ملحق رقم ( ٣ )
١٢٢	• ملحق رقم ( ٤ )
١٢٣	• ملحق رقم ( ٥ )

١٢٤	Abstract
-----	----------

# فهرس الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
١.	تطور أعداد المدارس والتلاميذ والهيئات التدريسية في محافظة الخليل من العام الدراسي ١٩٧٣-١٩٧٤ وحتى عام ١٩٩٣ - ١٩٩٤.	٤
٢.	توزيع عينة الدراسة من المديرين والمديرات حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة.	٢١
٣.	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الدراسة الخمس.	٢٧
٤.	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الأول المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالطلبة.	٢٨
٥.	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الثاني المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالمعلمين.	٣٠
٦.	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الثالث المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالبنساء والتجهيزات المدرسية.	٣٢
٧.	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الرابع المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالسلطات التعليمية العليا.	٣٤
٨.	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الخامس المتعلقة بالصعوبات الخاصة بأولياء الأمور.	٣٥
٩.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.	٣٧
١٠.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس.	٣٨

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
١١.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس.	٤٠
١٢.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس.	٤٢
١٣.	المتوسطات الحسابية المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس.	٤٤
١٤.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس تبعاً لمتغير الجنس.	٤٥
١٥.	المتوسطات الحسابية المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٤٧
١٦.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٤٨
١٧.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٥٠
١٨.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٥٢
١٩.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية	٥٤
٢٠.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بأولياء الأمور التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٥٦
٢١.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.	٥٧
٢٢.	المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة.	٥٨

رقم الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
٢٣	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٠
٢٤	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٢
٢٥	المتوسطات الحسابية المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٤
٢٦	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بأولياء الأمور التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٦
٢٧	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	٦٨
٢٨	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	٦٩
٢٩	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	٧١
٣٠	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	٧٣
٣١	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	٧٥
٣٢	المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	٧٧
٣٣	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة عن جميع مجالات الدراسة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة.	٩٧



## الخلاصة

تتمحور هذه الدراسة حول التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وذلك من وجهة نظرهم. حيث أجابت الدراسة عن سؤالين: الأول يتعلق بالصعوبات بشكل عام والثاني يتعلق بالصعوبات حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة. اتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وشملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ١٧٣ مدير ومديرة، استخدمت استبانة خاصة طورها الباحث لهذا الغرض وفحص صدقها (صدق المحكمين) وثباتها بطريقة إعادة التطبيق الذي بلغ ٧٢. و تم تحليل نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

وأشارت نتائج الدراسة الى وجود صعوبات تواجه مديري ومديرات المدارس كافة أكثرها 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 الصعوبات المتعلقة بالطلبة.

كما أشارت النتائج الى أنه توجد فروق في درجة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة.

اعتماداً على نتائج الدراسة فقد خلصت الدراسة الى التوصيات التالية: توفير الخدمات الإرشادية في المدارس وذلك بتعيين مرشد اجتماعي في كل مدرسة، العمل على توفير المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضية، تخفيف نصاب المعلم من الحصص، تجنب إرغام المعلمين على تدريس مواد من غير تخصصهم، العمل على رفع كفاية المعلمين عن طريق توفير برامج التدريب أثناء الخدمة، توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين البارزين في العمل، ضرورة إشراك الوزارة في تصميم الأبنية المدرسية وتنفيذها، زيادة الدعم المادي المخصص للأبنية والتجهيزات المدرسية، زيادة فرص تعاون أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية، توفير الكتب المدرسية ودليل المعلم في بداية السنة الدراسية.

# الفصل الأول

الدراسة ، خلفيتها وأهميتها:

- ١- مقدمة الدراسة
- ٢- مشكلة الدراسة
- ٣- أهمية الدراسة
- ٤- أهداف الدراسة
- ٥- أسئلة الدراسة
- ٦- حدود الدراسة
- ٧- مصطلحات الدراسة

## مقدمة الدراسة:

تعتبر الإدارة المدرسية من المجالات الهامة ذات التأثير الواضح في فاعلية النظام التعليمي وتحقيق أهدافه وغاياته، إذ أن وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحديد أهدافها وأساليب العمل فيها يمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود في تحقيق العملية التربوية تحقيقاً وظيفياً (المخلافي، ١٩٩٢).

وبهذا الصدد يشيد فومز (Fooms): بوظيفة مدير المدرسة فيقول: لا خير يرجى من المدرسة ما لم تكن ثمة ريادة فاعلة في شخصية المدير، فهو إما أن يجعل من جهده قائداً للجهود الرامية لتطوير العمل المدرسي، أو أنه يصبح السبب في إعاقة سير المدرسة في الطريق القويم (في بوارب، ١٩٦٥ : ٢٦).

ولهذا فإن المدرسة التي يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية، تحتاج الى توفير الجوانب الثلاثة التالية لتتجح في رسالتها:

- ١- معلمين مؤهلين علمياً وتربوياً متمكنين من المواد التي يدرسونها وكيفية تدريسها.
- ٢- الإمكانيات التعليمية من أبنية ومناهج وأجهزة وكتب وغيرها من الوسائل الضرورية.
- ٣- إدارة مدرسية ذات كفاية وقادرة على قيادة العملية التعليمية عن طريق اتخاذ الإجراءات التنظيمية التي تسهل على المعلمين وغيرهم من العاملين في المدرسة بحيث تتحقق الغايات التي تسعى الى تحقيقها (الطويبي، ١٩٧٦/١٩٧٧).

وعلى الرغم من أهمية كل العاملين في المدرسة، إلا أن مدير المدرسة له دور أساسي، في قيادة وتوجيه الجهود والقوى التي يعمل معها لبلوغ الأغراض المنشودة للمدرسة، بالإضافة الى مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية (اللواتي، ١٩٩٢).

ولقد تغيرت في بعض الدول وظيفة مدير المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف الى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيبياً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف الى توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية كما اتسع مجالها فلم يعد مقصوراً على العناية بالنواحي الإدارية بل أصبح يجمع بين هذه النواحي والنواحي الفنية أيضاً، والعناية بكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة المدرسة

الفنيين منهم والإداريين، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط والإشراف الفني، وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (الدليل، ١٩٨٨).

وانطلاقاً من هذا التطور العام لوظيفة مدير المدرسة ومسئوليته الكثيرة، كان لا بد أن يواجه صعوبات تحد في كثير من الأحيان من فعاليته، وتعيقه عن القيام بعمله، فعمل مدير المدرسة قد أصبح أكثر حرجاً وتعقيداً بما تتميز به المدرسة من خصائص وظيفية، مما جعل هذا التعقيد يؤدي في كثير من الأحيان الى الكثير من المشكلات التنظيمية والتنسيقية فالمدير يقابل ويعالج المشكلات اليومية للمدرسة التي تتطلب المتابعة المستمرة وعن طريق مكتبه تحل المشكلات وتصدر القرارات التي تؤثر على الحياة في المدرسة بشكل عام.

ولهذا كله فإن وجود مدير مدرسة يقوم بدور القائد التربوي يوجه وينسق جهود أسرة المدرسة أمراً ضرورياً (Anderson & Wand, 1963) ويقوم بدور المحرك لكل الأنشطة في مدرسته. ومن هنا يرى العزاوي (١٩٧٣) أن نجاح التعليم يكمن في إدارته لا في مادة التعليم ذاتها، لأنه مهما وضعنا من أهداف ومناهج حديثة وأقمنا أوفر الأبنية، ووفرنا أحسن اللوازم والأثاث، ورصدنا الأموال الطائلة، فلن نتحقق الغايات المطلوبة، إذا كانت إدارة المدرسة ضعيفة ومهملة وغير واعية بمهامها. لأن وجود مدير قدير يعتبر بمثابة البداية المثلى لجعل المدرسة تؤدي رسالتها بإخلاص.

ولما كان نجاح العملية التربوية التعليمية في مراحلها المختلفة مرهوناً بنجاحها في المرحلة الأساسية، فقد أصبح من الضروري التركيز على مدير المدرسة الأساسية، من حيث الإعداد والتدريب في مجال الإدارة المدرسية حتى يستطيع توظيف قدراته للتغلب على الصعوبات التي ربما تواجهه أثناء تأديته عمله اليومي في المدرسة. فالمدير المعد إعداداً جيداً يستطيع تحمل المسؤولية وتوجيه العاملين معه، إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه وكذلك باستطاعته التغلب على بعض الصعوبات التي ربما تواجهه (المنيع، ١٩٨٨).

لذا رأى الباحث أن يتطرق للصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل والتي تعيقهم في تأدية عملهم وذلك من أجل تحسين الإدارة المدرسية في هذه المدارس.

## مشكلة الدراسة:

مع اتساع قاعدة التعليم الأساسي في محافظة الخليل وزيادة عدد المدارس والتلاميذ والهيئات التدريسية كما يشير الجدول رقم (١) كان لا بد أن تزيد مستلزماته وتتعدّد مشكلاته. فالمسئولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة تغيرت واتسع مجالها تبعاً لذلك. وانطلاقاً من هذا التطور العام لوظيفة مدير المدرسة ومسئوليّاته الكثيرة كان لا بد أن يواجه الكثير من الصعوبات، التي تحد من فعاليته وتعيقه عن القيام بعمله مما يعرقل سير المدرسة.

### الجدول رقم ( ١ )

تطور أعداد المدارس والتلاميذ والهيئات التدريسية في محافظة الخليل من الأعوام الدراسية

١٩٧٤-١٩٧٣ والعام الدراسي ١٩٨٣-١٩٨٤ والعام الدراسي ١٩٩٣ - ١٩٩٤

والعام الدراسي ١٩٩٥-١٩٩٦

المعلمون	المجموع العام		المرحلة الثانوية		المرحلة الإعدادية		المرحلة الابتدائية		الجنس	السنة الدراسية
	مدارس	طلاب	مدارس	طلاب	مدارس	طلاب	مدارس	طلاب		
٦٦١	٦٧	٢٠٦٣٢	٦	٢٠٠٣	١٨	٣٤٦٧	٤٣	١٥١٦٢	ذكور	٧٤-٧٣
٣٩٠,٥	٣٤	١١٥٥٧	٤	٨٢٤	١١	١٥٧٩	١٩	٩١٥٤	إناث	
١٠٥١,٥	١٠١	٣٢١٨٩	١٠	٢٨٢٧	٢٩	٥٠٤٦	٦٢	٢٤٣١٦	المجموع	
٩٢٨	٩٦	٣١٣٢٨	١٩	٣٩٥٨	١٨	٦٥٤٥	٥٩	٢٠٨٢٥	ذكور	٨٤-٨٣
٦٤٣,٥	٥٣	٢٢٤٣١	١٣	٢٥٤٤	١٣	٤٦٢١	٢٧	١٥٢٦٦	إناث	
١٥٧١,٥	١٤٩	٥٣٧٥٩	٣٢	٦٥٠٢	٣١	١١١٦٦	٨٦	٣٦٠٩١	المجموع	

المعلمون	المجموع العام		المرحلة الثانوية		المرحلة الأساسية (١-١٠)			
	مدارس	طلاب	مدارس	طلاب	المدارس	الطلاب	الجنس	السنة الدراسية
١٤٧١	١١٧	٤٢٣١٨	١٨	٣١١٣	٩٩	٣٩٢٠٥	ذكور	٩٤-٩٣
١١٤٦,٥	٧٧	٣٨١٩٣	١٧	٢٥٦٧	٦٠	٣٥٦٢٦	إناث	
٢٦١٧,٥	١٩٤	٨٠٥١١	٣٥	٥٦٨٠	١٥٩	٧٤٨٣١	المجموع	
١٨٧١	١٢٧	٥٠٣٥٠	٢٣	٣٤٨٠	١٠٤	٤٦٨٧٠	ذكور	٩٦-٩٥
١٤٩٠	٩١	٤١٠٣٧	٢٢	٣١٧٠	٦٩	٣٧٨٦٧	إناث	
٣٣٦٢	٢١٨	٩١٣٨٧	٤٥	٦٦٥٠	١٧٣	٨٤٧٣٧	المجموع	

ولقد لاحظ الباحث من خلال عمله في حقل التعليم ومن خلال زيارته لكثير من المدارس في محافظة الخليل تدمراً كبيراً وشكوى مريرة لدى كثير من مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية، منها ما يتعلق بالطلاب وكثرة أعدادهم في الفصول أو من أولياء الأمور وعدم اهتمامهم بأبنائهم والمباني والتجهيزات وعدم صلاحيتها للعملية التعليمية. ومن هذا المنطلق تبلورت الفكرة بضرورة إجراء دراسة ميدانية تقوم بتحديد حجم ونوع الصعوبات الراهنة التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، باعتبار أن تحديد هذه الصعوبات خطوة ضرورية نحو حلها. وبالتالي فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في التعرف الى الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم فيما يتعلق: بالمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمباني والتجهيزات المدرسية وعلاقة المدير بالسلطات التعليمية الفلسطينية العليا.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

- ١- أهمية دور مدير المدرسة الأساسية والذي يعد المسؤول عن مدرسته إدارياً وفتحياً. فبقدر كفاءته في مواجهة الصعوبات وحلها تتحدد فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها في هذه المرحلة التعليمية (المرحلة الأساسية) التي تعتبر القاعدة لنجاح التعليم في المراحل اللاحقة.
- ٢- إن هذه الدراسة متزامنة مع عملية التطوير التربوي، وخاصة بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية للتربية والتعليم، والتي تدعو الى إعادة بناء الفلسفة التربوية من جديد والاهتمام بالإدارة التربوية وعلى رأسها الإدارة المدرسية.
- ٣- إن تحديد الصعوبات والمشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية يمكن أن يسهم في إيجاد الحلول المناسبة لها مما يساعد هؤلاء المديرين على مواجهتها والتصدي لها، والاستفادة من الوقت الذي يصرف لحل المشكلات الى القيام بالأعمال الإشرافية الفنية في المدرسة.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- كشف وتحديد الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم.
- ٢- وضع المقترحات المناسبة من خلال التوصيات لمعالجة تلك الصعوبات وفق الإمكانيات المتاحة.
- ٣- تغطية جانب من النقص في الدراسات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه التعليم الفلسطيني بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.

## أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل؟
- ٢- هل هناك فروق في الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى الى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة؟

## حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على دراسة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم في العام الدراسي ١٩٩٥-١٩٩٦ باعتبارها أكبر المحافظات الفلسطينية من حيث أعداد المدارس والطلبة والهيئة التدريسية من خلال استبانة طورها الباحث لهذا الغرض.

## مصطلحات الدراسة:

- الإدارة المدرسية: يُعرف سليمان (١٩٧٨ ، ٢٩٣) الإدارة المدرسية: بأنها ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح.
- صعوبات الإدارة المدرسية: في هذه الدراسة تعني كل ما يعرقل سير العمل في المدرسة الأساسية وبحول دون تحقيق أهدافها، كما يتصورها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية.
- موقع المدرسة: المنطقة التي توجد بها المدرسة، أي وجود المدرسة الأساسية في المدينة أو القرية.
- المرحلة الأساسية: هي المرحلة التعليمية التي تمتد من دخول التلميذ المدرسة في الصف الأول الأساسي الى نهاية الصف العاشر الأساسي (قانون التربية والتعليم رقم ٢٧ لعام ١٩٨٨).
- السلطات التعليمية العليا: في هذه الدراسة تعني مكتب التربية والتعليم في محافظة الخليل ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية.



# الفصل الثاني

الدراسات السابقة

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

لعل الإدارة المدرسية من الموضوعات الهامة التي كثرت حولها الدراسات والبحوث سواء الميدانية منها أو النظرية مدفوعة بالحاجة الى تطويرها وزيادة فاعليتها. بحيث كان التركيز على المدير وممارساته وواجباته في حين كان مجال الصعوبات التي تواجه مديري المدارس قليلاً نوعاً ما لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي جانباً مهماً في الأدب السابق. وفيما يلي بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة مصنفة حسب ارتباطها بالدراسة الى فئتين:

٤٧٢١٥٩

- ١- دراسات تتعلق بدور مدير المدرسة وممارساته في معالجة المشكلات المدرسية.
- ٢- دراسات تتعلق بحجم ونوع المشكلات الإدارية المدرسية.

**أولاً: الدراسات المتعلقة بدور مدير المدرسة وممارساته في معالجة المشكلات المدرسية:**

قام هاتش ياب (Hatch-Yap, 1989) بدراسة هدفت الى معرفة دور مدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوبتها كما يتصورها المديرون أنفسهم، ودلت النتائج على أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية تشكل عبئاً على مديري المدارس وذلك على حساب الممارسات التطويرية للبرامج التعليمية.

وأجرى الطوباسي (١٩٨٠) دراسة هدفت الى تحديد الممارسات الإدارية التي يحس بها المديرون والمعلمون، ومعرفة عدد وقوع المشكلات في العمل الإداري كما يحس بها المديرون والمعلمون. واختار الباحث محافظة اربد كعينة ممثلة للدراسة واستخدام استبيان الأعمال الإدارية واستبيان آخر عن المشكلات الفنية وكشفت الدراسة عن وجود (٤٣) مشكلة موزعة على ستة مجالات حسب مصدرها هي: مشكلات متعلقة بالطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد البيئة المحلية والمسؤولين في الإدارة التربوية ومشكلات متعلقة بالأنظمة والتعليمات ومشكلات متعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات ومن نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية على مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) بين متوسط ممارسة المدير لعمله

وبين عدد المشكلات التي يواجهها بينما لا يؤثر جنس المدير بشكل واضح على عدد المشكلات التي يواجهها، وعدم وجود أثر للمرحلة التعليمية على عدد المشكلات الإدارية. وأن الإرتفاع بمستوى التأهيل العلمي يقلل من عدد المشكلات لدى المديرين والمديرات ويزيد من عدد المشكلات التي استطاعوا حلها. كما أن أعلى معدل في عدد المشكلات التي ليست من مشكلات المديرين والمديرات هو عند ذوي الخبرة دون (٣) سنوات وأقلها معدلاً عند ذوي الخبرة الإدارية (٧) سنوات وأكثر.

كما وأجرى براون (Brown, 1979) دراسة هدفت الى استقصاء المهام التي يمارسها مدير المدرسة للتخفيف من حجم المهام الإدارية وترتيبها ومعرفة اتجاهات المعلمين نحو هذه الأعمال الإدارية وأيهما تلاقي تركيزاً أكثر في عمل المدير. وقد بينت النتائج أن المهام الأكثر اهتماماً من قبل المدير هي: تطوير التعليم والمنهاج والإشراف على الطلبة والعلاقة بين المجتمع والمدرسة. أما الشؤون الإدارية والمالية فهي أقل المهام التي تواجه المديرين صعوبة في إنجازها.

وأجرى تريون (Tryon, 1979) دراسة هدفت الى معرفة دور مدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوبتها كما يراها كل من مديري التعليم ومديري المدارس، ومجلس المعلمين وقد أشارت نتائجها الى ما يلي:

- لا توجد فروق على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين تصورات المجموعات السابقة لدور مدير المدرسة.
- لا توجد فروق على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين تصورات المجموعات السابقة تعزى لحجم المدرسة.
- كان هناك اتفاق حول تصورات دور مدير المدرسة بالنسبة للمجموعات السابقة في مجال العلاقات بين هيئة التدريس والإدارة، والمسؤوليات الإدارية وتحسين مستوى المهنة.
- كان هناك فروق جوهرية بين توقعات المجموعات السابقة لدور مدير المدرسة في مجالات المناهج، القيادة وتطورها، الإشراف على العاملين في المدرسة، والتقويم.
- إن دور المدير يكون واضحاً ومخصصاً للأهداف كلما كان مستوى كفاءته عالياً.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بحجم ونوع المشكلات الإدارية المدرسية:

أجرى اللواتي (١٩٩٢) دراسة هدفت الى كشف وتحديد المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان. وقد أجابت الدراسة عن السؤالين التاليين:

(أ) ما المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان كما يراها المعلمون والمديرون؟

(ب) هل تختلف تصورات المعلمين والمديرين حول المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان باختلاف مؤهلهم العلمي، ودرجة الوظيفة، وجنسهم، وجنس المدرسة وخبرتهم؟

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن أكثر المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان تأتي من مشكلات مصادرها الأبنية والمرافق المدرسية، تليها بالترتيب مشكلات مصادرها التلاميذ وأولياء الأمور ومشكلات مصادرها موجهو وإداريو المناطق التعليمية ومشكلات مصادرها مديرو المدارس والهيئة التدريسية. أما أكثر المشكلات حدة فهي:

قلة وجود مكيفات هواء في الغرف الصفية وافتقار المكتبة المدرسية لمعظم الكتب الحديثة وقلّة توافر الحوافز المادية للمعلمين البارزين في العمل وتفشي الأمية بين أولياء الأمور وقلّة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم والاستفسار عنهم واستخدام المدرسة لفترتين وقلّة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية وضعف التعاون بين البيت والمدرسة وكثرة عدد التلاميذ في الفصل الواحد وكثرة الحصص للمعلمين وقلّة الحوافز المعنوية للمعلمين والمعلمات وعدم وجود سكرتير في المدرسة وكثرة الأعمال الكتابية للمدير وتأخر وصول بعض الكتب في بداية العام الدراسي وعدم وجود مساعد للمدير والتأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي وقلّة توفير المعلمين المختصين في الأنشطة الفنية.

وبينت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين والمديرين حول المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عُمان تعزى الى أي متغير من متغيرات الدراسة الخمسة (المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والجنس وجنس المدرسة والخبرة).

كما وأجرى المدحجي (١٩٩١) دراسة هدفت الى الكشف عن المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية وذلك من خلال عينة بلغت (٢٠٠) فرداً موزعين على فئتين هما: (٤٠) مديراً ومديرة و (١٦٠) معلماً ومعلمة وقد توصلت الى النتائج التالية:

- إن أكثر مصادر المشكلات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسط تكرارها هي في مجال، المناهج والكتب المدرسية ومجال الأعمال الإدارية التنفيذية للمصادر البشرية والمادية ومجال المدرسة والمجتمع المحلي ومجال الطلبة ومجال المدرسين.

أما أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة فهي: قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية للمدرسين وازدحام الصفوف بالطلبة، والنقص في تكنولوجيا التعلم وقلة زيارة أولياء الأمور والاستفسار عن أبنائهم وانخفاض الروح المعنوية لدى المدرسين وعدم تلبية المسؤولين لكثير من مطالب المدرسة من أدوات وأجهزة وصيانة وتأخر صرف الرواتب في كثير من الأحيان ونقص الغرف والقاعات الخاصة لممارسة النشاطات. هذا وقد بينت الدراسة وجود أثر للجنس والمنطقة التعليمية في تصورات مديري المدارس ومعلمهم نحو المشكلات ، في حين لم يكن هناك أثر ودلالة إحصائية للمرتبة الوظيفية (مدير، مدرس) وعدد سنوات الخبرة.

وفي دراسة قام بها غنيمات (١٩٩٠) هدفت الى التعرف الى المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو ومديرات المرحلة الأساسية في القرى النائية في الأردن من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المشكلات الفنية والإدارية التي يعاني منها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في القرى النائية في الأردن؟

- هل هناك فروق جوهرية بين المشكلات التي يعاني منها مديرو ومديرات مدارس المرحلة الأساسية في القرى النائية، تعزى لجنس المدير أو لمؤهله أو للمرحلة التعليمية؟

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ١- إن مديري مدارس القرى النائية يعانون من مشكلات فنية عديدة ولكن بدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين وبالمنهاج والإشراف التربوي والمباني المدرسية وبالإدارة المدرسية وبالتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- ٢- بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون بدرجة كبيرة (٢٥) مشكلة أغلبها إدارية و (٥٨) مشكلة يعانون منها بدرجة متوسطة موزعة بين فنية وإدارية و (١٧) مشكلة يواجهها بدرجة عالية.
- ٣- لا توجد فروق جوهرية بين المشكلات التي يعاني منها مديرو مدارس المرحلة الأساسية في القرى النائية تعزى لجنس المدير ومؤله أو لمستوى المدرسة.

وهناك دراسة قام بها العمري (١٩٩٠) هدفت الى معرفة علاقة معوقات ومشكلات اتخاذ القرارات المدرسية والتي تعتبر من أهم مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الأردن من خلال عينة بلغت (٤٠١) معلم ومعلمة فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة سلبية متوسطة بين وجود المعوقات ومشكلات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية، وأظهرت الدراسة أيضاً الى أن مصادر معوقات ومشكلات اتخاذ القرارات المدرسية مرتبة تنازلياً حسب قوة علاقتها مع الروح المعنوية هي كما يلي: المعوقات الإدارية المؤسسية، والمشكلات الاجتماعية البيئية والمشكلات العلمية والفنية والمهنية المشكلات المالية والاقتصادية.

كما وأجرى خليل وغزال (١٩٨٩) دراسة هدفت الى معرفة صعوبات الإدارة في المدارس المتوسطة التجريبية، في داخل مركز محافظة نينوى وخارجه في العراق وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية: الصعوبات الإدارية مرتبة حسب درجة حدتها كما يلي: ضعف المستوى العلمي لكثير من الطلبة في الصفوف الأولى، كثرة إجازات الهيئة التدريسية وكثرة الشواغر في الدروس أثناء السنة الدراسية وصعوبة ضبط المعلمات للصف وعدم استقرار ملاك المدرسة في بداية العام الدراسي وضعف اهتمام بعض الطلبة بالتحضير اليومي وكثرة عدد الطلبة في الصف الواحد

وضعف التعاون بين أولياء أمور الطلبة والإدارة وعدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي وازدواج الدوام في المدرسة. وخرج الباحثان ببعض التوصيات من أبرزها تحديد عدد الطلبة في الصف الواحد من (٣٥-٤٠) طالباً وحث أولياء الأمور على التعاون مع الإدارة المدرسية ومدرسيها ودعوتهم الى المدرسة وإشعارهم بأهميتهم.

وفي دراسة قامت بها الحاوي (١٩٨٩) والتي هدفت الى تقييم مهام مدير المدرسة الإشرافية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، والكشف عن الصعوبات التي تواجهه في أداء عمله ومدى إعاقته في ممارسته لهذه المهام الإشرافية ودلت النتائج على أن المديرات يواجهن مشكلات تتعلق بالمعلمين والعاملين بنسبة أكبر من المديرين. لكن لم تُظهر الدراسة فروقاً في الصعوبات التي تتعلق بمشكلات الطلاب، والإدارة التربوية، والبناء المدرسي والبيئة المحلية. كما أن مديري المدارس الابتدائية يواجهون صعوبات أكبر من مديري المدارس الإعدادية وخاصة بالمشكلات التي تتعلق بالعاملين والمعلمين في المدرسة، والمشكلات التي تتعلق بالإدارة التربوية ولم تظهر الدراسة فروقاً بالنسبة للمشكلات التي تتعلق بالطلبة والبناء المدرسي والبيئة المجاورة.

وفي دراسة قام بها المنيع (١٩٨٨) هدفت الى معرفة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية وشملت عينة الدراسة (٨٠) مديراً من المرحلة الابتدائية الذين حضروا دورات تدريبية في كلية التربية في جامعة الملك سعود وقد توصلت الدراسة الى أن أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية أثناء قيامهم بالعمل الإداري ما يلي: لا يؤخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية ولا يوجد حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل وعدم متابعة شؤون العاملين والإشراف عليهم وكثرة تنقلات المدرسين وعدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم وعدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية وكثرة عدد الطلاب في الفصل الواحد وعدم ملائمة بعض المناهج الدراسية للطلبة وعدم توفير خدمات صيانة للمبنى المدرسي وعدم توفير التجهيزات المدرسية مثل مكاتب وملاعب ومختبرات. وتُعد الصعوبات التي تواجه المدير من المباني والتجهيزات المدرسية من أبرزها ثم يليها بعد ذلك النواحي المتعلقة بالإدارة المدرسية ثم الطلاب فالعاملين.

وأجرى ديرانسي (١٩٨٧) دراسة هدفت الى التعرف الى المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في السعودية، ووضع مقترحات للإسهام في حل تلك المشكلات والحد منها. موزعة على ستة مجالات تتعلق بالمعلمين والتوجيه التربوي والبناء المدرسي

والإدارة المدرسية والتلاميذ وأولياء الأمور وقد كشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يواجهون مشكلات كبيرة منها:

(أ) مشكلات فنية متعلقة بالمعلمين وهي:

عدم معرفة المعلمين باستعمال الأجهزة والوسائل التعليمية وتكليف المعلمين بتدريس مواد يجدون صعوبة في تدريسها وكثرة غياب المعلمين السعوديين لانشغالهم بأعمال خاصة وكثرة نصاب المعلمين من الحصص الدراسية.

كما بينت الدراسة معاناة المديرين من مشكلات فنية بدرجة مرتفعة تتعلق بالتوجيه التربوي منها: ضعف العلاقة بين الموجهين والمعلمين وعدم اهتمام المعلمين بقراءات تربوية هادفة وعجز المدير عن جعل المعلم ملتزماً بتوجيهات الموجه العام وعدم تعاون الموجه مع المدير في وضع الخطة الإشرافية للمعلمين وعدم اهتمام المعلمين بالتدريبات والدورات التدريبية وعدم رغبة المعلمين في زيارة صفوف بعضهم البعض وتردد المعلمين بطلب مساعدة الموجه التربوي لتحسين أدائهم.

(ب) وفيما يتعلق بالمشكلات الإدارية:

بينت الدراسة مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي منها: نقص في عدد الغرف والقاعات الخاصة لممارسة الأنشطة اللاصفية ونقص الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية وعدم وجود مستودعات للتخزين وعدم توافر أجهزة التكيف في الفصل وعدم توافر المرافق الصحية الكافية.

كما أظهرت الدراسة وجود مشكلات متعلقة بالإدارة المدرسية منها: كثرة أعمال المدير الإدارية والاجتماعات الرسمية وقيام المدير بتدريس حصص أسبوعية مما يعيق عمله الإداري وضعف صلاحيات المدير وعزوف المعلمين عن اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين وقصر اليوم الدراسي مما يؤدي إلى قصر الوقت المخصص للنشاطات اللاصفية وتأخير تعيين المعلمين الجدد في بداية العام.

أما المشكلات التي تتعلق بالتلاميذ فقد بينت الدراسة ما يلي: ضعف تحصيل التلاميذ الظاهر في مواد الرياضيات واللغة العربية والعلوم وقلة زيارة أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم وتغيب التلاميذ بدون مبرر وسوء التغذية وكثرة الأمراض بين التلاميذ.



أما المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي فقد بينت الدراسة ما يلي:  
قلة متابعة أولياء الأمور لسير أبنائهم وهي مرتفعة جداً وعدم قناعة أولياء الأمور بأهمية  
مجالس الآباء والمعلمين.

كما أن هناك مشكلات متنوعة ذكرها مديرو المدارس منها: عدم وجود مكتبة أو  
أمين مكتبة وعدم وجود مرشد اجتماعي وعدم وجود مساعد إداري.

أما دراسة البرادعي (١٩٨٥) المشار إليها في المدحجي (١٩٩١)، فكان الهدف منها بيان  
واقع إدارة المدرسة الثانوية الرسمية في سوريا. وما تشكو من قصور والوقوف على الجوانب السلبية  
والإيجابية في العملية الإدارية وتقديم المقترحات المناسبة وقد أبرزت تلك الدراسة طبيعة الصعوبات  
التي يواجهها مدير المدرسة الثانوية كما يلي:

- صعوبات مالية لتأمين مستلزمات العملية التعليمية التربوية كمواد لهذه العملية.
- صعوبات علمية تتعلق بالمنهج والكتاب المدرسي والكفايات العلمية لدى المدرسين.
- صعوبات إدارية تتعلق بالعمل الإداري والعلاقات الإدارية والعاملين الإداريين  
وكفائتهم داخل المدرسة والعلاقات مع السلطات الإدارية المحلية والمركزية وتأمين  
مستلزمات العمل الإداري مادياً وخبره.

كما بينت الدراسة الفئات التي يواجه مدير المدرسة معها مشكلات من جراء تعامله  
معها وهم المدرسون والعاملون الإداريون والمنظمات الشعبية والطلاب وأولياء الأمور  
والهيئات الاجتماعية بالترتيب. وترجع طبيعة بعض تلك المشكلات إلى العملية التعليمية  
ومستلزماتها والبعض الآخر يرجع إلى إجراءات القيد والقبول والامتحانات والتقويم والمواظبة  
وسلوك الطلاب.

كما أجرت حسين (١٩٨٤) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس  
الإعدادية للبنات في محافظة بغداد. وقد استخدمت الباحثة استفتاء مغلقاً بنسبة في ضوء استفتاء  
استطلاعي مفتوح وقد طبق الاستفتاء على عينة مؤلفة من (١٤) مديرة مدرسة إعدادية وقد توصلت

الباحثة الى أن هناك (٣٩) مشكلة تواجه إدارة المدرسة وقد رتبت تلك المشكلات في خمسة مجالات حسب حدثها هي مشكلات:

- (١) المنظمات الاجتماعية والأمهات
- (٢) الطالبات
- (٣) الهيئة التدريسية
- (٤) السلطات التعليمية وتشمل (موظفي مديريات التربية والوزارات والمشرفات التربويات).
- (٥) الأبنية المدرسية التجهيزات والوسائل التعليمية.

ومن أبرز مشكلات المجالات الخمسة هي: ضعف تعاون الأمهات مع الإدارة وانخفاض المستوى العلمي لدى بعض الطالبات وانخفاض مستوى طموح الطالبات وقلة اهتمام بعض المدرسات بالالتزام بالزري الموحد وضعف التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارة وكثرة الإجازات المرضية والاعتيادية وإجازات الأمومة وقلة الالتزام بالخطة اليومية والسنوية وشيوع ظاهرة الوساطة في متابعة الإدارة لأعمالها وقلة زيارة المشرفات الإختصاصيات للمدرسات وقلة استعمال الوسائل التعليمية من قبل المدرسات وفقدان قاعات الاجتماعات والمحاضرات وضعف تعاون مديرية التربية مع الإدارة في اختيار ملاك المدرسة وضيق الأبنية المدرسية.

وفي دراسة الطائسي (١٩٨٠) هدفت الى الكشف عن المواقف والمشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة بغداد أثناء العمل المدرسي والتعرف على القرارات التي يتخذها مديرو ومديرات المدارس الثانوية حيالها والأسس التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات وتقويمها وقد استخدم الباحث المقابلات والزيارات الميدانية على عينة مؤلفة من (١٠٠) مدير ومديرة مدرسة ثانوية مسائية في بغداد وقد توصل الباحث الى أن هناك (٣١) مشكلة تواجه إدارة المدرسة وقد رتب تلك المشكلات في ثلاث مجالات تنازلياً حسب حدثها هي:

- ١- المشكلات الخاصة بشؤون الطلبة مع قراراتها وأسسها.
- ٢- المشكلات الخاصة بالهيئة التدريسية مع قراراتها وأسسها.
- ٣- المشكلات الخاصة بالإدارة والمسئولين مع قراراتها وأسسها.

ومن أبرز هذه المشكلات هي: غياب الطلبة وضعف المستوى العلمي والاهتمام بالقضايا المظهرية الزائفة والتقصير في أداء الواجبات المدرسية وعدم الالتزام بالزري الموحد وعدم

إعداد الخطة السنوية اليومية وضعف المستوى العلمي لدى بعض المدرسين وضعف الانسجام بين الهيئة التدريسية ومدى نجاح فاعلية مجالس الآباء وحاجة أعضاء الهيئة التدريسية الى التدريب.

وفي دراسة ويسلي (Wesley, 1972) والمشار إليها في المدحجي (1991) في ولاية الألباما Alabama هدفت الى تحديد المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم الإداري كما يراها المديرون أنفسهم حيث صنفت المشكلات في عدة مجالات هي: مجالات التعليم، هيئة التعليم في المدرسة، حجم المدرسة، والتمويل، والعلاقات مع المجتمع المحلي. وكانت متغيرات الدراسة نوعية المدارس (ريفية أو في المدن) حجم المدرسة، وطرق اختيار المديرين. وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم تأتي من مجال التعليم والهيئة التدريسية وفي المدارس التي تضم أكثر من 2500 طالب تزداد المشكلات وخاصة مع المعلمين والطلاب وتكون المشكلات أكثر شدة في المدارس الريفية فيما يتعلق بالتمويل والمجتمع المحلي.

كما وأجرى هورتون (Horten, 1958) دراسة عن المديرين المبتدئين في أعمالهم. وقد أوضح أن الصعوبات التي تواجههم في أعمالهم موزعة على ثمانية مجالات وقد رتب حسب أهميتها، كما يلي: شؤون الموظفين والإدارة وشؤون الطلبة والعلاقات العامة والمنهاج وطرق التدريس والمبنى المدرسي والنقل والتمويل.

وقد أشار كل من بلمبرج وفرينفيلد (Bulmberge and Greenfield, 1980) الى أن المشكلات الرئيسية التي يواجهها كل من مديري المدارس الابتدائية والثانوية تتعلق بالحفاظ على الأنشطة المنظمة والاهتمامات المتعلقة بتغيير البرنامج.

أما بلود وميلر (Blood and Miller, 1980) فقد ذكروا عدة أسباب تؤدي الى الاحتراق النفسي للمديرين، وبالتالي مشكلات تواجهها إدارة المدرسة ، وأهمها تزايد عدد الطلبة خلال (٤٠) سنة الماضية وبالمقابل عدد المدارس لم يتزايد بنفس النسبة والمعلمون أصبحوا أكثر تأهيلاً نحو التخصص وبالتالي لا يقبلون النصائح والتوجيهات من المديرين، المناهج أصبحت أكثر تعقيداً ومركزية مكاتب المديرية والجهات المشرفة على المدرسة مما يجعل مدير المدرسة أمام صعوبة في تلقي الأوامر.

ويذكر رايس (Rice, 1978) والمشار إليها في اللوائي أن هناك مشكلات قد تعيق عمل مدير المدرسة أثناء قيامه بمهامه اليومية وبالتالي تؤدي الى عدم رضاه عن مهنته وهي: تناقص اهتمام الطلبة والمنهاج وعدم اهتمام أولياء الأمور والأمور المالية والاختصاصات.

لاحظنا بعد استعراضنا لهذه الدراسات أن سنوات الخبرة ونوع المدرسة والمؤهل العلمي للمدير لها تأثير إيجابي أو سلبي في ممارسات مديري المدارس كما ركزت هذه الدراسات على معرفة الصعوبات والمشكلات وأهميتها للأطراف التي لها علاقة بالمدرسة كما تبين أن أكثر المشكلات والصعوبات التي تواجه المدير هي تلك التي تتعلق بالعمل الإداري والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور والبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصف منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها والأداة المستخدمة وتقنياتها والإجراءات التطبيقية للدراسة وطرق معالجتها إحصائياً.

### أولاً: منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه من أكثر مناهج البحث استخداماً للدراسات التربوية. ومن هنا تعتبر هذه الدراسة وصفية مسحية.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل البالغ عددهم (١٧٣) مديراً ومديرة للعام الدراسي ٩٥/٩٦ موزعين على مدينة الخليل والقرى التابعة لها. وعليه فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة مسحية شاملة لمجتمع الدراسة ويبين الجدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات حسب الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة.

#### جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات حسب الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة وموقع المدرسة

الخبرة			موقع المدرسة		المؤهل العلمي		الجنس	
١٠ فما فوق	١٠-٥ سنوات	٥-١ سنوات	مدينة	قرية	بكالوريوس	دبلوم	أنثى	ذكر
١١٥	٢٩	١٨	٥٢	١١٠	٥٣	١٠٩	٦٣	٩٩

## ثالثاً: أداة الدراسة

### ١- بناء وتطوير أداة الدراسة:

للكشف عن الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة حول الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية مستفيداً من الأدب التربوي المتعلق بواجبات مدير المدرسة ومجالات عمله، والاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة منها دراسة اللواتي (١٩٩٢) المتعلقة بمشكلات إدارة المدرسة الابتدائية في سلطنة عُمان، ودراسة المدحجي (١٩٩١) المتعلقة بالمشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في اليمن. ودراسة خليل وغازال (١٩٨٩) المتعلقة بصعوبات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة التجريبية في محافظة نينوى والاسترشاد أيضاً بدراسة المنيع (١٩٨٨) المتعلقة بالصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية. ولقد استعان الباحث بخبرات مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل حول الصعوبات التي تواجههم حيث أمكن بناء استبانة للتعرف على الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل.

### ٢- وصف الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على (٨٩) فقرة، تم توزيعها على خمسة مجالات من مجالات عمل مدير المدرسة، تناولت الطلبة والهيئة التدريسية والبناء والتجهيزات المدرسية وعلاقة المدير بالسلطات التعليمية العليا وأولياء الأمور. وقد وُضع أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة أربعة احتمالات للإجابة هي: بدرجة كبيرة ولها أربع درجات، ودرجة متوسطة ولها ثلاث درجات، ودرجة قليلة ولها درجتان ولا تسبب صعوبة ولها درجة واحدة وطلب من المديرين تحديد درجة وجود كل صعوبة بوضع إشارة (x) مقابل

كل فقرة في ضوء الواقع الفعلي لمدارسهم. ويذكر أنه أرفق مع الإستبانة تعليمات تهدف الى توضيح أهداف الدراسة وطريقة الإجابة عن الإستبانة.

### ٣- صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الإستبانة (صدق المحكمين) قام الباحث بتوزيع (١٧) نسخة من الاستبانة على ١٧ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (النجاح وبيت لحم والخليل) وعلى مديري ومديرات المدارس في الميدان. وطلب من المحكمين مراجعة فقرات الإستبانة وبيان مدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت لقياسه، وقام الباحث بتعديل صياغة بعض الفقرات واستبعاد وإضافة فقرات أخرى بناء على اقتراحات المحكمين.

### ٤- ثبات الاستبانة:

لاستخراج معامل ثبات الإستبانة جرى تطبيقها على عينة مكونة من (١٠) أفراد من مجتمع الدراسة، وبعد مضي أسبوعين من تطبيقها أول مرة جرى إعادة تطبيقها مرة ثانية على نفس العينة (Test - retest reliability) حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة بيرسون للاستجابات في الأداة فكانت درجة ثبات الاستبانة (٠,٧٢) وهو معامل ثبات عالٍ وملائم لأغراض الدراسة (Sprinthall, 1982).



## رابعاً: إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة وإخراجها بصورتها النهائية توجه الباحث إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية طالباً السماح له بتوزيع الاستبانة والتي قامت بدورها مشكورة بالموافقة على إجراء الدراسة كما زودته برسالة إلى مدير التربية والتعليم في محافظة الخليل لتسهيل مهمته وزيارة المدارس لاستكمال إجراءات الدراسة.

ثم تولت مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل مشكورة توزيع الاستبانات على جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في المحافظة ما عدا الذين تم توزيع الاستبانة عليهم لغرض استخراج معامل ثبات الأداة، وقد استغرق زمن توزيع الاستبانات وجمعها أكثر من ثلاثة أسابيع وكانت نسبة الإرجاع (٩٩,٤٪).

## خامساً: المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث الحاسوب في استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات وجوانب الاستبانة المتعلقة بالصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل. هذا وتفسر المتوسطات الحسابية درجة وجود الصعوبة حسب السلم التالي:

لا تسبب صعوبة.	١,٠٠ - ١,٤٩
تسبب صعوبة بدرجة قليلة.	١,٥٠ - ٢,٤٩
تسبب صعوبة بدرجة متوسطة.	٢,٥٠ - ٣,٤٩
تسبب صعوبة بدرجة كبيرة.	٣,٥٠ - ٤,٤٩

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، وقد صنفت هذه الصعوبات الى خمسة مجالات هي:

- مجال الصعوبات المتعلقة بالطلبة.
- مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمين.
- مجال الصعوبات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية.
- مجال الصعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا.
- مجال الصعوبات المتعلقة بأولياء الأمور.

واشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي: الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة وموقع المدرسة، في حين تمثلت المتغيرات التابعة بمتغير واحد هو درجة وجود الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل. ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج حسب أسئلة الدراسة كما هو مبين في هذا الفصل.

**السؤال الأول: "ما الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل؟".**

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها.

حيث يشير الجدول رقم (٣) للمتوسطات الحسابية للصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجالات الدراسة الخمسة ويلاحظ من الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لمجال الصعوبات المتعلقة بعلاقة المدير بالسلطات التعليمية الفلسطينية العليا

### الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب مجالات الدراسة الخمس

المجال	الطالبة	المعلمون	الأبنية والتجهيزات المدرسية	السلطات التعليمية العليا	أولياء الأمور
* المتوسط الحسابي	٢,٥٤	٢,٥٩	٣,٢٥	٣,٢٧	٣,٠٦

\* كلما زاد المتوسط الحسابي كلما زادت درجة وجود الصعوبة وهذا ينطبق على جميع الجداول.

قد كان أعلى متوسط حسابي (٣,٢٧) ثم يليه مجال البناء والتجهيزات المدرسية (٣,٢٥) ثم يليه مجال أولياء الأمور (٣,٠٦) ثم يليه مجال المعلمين (٢,٥٩) وهذا يعني أن المديرين يواجهون صعوبات بدرجة كبيرة في مجال السلطات التعليمية العليا ثم مجال البناء والتجهيزات المدرسية ثم مجال أولياء الأمور ثم مجال المعلمين وأقل المجالات مواجهة للصعوبات هو مجال الطلبة.

أما فيما يتعلق بالصعوبات في كل مجال من مجالات الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة والذي طلب منهم تحديد درجة وجود الصعوبات في مدارسهم في المجالات الخمسة.

## المجال الأول: الصعوبات المتعلقة بالطلبة:

يشير جدول رقم ( ٤ ) للمتوسطات الحسابية للصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل المتعلقة بالطلبة مرتبة ترتيباً تنازلياً

### جدول رقم ( ٤ )

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الأول المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالطلبة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الصعوبة	المتوسط الحسابي
١.	عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.	٣,٣٤
٢.	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	٢,٨٤
٣.	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.	٢,٧٦
٤.	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.	٢,٦٤
٥.	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.	٢,٤٨
٦.	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.	٢,٤٨
٧.	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.	٢,٤٤
٨.	عدم كفاية العناية الصحية من قبل الصحة المدرسية.	٢,٤٣
٩.	ضعف إسهام الطلبة بالنشاطات غير الصفية.	٢,٣٥
١٠.	بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.	٢,٢٧
١١.	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.	١,٩٦
١٢.	تأخر الطلبة في الفترة الصباحية.	١,٨٨
١٣.	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	١,٨٦
١٤.	تسرب بعض الطلبة من المدرسة.	١,٨٤
١٥.	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.	١,٧٧
١٦.	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	١,٧٧
١٧.	انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة والغش والتدخين.	١,٦٠
١٨.	عدم التزام الطلبة بتعليمات الإدارة	١,٥٢
١٩.	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.	١,٤٣
٢٠.	هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.	١,٢٨
٢١.	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.	١,٢٥
٢٢.	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.	١,٢٢

ويلاحظ من الجدول رقم (٤) وجود صعوبات متعلقة بالطلبة متفاوتة الدرجة وكانت أبرز ثلاث

صعوبات يواجهها مديرو ومديرات المدارس في هذا المجال هي: عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة

لمساعدة الطلبة على حل مشاكلهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٣,٣٤)

وضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة

(٢,٨٤) وكثرة عدد الطلبة في الصف الواحد وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة

(٢,٧٦).

أما الفقرات التي تمثل أقل الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس فتمثلت في: هروب

الطلبة من المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٨) واختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد

بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٥) وعدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها

(١,٢٢). (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول ٤).

## المجال الثاني: الصعوبات المتعلقة بالمعلمين (الهيئة التدريسية):

يشير الجدول رقم (٥) للمتوسطات الحسابية للصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل المتعلقة بالمعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً

### جدول رقم ( ٥ )

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات

المجال الثاني المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالمعلمين

الرقم	الصعوبة	المتوسط الحسابي
١.	قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضة.	٣,٢١
٢.	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب.	٣,١٩
٣.	كثرة نصاب المعلمين من الحصص.	٣,٠٣
٤.	عدم توافر برنامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.	٢,٨٠
٥.	تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصهم.	٢,٥٧
٦.	صعوبة المواصلة المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المدرسين	٢,٣٠
٧.	قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.	٢,٢٧
٨.	كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الى المدير	٢,٢٣
٩.	كثرة تنقلات المعلمين.	٢,٢٠
١٠.	عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة.	٢,١٧
١١.	ضعف انتماء المعلمين للمهنة.	٢,١٤
١٢.	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.	٢,١٢
١٣.	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.	١,٩٥
١٤.	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.	١,٩١
١٥.	عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.	١,٧٥
١٦.	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	١,٧٢
١٧.	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.	١,٦٨
١٨.	عدم تعاون بعض المعلمين بإشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.	١,٦٥
١٩.	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.	١,٦٣
٢٠.	كثرة غياب المعلمين عن الدوام.	١,٥٧
٢١.	خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.	١,٥٥
٢٢.	كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.	١,٤٢
٢٣.	تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.	١,٣٥

ويلاحظ من الجدول رقم (٥) وجود صعوبات متعلقة بالمعلمين لكن متفاوتة بالدرجة وكانت أبرز

ثلاث صعوبات يواجهها مديرو ومديرات المدارس في هذا المجال هي: قلة توافر بعض المعلمين

المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة

(٣,٢١) وانخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من

بين إجابات أفراد العينة (٣,١٩) وكثرة نصاب المعلمين من الحصص، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من

بين إجابات أفراد العينة (٣,٠٣).

أما الفقرات التي تمثل أقل الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس فتمثلت في: خروج

المعلمين قبل انتهاء الحصة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (١,٥٥) وكثرة

المشاحنات والخلافات بين المعلمين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (١,٤٢)

وتحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة قد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (١,٣٥).

(لمزيد من المعلومات أنظر جدول ٥).



## المجال الثالث: الصعوبات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية:

يشير الجدول رقم (٦) للمتوسطات الحسابية للصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

### جدول رقم ( ٦ )

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الثالث المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالبناء والتجهيزات المدرسية

الرقم	الصعوبة	المتوسط الحسابي
١.	نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة	٣,٦٣
٢.	عدم توفر التدفئة الكافية في المدرسة.	٣,٥٥
٣.	عدم وجود مختبر في المدرسة.	٣,٢٢
٤.	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.	٣,١٩
٥.	عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها.	٣,١٧
٦.	عدم وجود مكتبة في المدرسة.	٣,١٤
٧.	قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٣,٠٨
٨.	عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	٢,٩٠
٩.	عدم توافر مقصف خاص للطلبة.	٢,٨٦
١٠.	افتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة.	٢,٨٤
١١.	عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.	٢,٨٣
١٢.	وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الغبار والأتربة.	٢,٧٣
١٣.	عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.	٢,٧٢
١٤.	عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.	٢,٦٩
١٥.	ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها.	٢,٤٧
١٦.	التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.	٢,٣٨
١٧.	عدم توافر غرفة خاصة للمعلمين.	٢,٣١
١٨.	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.	٢,٢٢
١٩.	سوء التهوية في غرف التدريس.	٢,٠١
٢٠.	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية.	١,٩٩
٢١.	عدم توافر غرفة خاصة بالمدير.	١,٩٤

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) وجود صعوبات متعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية ولكن متفاوتة

بالدرجة وكانت أبرز ثلاث صعوبات يواجهها مديرو ومديرات المدارس في هذا المجال هي: نقص

الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين

إجابات أفراد العينة ٣,٦٣. ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين

إجابات أفراد العينة ٣,٥٥. ثم عدم وجود مختبر في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات

أفراد العينة (٣,٢٢).

أما الفقرات التي تمثل أقل الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس فتتمثلت في: سوء

التهوية في غرف التدريس فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين إجابات أفراد العينة (٢,٠١) ثم موقع المدرسة

غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد

العينة (١,٩٩). ثم عدم توافر غرفة خاصة بالمدير حيث بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد

العينة (١,٩٤) (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٦).

## المجال الرابع: الصعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا:

يشير الجدول رقم (٧) للمتوسطات الحسابية للصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا مرتبة ترتيباً تنازلياً.

### جدول رقم ( ٧ )

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال

الرابع المتعلقة بالصعوبات الخاصة بالسلطات التعليمية العليا

الرقم	الصعوبة	المتوسط الحسابي
١.	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي.	٣,٣٦
٢.	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين.	٣,٣٠
٣.	كثرة التعليمات.	٣,٢٨
٤.	قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية.	٣,٢٣
٥.	إجراءات التنقلات دون أخذ رأي مديري المدارس.	٢,٩٩
٦.	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.	٢,٨٩
٧.	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة التنقلات خصوصاً في بداية العام الدراسي.	٢,٨٩
٨.	التمييز في التعامل بين مدارس المنطقة الواحدة.	٢,٧٨
٩.	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.	٢,٧٧
١٠.	قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.	٢,٦٥
١١.	عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث.	٢,٤٤
١٢.	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.	٢,٢٨
١٣.	ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين.	٢,١٨

ويلاحظ من الجدول رقم (٧) وجود صعوبات متعلقة بالسلطات التعليمية العليا ولكن متفاوتة بالدرجة وكانت أبرز أربع صعوبات يواجهها مديرو ومديرات المدارس في هذا المجال هي: تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٣,٣٦)، ثم عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين، وقد بلغ

المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٣,٣٠). ثم كثرة التعليمات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٣,٢٨).

أما الفقرات التي تمثل أقل الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس فتمثلت في: عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٢,٤٤)، ثم عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٢,٢٨). ثم ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٢,١٨) (لمزيد من المعلومات أنظر جدول رقم ٧).

### المجال الخامس: الصعوبات المتعلقة بأولياء الأمور:

يشير الجدول رقم (٨) للمتوسطات الحسابية للصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل المتعلقة بأولياء الأمور مرتبة ترتيباً تنازلياً:

#### جدول رقم ( ٨ )

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المجال الخامس المتعلقة بالصعوبات الخاصة بأولياء الأمور

المتوسط الحسابي	الصعوبة	الرقم
٣,٣٣	عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.	١.
٢,٩٥	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم بها.	٢.
٢,٨٨	مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة.	٣.
٢,٨٦	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.	٤.
٢,٨٣	قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة.	٥.
٢,٨٢	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ	٦.
٢,٧٨	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطئ.	٧.
٢,٠٤	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور على الطلبة في المدارس.	٨.
١,٩٣	عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة.	٩.
١,٨٥	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة.	١٠.

وبالاحظ من الجدول رقم (٨) وجود صعوبات متعلقة بأولياء أمور الطلبة متفاوتة في الدرجة وكانت أبرز ثلاث صعوبات يواجهها مديرو ومديرات المدارس في هذا المجال هي: عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٣,٣٣)، ثم عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٢,٩٥)، ثم مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التخصير في الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٢,٨٨).

أما الفقرات التي تمثل أقل الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس فتمثلت في: انعكاس المشكلات العشوائية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (٢,٠٤). ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء الأمور الطلبة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (١,٩٣). ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها من بين إجابات أفراد العينة (١,٨٥)، (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم (٨)).

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل هناك فروق في الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تعزى الى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة؟".**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الصعوبات تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة.

**أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الصعوبات تبعاً لمتغير الجنس.** يشير الجدول رقم (٩) الى المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم ( ٩ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس

مجالات الدراسة					العدد	الجنس
أولياء الأمور	السلطات التعليمية الفلسطينية العليا	الأبنية والتجهيزات المدرسية	المعلمين	الطلبة		
٣,١١	٣,٢٢	٣,٢٠	٢,٥٦	٢,٥٣	٩٩	ذكر
٢,٩٨	٣,٣٤	٣,٣٣	٢,٦٣	٢,٥٥	٦٣	أنثى

ويلاحظ من الجدول رقم (٩) وجود فروق في الصعوبات تبعاً لمتغير الجنس فحصلت الإناث على متوسطات حسابية أعلى من الذكور في مجال الطلبة (٢,٥٥) ومجال المعلمين (٢,٦٣) ومجال الأبنية والتجهيزات المدرسية (٣,٣٣) ومجال علاقة المدير بالسلطات التعليمية الفلسطينية العليا (٣,٣٤) باستثناء مجال أولياء الأمور (٢,٩٨). فالمديرات أكثر مواجهة للصعوبات من الذكور في مجال الطلبة والمعلمين والبناء والتجهيزات المدرسية والسلطات التعليمية الفلسطينية العليا باستثناء مجال أولياء الأمور فالذكور يواجهون صعوبات أكثر من الإناث في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بالفروق في الصعوبات في كل مجال من مجالات الدراسة حسب متغير الجنس فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس على كل فقرة من فقرات الاستبانة.

١. مجال الطلبة:

يشير الجدول رقم (١٠) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس

جدول رقم ( ١٠ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الصعوبة	ذكور	إناث
١.	عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.	٣,٣١	٣,٣٨
٢.	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	٢,٧٧	٢,٩٣
٣.	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.	٢,٦٣	٢,٩٥
٤.	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.	٢,٥٥	٢,٨١
٥.	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.	٢,٤٦	٢,٥٠
٦.	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.	٢,٤٧	٢,٤٧
٧.	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.	٢,٤٠	٢,٤٩
٨.	عدم كفاية العناية الصحية من قبل الصحة المدرسية.	٢,٣٩	٢,٤٧
٩.	ضعف إسهام الطلبة في النشاطات غير الصفية.	٢,٣٤	٢,٣٤
١٠.	بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.	٢,١٥	٢,٤٤
١١.	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.	١,٩٧	١,٩٢
١٢.	تأخر الطلبة في الفترة الصباحية.	١,٨٤	١,٩٢
١٣.	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	١,٨٢	١,٩٢
١٤.	تسرب بعض الطلبة من المدرسة.	١,٧٥	١,٩٦
١٥.	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.	١,٧٢	١,٨٤
١٦.	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	١,٨٧	١,٦٠
١٧.	انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة والغش والتدخين.	١,٥٧	١,٦٥
١٨.	عدم التزام الطلبة بتعليمات الإدارة	١,٥٥	١,٤٦
١٩.	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.	١,٥١	١,٣٠
٢٠.	هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.	١,٣٥	١,١٧
٢١.	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.	١,٤٤	٠,٩٣
٢٢.	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.	١,٢٥	١,١٥

ويلاحظ من الجدول رقم (١٠) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الجنس. وأبرز الصعوبات التي يواجهها المديرون تمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣١) ثم عدم كفاية العناية الصحية من قبل الصحة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٣) ثم ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧٧). أما أبرز الصعوبات التي تواجهها المديرات فتمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٨) ثم كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٥) ثم ضعف التحصيل الدراسي لطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٣).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها المديرون فتمثلت في اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٤) ثم هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٥) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٥). أما أقل الصعوبات التي تواجهها المديرات فتمثلت في هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١٧) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١٥) ثم اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٠,٩٣). (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١٠).



٢. مجال المعلمين:

يشير الجدول رقم (١١) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال المعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس

جدول رقم ( ١١ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الصعوبة	ذكور	إناث
١.	قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضة.	٣,٢٢	٣,١٩
٢.	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب.	٣,٢٧	٣,٠٦
٣.	كثرة نصاب المعلمين من الحصص.	٣,١٣	٢,٨٧
٤.	عدم توافر برنامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.	٢,٨٠	٢,٧٧
٥.	تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصهم.	٢,٥٧	٢,٥٧
٦.	صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المدرسين	٢,٢٧	٢,٣٤
٧.	قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.	٢,٢٧	٢,٢٦
٨.	كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الى المدير	٢,١٠	٢,٤٤
٩.	كثرة تنقلات المعلمين.	٢,٢٥	٢,١٢
١٠.	عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة.	٢,١٠	٢,٢٦
١١.	ضعف انتماء المعلمين للمهنة.	٢,٢٠	٢,٠٤
١٢.	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.	٢,١٠	٢,١٥
١٣.	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.	٢,٠١	١,٨٥
١٤.	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.	١,٩٢	١,٨٧
١٥.	عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.	١,٧٧	١,٧١
١٦.	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	١,٦١	١,٨٧
١٧.	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.	١,٧٦	١,٥٣
١٨.	عدم تعاون بعض المعلمين بإشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.	١,٥٧	١,٧٦
١٩.	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.	١,٧٧	١,٩٣
٢٠.	كثرة غياب المعلمين عن الدوام.	١,٥١	١,٦٦
٢١.	خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.	١,٥٤	١,٥٥
٢٢.	كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.	١,٤٤	١,٣٨
٢٣.	تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.	١,٤١	١,٢٥

ويلاحظ من الجدول رقم (١١) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الجنس. وأبرز الصعوبات التي يواجهها المديرون تمثلت في انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٧) ثم قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٢) ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٣). أما أبرز الصعوبات التي تواجهها المديرات فتمثلت في قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٩) ثم انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٦) ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٧).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها المديرون فتمثلت في كثرة غياب المعلمين من الدوام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٥١) ثم كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٤) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤١) ، أما أقل الصعوبات التي تواجه المديرات فتمثلت في عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٥٣) ثم كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٨) ثم تحدي بعض المعلمات لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٥) (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١١).

٣. مجال الأبنية والتجهيزات المدرسية:

ويشير الجدول رقم (١٢) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس

جدول رقم ( ١٢ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الصعوبة	ذكور	إناث
١.	نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة	٣,٥٥	٣,٧٤
٢.	عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة.	٣,٤٧	٣,٦٦
٣.	عدم وجود مختبر في المدرسة.	٣,١٣	٣,٣٤
٤.	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.	٣,١١	٣,٣١
٥.	عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها.	٣,١٣	٣,٢٣
٦.	عدم وجود مكتبة في المدرسة.	٣,١٤	٣,١٤
٧.	قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٢,٩٧	٣,٢٣
٨.	عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	٢,٨٩	٢,٨٨
٩.	عدم توافر مقصف خاص للطلبة.	٢,٦٩	٣,١٢
١٠.	افتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة.	٢,٨٧	٢,٧٧
١١.	عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.	٢,٦٠	٣,١٩
١٢.	وجود الساحات الترابية غير المعدة التي تثير الغبار والأتربة.	٢,٧٠	٢,٧٧
١٣.	عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.	٢,٦٨	٢,٧٧
١٤.	عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.	٢,٦٧	٢,٦٩
١٥.	ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها.	٢,٤٠	٢,٥٧
١٦.	التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.	٢,٢١	٢,٦٥
١٧.	عدم توافر غرفة خاصة للمعلمين.	٢,٢٩	٢,٣٤
١٨.	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.	٢,٢٠	٢,٢٣
١٩.	سوء التهوية في غرف التدريس.	٢,٠٧	١,٩٢
٢٠.	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية.	١,٨٥	٢,١٩
٢١.	عدم توافر غرفة خاصة بالمدير.	٢,٠٣	١,٧٩

ويلاحظ من الجدول رقم (١٢) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الجنس. وأبرز الصعوبات التي يواجهها المديرون تمثلت في نقص الغرف والقاعات المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥٥) ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٧) ثم عدم وجود مكتبة في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٤). أما أبرز الصعوبات التي تواجهها المديرات فتمثلت في نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٤) ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٦) ثم عدم وجود مختبر في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٤).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها المديرون فتمثلت في سوء التهوية في غرف التدريس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٧) ثم عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٣) ثم موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٥). أما أقل الصعوبات التي تواجه المديرات فتمثلت في موقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي الى تشويش العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٩) ثم سوء التهوية في غرف التدريس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٢) ثم عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٧٩). (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١٢).

#### ٤. مجال السلطات التعليمية العليا:

ويشير الجدول رقم (١٣) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس.

#### الجدول رقم ( ١٣ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الصعوبة	ذكور	إناث
١.	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي	٣,٣١	٣,٤٤
٢.	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين.	٣,٣١	٣,٢٦
٣.	كثرة التعليمات.	٣,٢٤	٣,٣٤
٤.	قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية.	٣,١٣	٣,٣٩
٥.	إجراءات التنقلات دون أخذ رأي مديري المدارس.	٣,٠٥	٢,٨٨
٦.	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.	٢,٨٥	٢,٩٣
٧.	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة التنقلات خصوصاً في بداية العام الدراسي.	٢,٧٣	٣,١٢
٨.	التمييز في التعامل بين مدارس المنطقة الواحدة.	٢,٦٨	٢,٩٣
٩.	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.	٢,٧٤	٢,٨٠
١٠.	قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.	٢,٦٥	٢,٦٣
١١.	عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث.	٢,٣٦	٢,٥٧
١٢.	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.	٢,٣٧	٢,٣٨
١٣.	ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين.	٢,٠٥	٢,٣٨

ويلاحظ من الجدول رقم (١٣) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الجنس. وأبرز الصعوبات التي يواجهها المديرون تمثلت في تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣١) ثم عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣١) ثم كثرة التعليمات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٤). أما أبرز الصعوبات التي تواجهها المديرات فتمثلت في تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٤) ثم قلة

توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٩) ثم كثرة التعليمات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٤).

أما أقل الصعوبات التي تواجه المديرين فتمثلت في عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التربوية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٧) ثم عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٦) ثم ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٥). أما أقل الصعوبات التي تواجه المديرات فتمثلت في عدم استجابة السلطات التعليمية العليا لسد احتياجات المدرسة من الأثاث وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥٧)، ثم عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية ثم ضعف التنسيق بين الإدارة وبين المشرفين التربويين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٨) (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١٣).

#### ٥. مجال أولياء الأمور:

ويشير الجدول رقم (١٤) للمتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس.

#### جدول رقم ( ١٤ )

المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الصعوبة	ذكور	إناث
١.	عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.	٣,٣٩	٣,٢٢
٢.	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها.	٢,٩٥	٢,٩٣
٣.	مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة.	٣,٠٢	٢,٦٥
٤.	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.	٣,٠٤	٢,٥٨
٥.	قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة.	٢,٨٤	٢,٨٠
٦.	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطي	٢,٩٤	٢,٦١
٧.	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطي.	٢,٨٠	٢,٧٤
٨.	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور على الطلبة في المدارس.	٢,١٢	١,٩٢
٩.	عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة.	١,٩٨	١,٨٢
١٠.	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة.	١,٩٣	١,٦٩

ويلاحظ من الجدول رقم (١٤) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الجنس. وأبرز الصعوبات التي يواجهها المديرون تمثلت في عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٩) ثم عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٤) ثم مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٢). أما أبرز الصعوبات التي تواجهها المديرات فتمثلت في عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٢) ثم عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الأباء ومشاركتهم بها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٣) ثم قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٨٠).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها المديرون فتمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدراس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٢) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٨) ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٣). أما أقل الصعوبات التي تواجهها المديرات فتمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدراس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٢) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٢) ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٦٩) (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١٤).

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الصعوبات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. حيث يشير الجدول رقم (١٥) الى المتوسطات الحسابية المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### جدول رقم ( ١٥ )

المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مجالات الدراسة					العدد	المؤهل
أولياء الأمور	السلطات التعليمية الفلسطينية العليا	الأبنية والتجهيزات المدرسية	المعلمين	الطلبة		
٣,٠٤	٣,٢٣	٣,١٧	٢,٥٦	٢,٥٤	١٠٩	دبلوم
٣,٠٩	٣,٣٣	٣,٤١	٢,٦٤	٢,٥٥	٥٣	بكالوريوس

ويلاحظ من الجدول رقم (١٥) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فحصلت فئة البكالوريوس على متوسطات حسابية أعلى من فئة الدبلوم في جميع مجالات الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل ويعني هذا أن حملة البكالوريوس من المديرين يواجهون الصعوبات أكثر من حملة الدبلوم.

أما فيما يتعلق بالفروق في الصعوبات في كل مجال من مجالات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي على كل فقرة من فقرات الإستبانة.



ويشير الجدول رقم (١٦) للمتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم ( ١٦ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	الصعوبة	دبلوم	بكالوريوس
١.	عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم	٣,٣٣	٣,٣٣
٢.	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	٢,٨١	٢,٨٨
٣.	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.	٢,٧٢	٢,٨٣
٤.	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.	٣,١٠	٢,٤٥
٥.	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.	٢,٥٧	٢,٢٨
٦.	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.	٢,٥٠	٢,٤١
٧.	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.	٢,٤٣	٢,٤٥
٨.	عدم كفاية العناية الصحية من قبل الصحة المدرسية للطلبة .	٢,٣٨	٢,٥٠
٩.	ضعف إسهام الطلبة بالنشاطات غير الصفية.	٢,٣٤	٢,٣٣
١٠.	بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.	٢,٢٣	٢,٣٢
١١.	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.	١,٩٠	٢,٠٥
١٢.	تأخر الطلبة في الفترة الصباحية.	١,٩٢	١,٧٧
١٣.	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	١,٩٠	١,٧٧
١٤.	تسرب بعض الطلبة من المدرسة.	١,٨٥	١,٨١
١٥.	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.	١,٨٥	١,٦٠
١٦.	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	١,٦٩	١,٩٢
١٧.	انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة والغش والتدخين.	١,٦٤	١,٥٢
١٨.	عدم التزام الطلبة بتعليمات الإدارة	١,٥١	١,٥٢
١٩.	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.	١,٤٠	١,٤٩
٢٠.	هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.	١,٣١	١,٢٢
٢١.	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.	١,٢١	١,٣٢
٢٢.	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.	١,٢٠	١,٢٤

وبلاحظ من الجدول رقم (١٦) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأبرز الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم تمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٣) ثم عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٠) ثم ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨١). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٣) ثم ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٨) ثم كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٣).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم فتمثلت في هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣١) ثم اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢١) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٠). أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٢) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٤) ثم هروب الطلبة من المدرسة أثناء الدوام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٢) (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١٦).

## ٢. مجال المعلمين:

ويشير الجدول رقم (١٧) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال المعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### الجدول رقم ( ١٧ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	الصعوبة	دبلوم	بكالوريوس
١.	قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضة.	٣,١٣	٣,٣٥
٢.	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب.	٣,١٨	٣,٢٠
٣.	كثرة نصاب المعلمين من الحصص.	٢,٩٩	٣,١١
٤.	عدم توافر برنامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.	٢,٧٧	٢,٨٣
٥.	تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصهم.	٢,٥١	٢,٦٩
٦.	صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المدرسين	٢,٢٢	٢,٤٧
٧.	قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.	٢,٢١	٢,٣٩
٨.	كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الى المدير	٢,٢٥	٢,١٨
٩.	كثرة تنقلات المعلمين.	٢,٢٠	٢,٢١
١٠.	عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة.	٢,١١	٢,٢٨
١١.	ضعف انتماء المعلمين للمهنة.	٢,٠٥	٢,٣٢
١٢.	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.	١,٩٩	٢,٣٩
١٣.	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.	١,٩٤	١,٩٦
١٤.	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.	١,٩٣	١,٨٤
١٥.	عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.	١,٧٢	١,٨١
١٦.	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	١,٧٤	١,٦٦
١٧.	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.	١,٦٦	١,٦٩
١٨.	عدم تعاون بعض المعلمين بإشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.	١,٦٥	١,٦٤
١٩.	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.	١,٥٦	١,٧٥
٢٠.	كثرة غياب المعلمين عن الدوام.	١,٦٤	١,٤٣
٢١.	خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.	١,٥٧	١,٤٩
٢٢.	كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.	١,٣٨	١,٤٩
٢٣.	تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.	١,٣٣	١,٣٧

وبلاحظ من الجدول رقم (١٧) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وأبرز الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم تمثلت في انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٨) ، وقلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٣) ، ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٩) . أما أبرز الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٥) ثم انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٠) ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١١) .

أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم فتمثلت في نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٥٦) ثم كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٨) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٣) أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة وكثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٩) ثم كثرة غياب المعلمين عن الدوام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٣) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٧) (لمزيد من المعلومات انظر الجدول).

مجال الأبنية والتجهيزات المدرسية:

ويشير الجدول رقم (١٨) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال المعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم ( ١٨ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالبناء والتجهيزات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	الصعوبة	دبلوم	بكالوريوس
١.	نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة	٣,٦١	٣,٦٦
٢.	عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة.	٣,٥١	٣,٦٢
٣.	عدم وجود مختبر في المدرسة.	٣,٢٤	٣,١٥
٤.	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.	٣,٢٢	٣,١١
٥.	عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها.	٣,٠٨	٣,٣٥
٦.	عدم وجود مكتبة في المدرسة.	٣,١٧	٣,٠٧
٧.	قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٣,٠١	٣,٢٢
٨.	عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	٢,٧٦	٣,١٦
٩.	عدم توافر مقصف خاص للطلبة.	٢,٩٣	٢,٧١
١٠.	افتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة.	٢,٧٧	٢,٩٦
١١.	عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.	٢,٨٠	٢,٨٨
١٢.	وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الغبار والأتربة.	٢,٦٩	٢,٨١
١٣.	عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.	٢,٦٤	٢,٨٨
١٤.	عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.	٢,٦١	٢,٨٣
١٥.	ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها.	٢,٣٤	٢,٧١
١٦.	التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.	٢,٣٨	٢,٣٧
١٧.	عدم توافر غرفة خاصة للمعلمين.	٢,٢٣	٢,٤٧
١٨.	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.	٢,٠٤	٢,٥٦
١٩.	سوء التهوية في غرف التدريس.	١,٧٦	٢,٥٢
٢٠.	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية.	١,٨١	٢,٣٣
٢١.	عدم توافر غرفة خاصة بالمدير.	١,٨٢	٢,١٦

وبالاحظ من الجدول رقم (١٨) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأبرز الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم تمثلت في نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦١)، ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥١) ثم عدم وجود مختبر في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٤). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٦) ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٢) ثم عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٥).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم فتمثلت في عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٢) ثم موقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨١) ثم سوء التهوية في غرف التدريس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٧٦). أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٧) ثم موقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٣) ثم عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٦). (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١٨).

٤. مجال السلطات التعليمية الفلسطينية العليا:

ويشير الجدول رقم (١٩) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال السلطات التعليمية الفلسطينية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم ( ١٩ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية الفلسطينية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	الصعوبة	دبلوم	بكالوريوس
١.	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي	٣,٣٣	٣,٤٣
٢.	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين.	٣,٢٨	٣,٣٢
٣.	كثرة التعليمات.	٣,٢٢	٣,٤١
٤.	قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية.	٣,٢٤	٣,٢٠
٥.	إجراءات التنقلات دون أخذ رأي مديري المدارس.	٢,٩٤	٣,٠٧
٦.	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.	٢,٩٠	٢,٩٠
٧.	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة التنقلات خصوصاً في بداية العام الدراسي.	٢,٨٨	٢,٩٠
٨.	التمييز في التعامل بين مدارس المنطقة الواحدة.	٢,٨٦	٢,٩٣
٩.	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.	٢,٧٩	٢,٧١
١٠.	قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.	٢,٦٨	٢,٥٦
١١.	عدم استجابة السلطات التعليمية لمد احتياجات المدرسة من الأثاث.	٢,٣٤	٢,٦٤
١٢.	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.	٢,٣٦	٢,٣٩
١٣.	ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين.	٢,١٤	٢,٢٤

ويلاحظ من الجدول رقم (١٩) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأبرز الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم تمثلت في تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٣) ثم عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٨) ثم قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٤). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي وقد بلغ

المتوسط الحسابي لها (٣,٤٣) ثم كثرة التعليمات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤١) ثم عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٢). أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم فتمثلت في عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٦) ثم عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الإناث وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٤) ثم ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٤).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في عدم اشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥٦) ثم عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٩) ثم ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٤). (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ١٩).

#### ٥. مجال أولياء الأمور:

ويشير الجدول رقم (٢٠) للمتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بمجال أولياء أمور الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### الجدول رقم ( ٢٠ )

المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بأولياء الأمور التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	الصعوبة	دبلوم	بكالوريوس
١.	عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.	٣,٢٦	٣,٤٥
٢.	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم بها.	٢,٩٤	٢,٩٦
٣.	مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة.	٢,٨٣	٢,٩٦
٤.	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.	٢,٨٣	٢,٩٢
٥.	قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة.	٢,٨٧	٢,٧٥
٦.	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ	٢,٧٨	٢,٨٨
٧.	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطئ.	٢,٧٩	٢,٧٥
٨.	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس.	٢,٠٦	٢,٠٠
٩.	عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة.	١,٨٤	٢,٠٩
١٠.	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة	١,٨٧	١,٧٩



ويلاحظ من الجدول رقم (٢٠) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لأجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأبرز الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم تمثلت في عدم اهتمام أولياء الأمور للإستفسار عن أبنائهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٦) ثم عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الأباء ومشاركتهم بها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٤) ثم قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٧). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس فتمثلت في عدم اهتمام أولياء الأمر بالاستفسار عن أبنائهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٥) ثم عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الأباء ومشاركتهم بها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٦) ثم مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٦).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها حملة الدبلوم فتمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٦)، ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٧) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٤). وأقل الصعوبات التي يواجهها حملة البكالوريوس تمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٠) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٩) ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٧٩) (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٢٠).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الصعوبات تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية. حيث يشير الجدول رقم (٢١) إلى المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

### الجدول رقم ( ٢١ )

المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية

مجالات الدراسة					العدد	الخبرة
أولياء الأمور	السلطات التعليمية الفلسطينية العليا	الأبنية والتجهيزات المدرسية	المعلمين	الطلبة		
٣,٠٥	٣,١٦	٣,٥٠	٢,٦٦	٢,٦١	١٨	أقل من ٥ سنوات
٣,٢٧	٣,٥٥	٣,٣٧	٢,٨٢	٢,٨٣	٢٩	٥ - ١٠
٣,٠٠	٣,٢١	٣,١٨	٢,٥٢	٢,٤٦	١١٥	١٠ فما فوق

ويلاحظ من الجدول رقم (٢١) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الإدارة المدرسية فحصلت فئة الخبرة من (٥-١٠ سنوات) على أعلى المتوسطات الحسابية في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال الأبنية ثم يليها فئة الخبرة (أقل من ٥ سنوات) أما فئة الخبرة (١٠- فما فوق) فقد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال السلطات التعليمية العليا.

أما فيما يتعلق بالفروق في الصعوبات في كل مجال من مجالات الدراسة حسب متغير الخبرة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة على كل فقرة من فقرات الإستبانة.

١. مجال الطلبة:

ويشير الجدول رقم (٢٢) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول رقم ( ٢٢ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	الصعوبة	أقل من ٥	١٠-٥	١٠ فما فوق
١.	عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.	٣,٤٤	٣,٤١	٣,٣٠
٢.	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	٢,٨٣	٣,٠٣	٢,٧٩
٣.	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.	٢,٦٦	٢,٧٩	٢,٧٦
٤.	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.	٣,١١	٣,١٠	٢,٤٥
٥.	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.	٣,٣٣	٢,٦٨	٢,٤٥
٦.	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.	٢,٦١	٢,٦٥	٢,٤٠
٧.	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.	٢,٥٠	٢,٦٥	٢,٣٧
٨.	عدم كفاية العناية الصحية من قبل الصحة المدرسية.	٢,٤٤	٣,٠٣	٢,٢٧
٩.	ضعف إسهام الطلبة بالنشاطات غير الصفية.	٢,٥٥	٢,٧٢	٢,٢١
١٠.	بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.	٢,٣٨	٢,٨٦	٢,٠٩
١١.	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.	١,٩٤	٢,٢٠	١,٨٩
١٢.	تأخر الطلبة في الفترة الصباحية.	٢,١٦	٢,٢٤	١,٧٣
١٣.	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	١,٩٤	٢,٢٤	١,٧٥
١٤.	تسرب بعض الطلبة من المدرسة.	٢,٢٢	٢,٠٦	١,٧٢
١٥.	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.	٢,١١	١,٨٩	١,٦٨
١٦.	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	١,٥٠	٢,٠٣	١,٧٤
١٧.	انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة والغش والتدخين.	١,٥٥	١,٨٢	١,٥٥
١٨.	عدم التزام الطلبة بتعليمات الإدارة	١,٤٤	١,٧٥	١,٤٦
١٩.	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.	١,٢٢	١,٤٨	١,٤٥
٢٠.	هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.	١,٢٧	١,٦٢	١,٢٠
٢١.	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.	١,٣٨	١,١٣	١,٢٥
٢٢.	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.	١,١٦	١,١٧	١,٢٣

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٢) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الخبرة. وأبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-٥) تمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٤) ثم صعوبة تطبيق العقوبات على الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٣) ثم عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥-١٠) فتمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤١) ثم عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٠) ثم ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٣). أما أبرز الصعوبات التي تواجه ذوي الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٠) ثم ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧٩) ثم كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧٦) ثم عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي وصعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لهما (٢,٤٥).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوي الخبرة من (١-٥) فتمثلت في هروب الطلبة من المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٧) ثم إساءة بعض الطلبة للمعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٢) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١٦). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥ - ١٠) فتمثلت في إساءة بعض الطلبة للمعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٨) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١٧) ثم اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١٣) أما أقل للصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٥) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٣) ثم هروب الطلبة من المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٠). (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول).

٢. مجال المعلمين:

ويشير الجدول رقم (٢٣) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال المعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول رقم ( ٢٣ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	الصعوبة	أقل من ٥	١٠-٥	١٠ فما فوق
١.	قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضة.	٣,٢٧	٣,٣٧	٣,١٥
٢.	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب.	٣,١١	٣,٤٨	٣,١٣
٣.	كثرة نصاب المعلمين من الحصص.	٣,١١	٣,٢٧	٢,٩٥
٤.	عدم توافر برنامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.	٢,٦٦	٢,٧٩	٢,٨١
٥.	تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصهم.	٣,٠٥	٢,٨٦	٢,٤٢
٦.	صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المدرسين	٢,٧٢	٢,٧٢	٢,١٣
٧.	قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.	٢,٤٤	٢,٦٨	٢,١٣
٨.	كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الى المدير	٢,٥٥	٢,٧٩	٢,٠٤
٩.	كثرة تنقلات المعلمين.	٢,٠٠	٢,٤٨	٢,١٦
١٠.	عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة.	٢,٥٥	٢,٧٥	١,٩٥
١١.	ضعف انتماء المعلمين للمهنة.	٢,٣٣	٢,٤٤	٢,٠٣
١٢.	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.	٢,٢٧	٢,٤٤	٢,٠١
١٣.	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.	١,٧٧	٢,٢٠	١,٩١
١٤.	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.	١,٨٨	٢,١٣	١,٨٥
١٥.	عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.	٢,٠٠	١,٦٢	١,٧٤
١٦.	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	١,٩٤	٢,٠٣	١,٦٠
١٧.	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.	١,٨٨	١,٨٢	١,٦٠
١٨.	عدم تعاون بعض المعلمين بإشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.	١,٢٧	١,٨٦	١,٦٥
١٩.	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.	٢,١١	١,٦٢	١,٥٥
٢٠.	كثرة غياب المعلمين عن الدوام.	١,٤٤	١,٦٨	١,٥٦
٢١.	خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.	١,٨٨	١,٦٥	١,٤٦
٢٢.	كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.	١,٣٣	١,٤٤	١,٤٢
٢٣.	تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.	١,١١	١,٢٧	١,٤٠

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٣) الى وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الخبرة. وأبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-١) تمثلت في قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٧) ثم انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب إنخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١) ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١١). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥-١٠) فتمثلت في انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٨) ثم قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٧) ثم تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٦). وأبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠-١٠) فما فوق) تمثلت في قلة توفر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٥) ثم انخفاض الروح المعنوية لدى بعض المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٣) ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٥).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-٥) فتمثلت في كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٣) ثم عدم تعاون بعض المعلمين بأشغال بعض حصص المعلمين الغائبين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٧) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١١) أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥-١٠) فتمثلت في نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٦٢) ثم كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٤) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٧). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٦) ثم كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٢) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٠). (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٢٣).

٣. مجال الأبنية والتجهيزات المدرسية:

يشير الجدول رقم (٢٤) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول رقم ( ٢٤ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالبناء والتجهيزات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	الصعوبة	أقل من ٥	١٠-٥	١٠ فما فوق
١.	نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة.	٣,٤٤	٣,٧٩	٣,٦١
٢.	عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة.	٣,٧٢	٣,٦٥	٣,٤٩
٣.	عدم وجود مختبر في المدرسة.	٣,٥٠	٣,٤١	٣,١٢
٤.	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,١٥
٥.	عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها.	٣,٣٨	٣,٠٠	٣,١٨
٦.	عدم وجود مكتبة في المدرسة.	٣,٢٣	٣,٥٨	٣,٠٠
٧.	قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٣,٢٢	٣,٥١	٢,٤٩
٨.	عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	٣,٥٥	٣,٤١	٢,٦٦
٩.	عدم توافر مقصف خاص للطلبة.	٣,٢٢	٣,٢٧	٢,٧٠
١٠.	افتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة.	٣,١٦	٢,٩٦	٢,٧٥
١١.	عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.	٣,٤٤	٢,٨٩	٢,٧٢
١٢.	وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الغبار والأتربة.	٣,٠٥	٢,٦٥	٢,٧٠
١٣.	عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.	٣,٥٠	٢,٨٦	٢,٥٦
١٤.	عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.	٣,٤٤	٢,٩٣	٢,٥٠
١٥.	ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها.	٢,٨٣	٢,٧٥	٢,٣٣
١٦.	التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.	٢,٢٢	٢,٣١	٢,٤٢
١٧.	عدم توافر غرفة خاصة للمعلمين.	٢,٣٣	٢,٥١	٢,٢٦
١٨.	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.	٢,٧٧	٢,٨٢	١,٩٧
١٩.	سوء التهوية في غرف التدريس.	٢,٢٧	٢,٤١	١,٨٦
٢٠.	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية.	٢,٣٨	٢,١٠	١,٨٩
٢١.	عدم توافر غرفة خاصة بالمدير.	١,٩٤	٢,٠٦	١,٩٠

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٤) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الخبرة. وأبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-٥) تمثلت في عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٢) ثم عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥٥) ثم عدم وجود مختبر في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥٠). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥-١٠) فتمثلت في نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٩) ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٥) ثم عدم وجود مكتبة في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥٨). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦١) ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٩) ثم عدم كفاية المستخدمين في المدرسة كالأئنة مثلاً مما يؤثر على نظافتها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٨).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-٥) فتمثلت في سوء التهوية في غرف التدريس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٧) ثم التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٢) ثم عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٤). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥-١٠) فتمثلت في التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣١) ثم موقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي إلى تشويش على العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٠) ثم عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٦). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٠) ثم موقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي إلى تشويش على العملية التربوية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٩) ثم سوء التهوية في غرف التدريس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٦). (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٢٤).



٤. مجال السلطات التعليمية العليا:

يشير الجدول رقم (٢٥) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول رقم ( ٢٥ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	الصعوبة	أقل من ٥	١٠-٥	١٠ فما فوق
١.	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي	٣,٤٤	٣,٣٤	٣,٣٥
٢.	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين.	٣,١٦	٣,٥٨	٣,٢٤
٣.	كثرة التعليمات.	٣,١١	٣,٤٨	٣,٢٦
٤.	قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية.	٣,١١	٣,٣٧	٣,٢١
٥.	إجراء التنقلات دون أخذ رأي مديري المدارس.	٢,٥٥	٣,٣٧	٢,٩٥
٦.	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.	٢,٩٤	٣,١٣	٢,٨١
٧.	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة التنقلات خصوصاً في بداية العام الدراسي.	٣,٠٠	٢,٩٣	٢,٨٦
٨.	التمييز في التعامل بين مدارس المنطقة الواحدة.	٢,٨٨	٣,٣٧	٢,٦١
٩.	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.	٢,٣٨	٣,١٣	٢,٧٣
١٠.	قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.	٢,٥٥	٢,٨٦	٢,٦٠
١١.	عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث.	٢,٥٥	٢,٦٨	٢,٣٦
١٢.	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.	٢,٥٠	٢,٥٨	٢,٣٠
١٣.	ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين.	٢,١٦	٢,٦٨	٢,٠٥

ولاحظ من الجدول رقم (٢٥) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة

تبعاً لمتغير الخبرة. وأبرز الصعوبات التي يواجهها نوو الخبرة من (١-٥) تمثلت في تأخر وصول بعض

الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٤) ثم عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمدرسين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٦) ثم كثرة التعليمات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١١). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥-١٠) فتمثلت في عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥٨) ثم كثرة التعليمات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٨) ثم قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٧). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في تأخر وصول الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٥) ثم كثرة التعليمات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٦) ثم عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٤).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-٥) فتمثلت في عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥٠) ثم التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٨) ثم ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٦). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (٥-١٠) تمثلت في عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٦٨) ثم ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٦٨) ثم عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥٨). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٦) ثم عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٠) ثم ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٥). (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٢٥).

٥. مجال أولياء الأمور:

يشير الجدول رقم (٢٦) للمتوسطات الحسابية المتعلقة بأولياء أمور الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول رقم ( ٢٦ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال أولياء الأمور التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الرقم	الصعوبة	أقل من ٥	١٠-٥	١٠ فما فوق
١.	عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.	٣,٣٨	٣,٦٢	٣,٢٤
٢.	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها.	٢,٨٣	٣,٠٦	٢,٩٣
٣.	مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة.	٢,٧٧	٣,٢٤	٢,٨٠
٤.	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.	٢,٩٤	٣,٠٣	٢,٨٠
٥.	قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة.	٢,٤٤	٣,٠٦	٢,٨٣
٦.	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ	٢,٦٦	٣,٥١	٢,٦٦
٧.	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطئ.	٢,٩٤	٣,١٧	٢,٦٦
٨.	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة في المدارس.	٢,٠٥	٢,١٠	٢,٠٢
٩.	عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة.	١,٦٦	٢,٠٣	١,٩٣
١٠.	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة.	١,٦١	٢,٠٠	١,٨٤

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٦) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير الخبرة. وأبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-٥) تمثلت في عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٨) ثم عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٤) ثم عدم قناعة

الأهل بسلوك أبنائهم الخاطئ وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٤). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠-٥) فتمثلت في عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٢) ثم عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥١) ثم مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٤). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في عدم اهتمام أولياء الأمور للإستفسار عن أبنائهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٤) ثم عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٣) ثم قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٣).

أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١-٥) تمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٥) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٦٦) ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٦١). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوي الخبرة من (١٠-٥) فتمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٠) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٣) ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٠). أما أقل الصعوبات التي يواجهها ذوو الخبرة من (١٠ فما فوق) فتمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٢) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٣) ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٤). (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول).

رابعاً: بالنسبة لمتغير موقع المدرسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الصعوبات تبعاً لمتغير موقع المدرسة. حيث يشير الجدول رقم (٢٧) الى المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

### جدول رقم ( ٢٧ )

المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بجميع مجالات الدراسة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة

مجالات الدراسة					العدد	الموقع
أولياء الأمور	السلطات التعليمية الفلسطينية العليا	الأبنية والتجهيزات المدرسية	المعلمين	الطلبة		
٣,١٩	٣,٣٥	٣,٣٥	٢,٦٧	٢,٦٢	١١٠	قرية
٢,٧٨	٣,٠٩	٣,٠٤	٢,٤٢	٢,٣٨	٥٢	مدينة

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٧) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير موقع المدرسة فحصلت فئة القرية على أعلى المتوسطات الحسابية في جميع مجالات الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة الخليل.

أما فيما يتعلق بالفروق في الصعوبات في كل مجال من مجالات الدراسة حسب متغير موقع المدرسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير موقع المدرسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.

١. مجال الطلبة:

يشير الجدول رقم (٢٨) للمتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بمجال الطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

جدول رقم ( ٢٨ )

المتوسطات الحسابية للصعوبات المتعلقة بالطلبة التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة

الرقم	الصعوبة	القرية	المدينة
١.	عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.	٣,٢٩	٣,٤٤
٢.	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	٢,٨٢	٢,٨٦
٣.	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.	٢,٧١	٢,٨٦
٤.	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.	٢,٧١	٢,٤٨
٥.	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.	٢,٦٧	٢,٠٧
٦.	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.	٢,٥٤	٢,٣٢
٧.	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.	٢,٤٦	٢,٣٨
٨.	عدم كفاية العناية الصحية من قبل الصحة المدرسية.	٢,٥٦	٢,١٣
٩.	ضعف إسهام الطلبة بالنشاطات غير الصفية.	٢,٥٠	٢,٠٠
١٠.	بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.	٢,٣٩	٢,٠٠
١١.	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.	١,٩٧	١,٩٢
١٢.	تأخر الطلبة في الفترة الصباحية.	١,٩٢	١,٧٦
١٣.	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	١,٩٣	١,٧١
١٤.	تسرب بعض الطلبة من المدرسة.	١,٩٠	١,٦٩
١٥.	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.	١,٨٧	١,٥٥
١٦.	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	١,٨٥	١,٥٩
١٧.	انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة والغش والتدخين.	١,٦٥	١,٥٠
١٨.	عدم التزام الطلبة بتعليمات الإدارة	١,٦٥	١,٢٣
١٩.	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.	١,٤٤	١,٤٠
٢٠.	هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.	١,٣٦	١,١١
٢١.	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.	١,٤٣	٠,٨٤
٢٢.	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.	١,٢٦	١,١١

وبالاحظ من الجدول رقم (٢٨) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير موقع المدرسة وأبرز الصعوبات التي تواجهها (فئة القرية) تمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٩) ثم ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٢) ثم كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧١). أما أبرز الصعوبات التي تواجه فئة المدينة فتمثلت في عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٤) ثم ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٦) ثم كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٦).

أما أقل الصعوبات التي تواجهها (فئة القرية) فتمثلت في اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٣) ثم هروب الطلبة من المدرسة أثناء الدوام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٣٦) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٦). أما أقل الصعوبات التي تواجهها (فئة المدينة) فتمثلت في هروب الطلبة من المدرسة أثناء الدوام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١١) ثم عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,١١) ثم اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٠,٨٤) (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٢٨).

## ٢. مجال المعلمين:

يشير الجدول رقم (٢٩) للمتوسطات الحسابية المتعلقة بمجال المعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير موقع المدرسة

### جدول رقم ( ٢٩ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالمعلمين التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة

الرقم	الصعوبة	القرية	المدينة
١.	قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضة.	٣,٣٠	٣,٠١
٢.	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب.	٣,٢٠	٣,١٥
٣.	كثرة نصاب المعلمين من الحصص.	٣,١٠	٢,٨٨
٤.	عدم توافر برنامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.	٢,٩٢	٢,٥١
٥.	تكليف المعلمين تدريس مواد من غير تخصصهم.	٢,٨٦	٢,٣٤
٦.	صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المدرسين	٢,٤٦	١,٩٦
٧.	قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.	٢,٣٣	٢,١٣
٨.	كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الى المدير	٢,٢٦	٢,١٧
٩.	كثرة تنقلات المعلمين.	٢,٢٩	٢,٠١
١٠.	عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة.	٢,٢٥	١,٩٨
١١.	ضعف انتماء المعلمين للمهنة.	٢,٢١	١,٩٨
١٢.	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.	٢,٢٠	١,٩٦
١٣.	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.	٢,٠٠	١,٨٤
١٤.	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.	١,٩٤	١,٨٢
١٥.	عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.	١,٨٢	١,٥٩
١٦.	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	١,٧٦	١,٦١
١٧.	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.	١,٧٤	١,٥٣
١٨.	عدم تعاون بعض المعلمين بأشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.	١,٦٠	١,٧٥
١٩.	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.	١,٦٧	١,٥٣
٢٠.	كثرة غياب المعلمين عن الدوام.	١,٥٩	١,٥٣
٢١.	خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.	١,٦١	١,٤٢
٢٢.	كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.	١,٥٠	١,٢٥
٢٣.	تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.	١,٤٠	١,٢٥



ويلاحظ من الجدول رقم (٢٩) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير موقع المدرسة. وأبرز الصعوبات التي تواجهها (فئة القرية) تمثلت في قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٠) ثم انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٠) ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٠). أما أبرز الصعوبات التي يواجهها (فئة المدينة) فتمثلت في انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٥) ثم قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠١) ثم كثرة نصاب المعلمين من الحصص وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٨).

أما أقل الصعوبات التي تواجهها (فئة القرية) فتمثلت في كثرة غياب المعلمين عن الدوام وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٥٩) ثم كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٥٠) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٠). أما أقل الصعوبات التي تواجهها (فئة المدينة) فتمثلت في خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٤٢) ثم كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٥) ثم تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٥). (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٢٩).

٣. مجال الأبنية والتجهيزات المدرسية:

يشير الجدول رقم (٣٠) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال الأبنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

جدول رقم ( ٣٠ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة

الرقم	الصعوبة	القرية	المدينة
١.	نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة.	٣,٧٤	٣,٤٠
٢.	عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة.	٣,٦٠	٣,٤٤
٣.	عدم وجود مختبر في المدرسة.	٣,٣٩	٢,٨٤
٤.	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.	٣,٤٠	٢,٧٥
٥.	عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها.	٣,٢٥	٣,٠٠
٦.	عدم وجود مكتبة في المدرسة.	٣,٣١	٢,٧٦
٧.	قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٣,١٤	٢,٩٤
٨.	عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	٣,٠٦	٢,٥٣
٩.	عدم توافر مقصف خاص للطلبة.	٣,١٦	٢,٢٣
١٠.	افتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة.	٢,٩٩	٢,٥١
١١.	عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.	٣,٠٠	٢,٤٦
١٢.	وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الغبار والأتربة.	٢,٩٥	٢,٢٦
١٣.	عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.	٢,٩٣	٢,٢٦
١٤.	عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.	٢,٨١	٢,٤٢
١٥.	ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها.	٢,٥٠	١,٢٠
١٦.	التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.	٢,٣٣	٢,٤٨
١٧.	عدم توافر غرفة خاصة للمعلمين.	٢,٤٦	٢,٠٠
١٨.	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.	٢,٣٩	١,٨٤
١٩.	سوء التهوية في غرف التدريس.	٢,٠٨	١,٨٦
٢٠.	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية.	١,٩٦	٢,٠٣
٢١.	عدم توافر غرفة خاصة بالمدير.	٢,١٣	١,٥١

ويلاحظ من الجدول رقم (٣٠) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المجال تبعاً لمتغير موقع المدرسة. وأبرز الصعوبات التي تواجهها (فئة القرية) تمثلت في نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٤) ثم عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٠) ثم عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدسية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٠). أما أبرز الصعوبات التي تواجهها (فئة المدينة) فتمثلت في عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٤) ثم نقص الغرف والقاعات الخاصة المتعلقة بممارسة النشاطات المختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٠) ثم عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٠).

أما أقل الصعوبات التي تواجهها فئة القرية فتمثلت في عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٣) ثم سوء التهوية في غرف التدريس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٨) ثم موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٦). أما أقل الصعوبات التي تواجهها فئة المدينة فتمثلت في عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٨٤) ثم عدم توافر غرفة خاصة بالمدير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٥١) ثم ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٢٠). (المزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٣٠).

٤. مجال السلطات التعليمية العليا:

يشير الجدول رقم (٣١) للمتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بمجال السلطات التعليمية الفلسطينية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

جدول رقم ( ٣١ )

المتوسطات الحسابية لل صعوبات المتعلقة بالسلطات التعليمية الفلسطينية العليا التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية تبعاً لمتغير موقع المدرسة

الرقم	الصعوبة	القرية	المدرينة
١.	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي.	٣,٤٣	٣,٢١
٢.	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدرء والمدرسين.	٣,٣١	٣,٢٧
٣.	كثرة التعليمات.	٣,٢٦	٣,٣٢
٤.	قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية.	٣,٣٢	٣,٠٦
٥.	إجراءات التنقلات دون أخذ رأي مديري المدارس.	٣,٠٩	٢,٧٦
٦.	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.	٣,٠٤	٢,٥٥
٧.	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة التنقلات خصوصاً في بداية العام الدراسي.	٣,٠٧	٢,٥٠
٨.	التمييز في التعامل بين مدارس المنطقة الواحدة.	٢,٩٠	٢,٥٣
٩.	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.	٢,٨٥	٢,٥٩
١٠.	قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.	٢,٨٢	٢,٢٩
١١.	عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من الأثاث.	٢,٦٢	٢,٠٧
١٢.	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.	٢,٤٦	٢,١٩
١٣.	ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين.	٢,٣١	١,٩٠

ويلاحظ من الجدول رقم (٣١) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة

لجمع فقرات هذا المجال تبعاً لمتغير (موقع المدرسة). وأبرز الصعوبات التي تواجهها (فئة القرية) تمثلت في

المتوسط الحسابي لها (٣,١٥) ثم عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم بها وقد بلغ

المتوسط الحسابي لها (٢,٨٦) ثم مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٦٩).

أما أقل الصعوبات التي تواجهها (فئة القرية) فتمثلت في انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٧) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٠٧) ثم قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٣) أما أقل الصعوبات التي تواجهها (فئة المدينة) فتمثلت في قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٦٧) ثم عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور الطلبة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٦١) ثم انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء أمور الطلبة على الطلبة في المدارس وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٥٦). (لمزيد من المعلومات أنظر الجدول رقم ٣٢).

من خلال استعراض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل يلاحظ أن هناك صعوبات من المجالات المختلفة قد حصلت على متوسطات حسابية عالية وهي:

١. نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة (٣,٦٣).
٢. عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة (٣,٥٥).
٣. تأخر وصول الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي (٣,٣٦).
٤. عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم (٣,٣٤).
٥. عدم اهتمام أولياء الأمور بالإستفسار عن أبنائهم (٣,٣٣).

وقد بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق في الصعوبات التي تواجه مديري المدارس تعزى الى الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة.

# **الفصل الخامس**

## **مناقشة نتائج الدراسة**

### **وتوصياتها**

## الفصل الخامس

### "مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها"

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج والتوصيات، فقد أشارت نتائج الدراسة الى وجود عدد من الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل. وتسهيلاً لمناقشة هذه النتائج رأى الباحث أن يسلط الضوء على ابرز تلك الصعوبات التي تواجه المديرين والمديرات بدرجة كبيرة وتصنيفها حسب أسئلة الدراسة ومجالاتها وارتباطها السببي مع بعضها بعضاً.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

الصعوبات المتعلقة بالطلبة مرتبة حسب درجة وجودها:

- عدم وجود مرشد اجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم (٣,٣٤).
- ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام (٢,٨٤).
- كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد (٢,٧٦).
- عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي (٢,٦٤).
- صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة (٢,٤٨).

• وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف (٢,٤٨).

• عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية (٢,٤٤).

وتشير النتائج المتعلقة بالطلبة أن المديرين والمديرات يعانون من صعوبة عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٤). وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة غنيمات (١٩٩٠)، التي أشارت الى أن مديري ومديرات القرى النائية في الأردن يعانون من مشكلات عديدة تتعلق بالتلاميذ، فقد بينت النتائج أن ٨٨,٧% من المديرين والمديرات يعانون من مشكلة عدم وجود مرشد تربوي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم بدرجات متفاوتة، من بينهم ٥٢,٣% يعانون من هذه المشكلة بدرجة كبيرة. ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع نتائج دراسة ورشة العمل الميدانية الخاصة بالإرشاد التربوي في الأردن عام ١٩٨٧، والتي أجريت على (٥١٢) مديراً ومعلماً في مدارس تتوافر فيها خدمات إرشادية وبينت النتائج ضرورة وجود مرشد تربوي في المدرسة، وأكدت كذلك على فعالية الخدمات الإرشادية في المدارس "وزارة التربية والتعليم، مؤتمر التطوير التربوي (١٩٨٧)". وقد يعزى حرمان المدارس من الخدمات الإرشادية الى سياسة الاحتلال الإسرائيلي المخططة المتمثلة في إهمال التعليم وعدم تطويره وحل مشكلاته والى أسباب اقتصادية تمثلت في عدم تعيين مرشد في كل مدرسة.

وتشير النتائج المتعلقة بالطلبة أيضاً أن المديرين والمديرات يعانون من صعوبة ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٤) ومثلت هذه الصعوبة المرتبة الثانية وقد يعزى هذا الضعف الى عدة أسباب متداخلة منها ما يتعلق



بالطلبة أنفسهم مثل طغيان روح اللامبالاة لدى بعض الطلبة ومنها ما يتعلق بعدم متابعة الأسرة لتحصيل أبنائها من أجل تقليل الفاقد التعليمي، ومنها ما يتعلق بانخفاض مستوى الكفاية العلمية والتأهيل التربوي لدى بعض المعلمين وهناك أسباب لها علاقة بظروف التعليم الفلسطيني وخاصة أيام الانتفاضة وما تبعها من سياسة إغلاق متكرر للمدارس لفترات زمنية طويلة مما أثر على مستوى تحصيل الطلاب وخبراتهم.

وانتفتت هذه النتائج مع نتائج دراسة حسين (١٩٨٨) التي أشارت الى أن أهم مشكلات إدارة المدارس الإعدادية للبنين في بغداد المتعلقة بمجال الطلبة تمثلت في انخفاض المستوى العلمي لدى بعض الطلبة، واحتلت هذه المشكلة المرتبة الثانية، وكذلك نتائج دراسة خليل وغزال (١٩٨٩) التي أشارت الى أن ضعف المستوى العلمي لكثير من الطلبة. حصلت على الترتيب الأول في صعوبات الإدارة في المدارس المتوسطة التجريبية في محافظة نينوى وأشارت دراسة الديراني (١٩٨٧) الى أن ٨٦,٦% و ٧٢% و ٦٢,٢% من مديري مدارس المناطق القروية على التوالي، يعانون من مشكلة ضعف التحصيل لدى التلاميذ في مواد الرياضيات واللغة العربية والعلوم (الديراني ، ١٩٨٧).

وتشير النتائج المتعلقة بالطلبة الى أن المديرين والمديرات يعانون من صعوبة كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٧٦). وقد يعزى السبب الى ضيق غرف التدريس بالإضافة الى أن زيادة أعداد الطلبة سنوياً لا يقابله زيادة في أعداد الصفوف الدراسية، علماً بأن كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد الذي يبلغ متوسطه في المدارس الحكومية في محافظة الخليل (٣٥) طالباً دائرة الإحصاء الفلسطينية (١٩٩٥). وقد

يصل متوسطه في المراحل الأساسية الى (٤٠) طالباً مما يؤثر على سير التدريس الصفّي وتحقيق أهدافه.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة المدحجي (١٩٩١)، التي أشارت الى وجود مشكلات تعيق إدارة المدرسة الثانوية في اليمن ذات حدة عالية تمثلت في ازدحام الصفوف بالطلبة ومع ودراسة اللواتي (١٩٩٢) التي أشارت الى أن أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان تمثلت في كثرة التلاميذ في الصف الواحد.

كذلك النتائج المتعلقة بالطلبة الى أن المديرين والمديرات يعانون من صعوبة "عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٦٤) وتعزى هذه الصعوبة الى عدم متابعة المدرسين للتحضير اليومي وانعدام ثواب الذين يحضرون واللامبالاة عند الطلبة وكثرة مجالات التسلية والترفيه وخاصة التلفزيون وقلّة استخدام أسلوب الامتحانات اليومية.

حيث اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة حسين (١٩٨٨) التي أشارت الى أن من مشكلات إدارة المدارس الإعدادية للبنين في بغداد فيما يتعلق بالطلبة ضعف اهتمام الطلبة بالتحضير اليومي.

وتشير النتائج المتعلقة بالطلبة الى أن المديرين والمديرات يعانون من "صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٨) وقد تعزى هذه

الصعوبة الى اللامبالاة وعدم احترام الطلبة للقوانين المدرسية نتيجة سياسة الإدارة السلطوية التي تخلق عند الطلبة التمرد وخاصة في مرحلة المراهقة.

وتشير النتائج الى أن المديرين والمديرات يعانون من وجود طلبة يحتاجون الى رعاية خاصة في الصف حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٨) وقد تعزى هذه الصعوبة الى عدم تطبيق اختبار القدرات والاستعداد بالنسبة للطلبة وتقسيمهم تبعاً لنتائجهم الى صفوف متجانسة. الأمر الذي يجعل وجود المرشد الاجتماعي ضرورياً لهذه المدارس. ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع دراسة غنيمات (١٩٩٠)، التي أشارت أن ٧٢,٧% من مديري ومديرات القرى النائية في الأردن يعانون من مشكلة وجود تلاميذ يحتاجون الى رعاية خاصة بدرجات متفاوتة.

وبينت نتائج الدراسة أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٤) وتعزى هذه الصعوبة الى اللامبالاة وعدم الشعور بالمسئولية لدى بعض الطلبة وعدم استخدام المحفزات وأسلوب الإرشاد والتوجيه وعدم اهتمام الأهل بتشجيع أبنائهم على عمل الواجب البيتية وكثرة مجالات التسلية والترفيه مثل التلفزيون واللعب على حساب متابعة الدراسة في البيت.

وأشارت نتائج الدراسة الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة عدم كفاية العناية الصحية من قبل قسم الصحة المدرسية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٥) فهذه الخدمات تكاد تكون معدومة رغم أهميتها من ناحية تربية فهي تقتصر على إجراء بعض

التطعيمات للطلبة ومما يؤكد هذه النتائج أنها جاءت متفقة مع نتائج دراسة غنيمات (١٩٩٠) التي أشارت الى أن ٨٨,٦٪ من مديري ومديرات القرى النائية في الأردن يواجهون مشكلة عدم كفاية العناية الصحية من قبل قسم الصحة المدرسية بدرجات متفاوتة.

وأشارت الدراسة الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة ضعف إسهام بعض الطلبة في النشاطات غير الصفية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٥) وقد تعزى هذه الصعوبة الى عدم توافر القاعات لممارسة النشاطات غير الصفية. وأشارت الدراسة الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٧) ومما يؤكد هذه النتائج أنها متفقة مع نتائج دراسة غنيمات (١٩٩١) التي أشارت الى أن مديري ومديرات مدارس القرى النائية يعانون من مشكلة بُعد سكن التلاميذ عن المدرسة بدرجات متفاوتة الأمر الذي يترتب عليه تأخر الطلبة في الحضور الى المدرسة صباحاً.

أما فيما يتعلق بالصعوبات المتعلقة بالمعلمين فكان أهمها:

- قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية (٣,٢١).
- انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب (٣,١٩).
- كثرة نصاب المعلمين من الحصص (٣,٠٣)
- تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصهم (٢,٥٧).
- صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة من قبل بعض المدرسين (٢,٣٠).

- قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية (٢,٢٧).
- كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الى المدير (٢,٢٣).
- كثرة تنقلات المعلمين (٢,٢٠).
- عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة (٢,١٧).
- ضعف انتماء المعلمين الى المهنة (٢,١٤).

وتشير النتائج المتعلقة بالمعلمين الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة من ندرة المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضية بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢١) وتعزى هذه الصعوبة الى نقص عدد الخريجين في هذه التخصصات فلا يوجد تخصص تربية رياضية في الجامعات الفلسطينية ويقتصر تدريس التربية الرياضية والفنية على كلية فلسطين التقنية للبنات في رام الله وكلية فلسطين التقنية للذكور في طولكرم، وهذه الكليات لا تفي بحاجة المدارس من هذه التخصصات.

وتشير النتائج المتعلقة بالمعلمين الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٩)، وربما يكون السبب عائد الى أن معظم المعلمين يشعرون بضغط الحاجات الاقتصادية وبأن راتبهم الذي يتراوح ما بين (٩٠٠ - ١٣٠٠) شيكل لا يكفي إلا لتلبية الحاجات الملحة وبأنهم لا يدخرون منه ما يكفي لمقابلة الحاجات الطارئة لذا فإنهم يفتقدون الى الشعور بالرضى عن العمل وبالتالي انخفاض الروح المعنوية. ومما يؤكد هذه النتائج أنها

اتفقت مع نتائج دراسة المدحجي (١٩٩١) التي أشارت أن أهم الصعوبات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في اليمن تمثلت في انخفاض الروح المعنوية بسبب انخفاض الرواتب.

وتشير النتائج المتعلقة بالمعلمين الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة كثيرة نصاب المعلمين من الحصص حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٣) علماً بأن نصاب المعلم يتراوح ما بين (٢٤ - ٢٧) حصة في الأسبوع الأمر الذي يسبب إرهاق المعلم وتقليل فاعليته علماً بأن المعلم يعاني من انخفاض الروح المعنوية بسبب انخفاض الراتب كما ذكر سابقاً. ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع نتائج دراسة غنيمات (١٩٩٠) التي أشارت بأن ٨٨,٦% من مديري ومديرات مدارس القرى النائية يعانون من مشكلة كثرة نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية بدرجات متفاوتة.

وتشير النتائج المتعلقة بالمعلمين أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة عدم توفير برنامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٠) وتعزى هذه الصعوبة الى سياسة الاحتلال الإسرائيلي المخططة القائمة على إهمال التعليم الفلسطيني وعدم تطويره ولا سيما العنصر الأهم وهو المعلم.

وتشير النتائج المتعلقة بالمعلمين الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة تكليف المعلمين تدريس مواد من غير تخصصهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٥٧) ويلاحظ من النتائج أنها مرتبطة بعدم توفر التخصصات اللازمة للمواد الدراسية كما هو الحال بالنسبة للتربية الرياضية والتربية الفنية. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة

غنيّات (١٩٩٠) التي أشارت بأن مديري ومديرات القرى النائية في الأردن يعانون من مشكلة تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم بدرجات متفاوتة.

وتشير النتائج المتعلقة بالمعلمين الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٠) وتعزى هذه الصعوبة الى بُعد سكن بعض المعلمين عن المناطق التي يدرسون فيها مما يضطرهم الى استخدام أكثر من مواصلة وكذلك الى صعوبة المواصلات داخل مدينة الخليل بسبب إغلاق الطرق التي تربط البلدة القديمة أمام وسائل النقل العربية والسماح فقط للمستوطنين الإسرائيليين باستخدامها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة غنيّات (١٩٩٠) التي أشارت الى أن من مديري ومديرات القرى النائية يعانون من مشكلة صعوبة المواصلات المؤدية لموقع المدرسة بدرجات متفاوتة.

وتشير النتائج المتعلقة بالمعلمين الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة قلة مهارة بعض المعلمين في استعمال الوسائل التعليمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٧) علماً بأن للوسائل التعليمية دور في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (غنيّات، ١٩٩٠) التي أشارت الى أن ٧٢,٨% من مديري ومديرات القرى النائية يعانون من قلة معرفة المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية. وقد يعزى سبب هذه الصعوبات الى ضعف الإمكانيات المدرسية وقلة مواردها مما يجعلها عاجزة عن توفير الوسائل التعليمية. وتدني مستوى التأهيل التربوي بالنسبة للمعلم نتيجة لعدم توافر برنامج التدريب أثناء الخدمة وخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا التعليم واستخدام الوسائل التعليمية،

فالكفاءة العلمية ومستوى التأهيل التربوي للمعلم أساس نجاح العملية التعليمية فلا خير يتوقع من نظام تعليمي يكون فيه المعلم ضعيفاً في جانب أو أكثر من هذه الجوانب. فتدني الكفاءة العلمية والتأهيل التربوي للمعلم ترتبط بكثير من الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس بدرجات أقل حدة في هذه الدراسة مثل كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الى المدير حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٢٣) وعدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,١٧) ووجود معلمين غير مؤهلين تربوياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٢).

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية أهمها:

- نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة (٣,٦٣).
- عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة (٣,٥٥).
- عدم وجود مختبر في المدرسة (٣,٢٢).
- عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية (٣,١٩).
- عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً مما يؤثر على نظافتها (٣,١٤).
- قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي (٣,٠٨).
- عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة (٢,٩٠).
- عدم توافر مقصف خاص للطلبة (٢,٨٦).
- افتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة (٢,٨٤).



- عدم وجود أسوار حول المدرسة لحمايتها (٢,٨٣).
- وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الأتربة (٢,٧٣).

وتشير النتائج المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية بدرجة كبيرة ويعود سبب هذه الصعوبات الى عوامل اقتصادية لأن المخصصات المالية للتعليم لا تتناسب مع احتياجاته ومطالبه وخاصة فيما يتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية وهذه الصعوبات ارتبطت بالاحتلال الإسرائيلي وسياساته القائمة على إهمال التعليم وعدم تطويره، ومع قدوم السلطة الوطنية التي تعاني من قلة الموارد الاقتصادية حيث تحاول وزارة التربية توزيع هذه الموارد على مجالات العملية التربوية فهي تتبع في ذلك أوليات انطلاقاً من قاعدة الأهم فالمهم وحسب الإمكانيات المتاحة، وقد يعزى سبب هذه الصعوبات بالإضافة الى السبب الاقتصادي الى أن أغلب الأبنية المدرسية أبنية مستأجرة أو هي عبارة عن غرف صافية فقط نتيجة لعدم وجود جهة متخصصة مشرفة على البناء فكثير من المدارس أقيم بمبادرة وتبرع من الأهالي وإن المتعهدين ببناء هذه المدارس تنقصهم المعلومات الضرورية عن المتطلبات الفنية للمدارس من حيث الموقع ومواصفات البناء (سعة غرف التدريس) والمرافق الضرورية للعملية التعليمية مثل قاعات لممارسة النشاطات المختلفة ومختبر وقاعة مكتبة ومستودعات لتخزين الأثاث واللوازم وغرفة خاصة للمعلمين ومقصف للطلبة وملاعب رياضية وساحات معبدة وأسوار حول المدرسة لحمايتها، علماً بأن العملية التربوية تتطلب قيام الطالب بنشاط موجه خارج غرف التدريس لأن المدرسة ليست مجموعة من الغرف تلقى فيها الدروس في حين أن قاعات النشاط والمختبرات والمكتبة لا تقل أهمية عن الصف من الناحية التربوية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة غنيمات (١٩٩٠) التي أشارت أن ٩٣,٢٪ من مديري ومديرات المدارس يعانون من مشكلة عدم وجود ملاعب رياضية وساحات معبدة في مدارسهم بدرجات متفاوتة من بينهم ٧٠,٥٪ يعانون من نفس المشكلة بدرجة كبيرة وأشارت كذلك الى أن ٩٠,٩٪ من المديرين والمديرات يعانون من مشكلة عدم توافر التدفئة داخل غرف التدريس بدرجات متفاوتة من بينهم ٧٧,٣٪ يعانون من نفس المشكلة بدرجات كبيرة وأن ٩٠,٨٪ من المديرين والمديرات يعانون من عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية بدرجات متفاوتة. وأن ٨٦,٤٪ من المديرين والمديرات يعانون من مشكلة نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة بدرجات متفاوتة والى أن ٩٣,٢٪ من مديري ومديرات المدارس يعانون من مشكلة عدم وجود أسوار حول المدرسة، ومن بينهم ٨٦,٤٪ يعانون من هذه المشكلة بدرجة كبيرة

وترتبط صعوبات أخرى بهذه العوامل ولكن بدرجات أقل حدة منها:

- عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة (٢,٧٢).
- عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة (٢,٦٩).
- ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها (٢,٤٧).
- عدم توافر غرفة خاصة بالمعلمين (٢,٣١).
- عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة (٢,٢٢).
- سوء التهوية في غرف التدريس (٢,٠١).

- موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش العملية التعليمية (١,٩٩).
- عدم توافر غرفة خاصة للمدير (١,٩٤).

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج المتعلقة بعلاقة المدير بالسلطات التعليمية الفلسطينية العليا أهمها:

- تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي (٣,٣٦).
- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمعلمين (٣,٣٠).
- كثرة التعليمات (٣,٢٨).
- قلة توافر نسخ دليل المعلم (٣,٢٣).
- إجراء تنقلات دون أخذ رأي مدير المدرسة (٢,٩٩).
- التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي (٢,٨٩).
- عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة تنقلات المعلمين وخاصة في بداية العام الدراسي (٢,٨٩).

وتشير النتائج المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٣,٣٦ ومما يذكر أن الكتب المقررة في المرحلة الأساسية توزع مجاناً على الطلبة سنوياً وقد يكون النقص في بعض الكتب بسبب تغير المناهج وخاصة بعد تسلّم السلطة الفلسطينية للتربية والتعليم، فتكثر مراجعات المديرين للجهة المسؤولة ويضطر

بعضهم الى ترك دوامه لمتابعة تأمين الكتب الناقصة. وأشارت دراسة غنيمات (١٩٩٠) إلى أن ٦٣,٦% من المديرين والمديرات يعانون من مشكلة تأخر الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي.

وتشير النتائج المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمعلمين بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٠) فهذه تعزى الى نقص المخصصات المالية فالوزارة لا تستطيع تلبية طلبات جميع البارزين في العمل من معلمين ومنحهم علاوات إضافية بسبب محدودية المخصصات المالية ، إلا أنه لا يوجد تبرير لقلّة الحوافز المعنوية بمختلف الأساليب والطرق التي لا يخفى أثرها في رفع معنويات العاملين ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع دراسة المنيع (١٩٨٨) التي أشارت الى أن من أبرز الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية هو عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل. كما واتفقت مع دراسة اللواتي (١٩٩٢)، التي أشارت الى أن أبرز المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عُمان تمثلت في قلّة الحوافز المادية للبارزين في العمل.

وتشير النتائج المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة كثرة التعليمات بدرجة كبيرة بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٨) والتي تتمثل في الرد على الكتب الرسمية بحيث يخصص المدير الجانب الأكبر من وقته للأعمال الكتابية. ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع دراسة حسين (١٩٨٨) التي أشارت الى أن من أبرز

مشكلات إدارة المدارس الإعدادية للبنين في بغداد تمثلت في كثرة طلبات مديريات التربية من الإدارة كالجرد والإحصائيات والمعلومات والرد السريع على الكتب الرسمية. كما اتفقت مع دراسة المنيع (١٩٨٨) التي أشارت الى أن من الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالإدارة المدرسية تمثلت في كثرة التعليمات.

وتشير النتائج المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا الى أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٣) وقد يعزى سبب في قلة توافر نسخ دليل المعلم الى عملية التغيير التي تشهدها الكتب والمقررات المدرسية بعد استلام السلطة الفلسطينية للتربية والتعليم. وتشير النتائج المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة إجراء التنقلات دون أخذ رأي مدير المدرسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٩٩) ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع دراسة (غنيمات، ١٩٩٠) التي أشارت الى أن ٧٩,٦ من مديري ومديرات القرى النائية في الأردن يعانون من مشكلة نقل المعلمين دون استشارة مدير المدرسة بدرجات متفاوتة.

وكذلك اشارت النتائج المتعلقة بالسلطات التعليمية العليا أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٩) ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع دراسة (غنيمات، ١٩٩٠) التي أشارت الى أن ٨٨,٦% من مديري ومديرات القرى النائية في الأردن يعانون من مشكلة تأخر تحديد مراكز المعلمين الجدد مع بداية العام الدراسي بدرجات متفاوتة وهذا يؤكد نتائج هذه الدراسة

في أن المديرين والمديرات يواجهون صعوبة عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة تنقلات المعلمين خصوصاً في بداية العام الدراسي وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٩).

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج المتعلقة بأولياء أمور الطلبة أهمها:

- عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم (٣,٣٣).
- عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها (٢,٩٥).
- مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة (٢,٨٨).
- عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية (٢,٨٦).
- قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء أمور الطلبة (٢,٨٣).
- عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئي (٢,٨٢).
- عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطئي (٢,٧٨).

وإذا نظرنا الى هذه الصعوبات نرى أنها متداخلة مع بعضها بعضاً من حيث الأسباب

فقد تعزى أسباب هذه الصعوبات الى ما يلي:

- قلة وعي وإدراك أولياء أمور الطلبة لوظيفة المدرسة وأهدافها وأهمية التعاون بين البيت والمدرسة لاعتقادهم أن المدرسة هي المسؤولة وحدها عن تعليم أبنائهم وتعديل سلوكهم وتصحيح أخطائهم.

- انشغال أولياء الأمور بأعباء الحياة اليومية وقلة تواجدهم في البيت وإجبار أبنائهم على مساعدتهم في هذه الأعباء.

- ضعف الإدارة المدرسية في اتصالاتها مع المجتمع وخاصة أولياء الأمور.
- ضعف إيمان أولياء أمور الطلبة بأهمية رسالة مجالس الآباء.
- عدم قدرة مدير المدرسة على تنظيم العلاقات الإجتماعية مع المحيط الخارجي والذي يعد أولياء الأمور من أهم عناصره
- قلة متابعة إدارة المدرسة للطلاب وإيصال المعلومات الضرورية لأولياء أمورهم.
- عدم وعي مديري المدارس بضرورة اطلاع أولياء الأمور على خطط المدرسة وأهدافها.

لذا يجب على الإدارة المدرسية أن تسعى دائماً الى دعوة أولياء أمور الطلبة وأفراد المجتمع المحلي للمشاركة من خلال عقد الندوات، إذ جرت العادة في مدارسنا أن الآباء لا يدعون الى المدرسة إلا لحل مشكلات أبنائهم.

ومما يؤكد هذه النتائج أنها اتفقت مع نتائج دراسة المدحجي (١٩٩١) ودراسة خليل وغزال (١٩٨٩) والمنيع (١٩٨٨) ودراسة حسين (١٩٨٨) كما اتفقت مع دراسة رابيس حيث أشارت تلك الدراسات الى أن من المشكلات التي من شأنها إعاقة عمل مدير المدرسة أثناء قيامه بمهامه اليومية هي عدم اهتمام أولياء أمور الطلبة وقلة زيارتهم للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم وضعف تجاوب أولياء الأمور مع مجالس الآباء وضعف تعاون أولياء الأمور مع الإدارة وقلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم وعدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

ظهر من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة الخاصة بالصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة الخليل والمتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة حول وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة ومن خلال دراسة جدول المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديمغرافية.

### جدول رقم ( ٣٣ )

..... المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة عن جميع مجالات الدراسة

حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة

عوامل ديمغرافية	الفئة	عدد أفراد العينة	مجال الطلبة	مجال المعلمين	مجال البناء	مجال السلطات العليا	مجال أولياء الأمور
الجنس	ذكور	٩٩	٢,٥٣	٢,٥٦	٣,٢٠	٣,٢٢	٣,١١
	إناث	٦٣	٢,٥٥	٢,٦٣	٣,٣٣	٣,٣٤	٢,٩٨
المؤهل	دبلوم	١٠٩	٢,٥٤	٢,٥٦	٣,١٧	٣,٢٣	٣,٠٤
	بكالوريوس	٥٣	٢,٥٥	٢,٦٤	٣,٤١	٣,٣٢	٣,٠٩
سنوات الخبرة	١ - ٥	١٨	٢,٦١	٢,٦٦	٣,٥٠	٣,١٦	٣,٠٥
	٥ - ١٠	٢٩	٢,٨٣	٢,٨٢	٣,٣٧	٣,٥٥	٣,٢٧
	١٠ فما فوق	١١٥	٢,٤٦	٢,٥٢	٣,١٨	٣,٢١	٣,٠٠
موقع المدرسة	قرية	١١٠	٢,٦٢	٢,٦٧	٣,٣٥	٣,٣٥	٣,١٩
	مدينة	٥٢	٢,٣٨	٢,٤٢	٣,٠٤	٣,٠٩	٢,٧٨



يتبين أن الفارق كان لصالح الإناث حيث يواجهن صعوبات أكثر من الذكور في كل من مجال الطلبة ومجال المعلمين ومجال البناء والتجهيزات المدرسية ومجال السلطات التعليمية الفلسطينية العليا. باستثناء مجال أولياء الأمور فكان الفارق لصالح الذكور فهم يواجهون صعوبات أكثر من الإناث في هذا المجال. وقد تعزى معاناة المديرية أكثر من المدير الى أن المديرية تعاني من صراع في الأدوار وخاصة فيما يتعلق بالسلوك المتوقع منها في البيت والمدرسة مما يؤثر على مجالات عمل المديرية، أما في مجال أولياء الأمور فقد يفسر ذلك بحرص المديرية على عدم توجيه اللوم لها من قبل أولياء أمور الطلبة وهي بذلك تسعى لإبراز شخصيتها وتجنب القصور في هذا المجال وكذلك الى تعاون الأمهات مع المديرية أكثر من الآباء بسبب إنشغالهم.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الطوباسي (١٩٨٠) حيث أشارت الى أن جنس المدير لا يؤثر على عدد المشكلات الإدارية ودراسة حسين (١٩٨٨) التي أشارت الى أن مشكلات مدارس البنات لا تختلف عن مشكلات مدارس البنين في بغداد في حين أنها اتفقت مع دراسة الحاوي (١٩٨٩) التي أشارت الى أن المديرات هن أكثر مواجهة للمشكلات الإدارية من المديرين.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكان الفارق لصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كانوا أكثر مواجهة للصعوبات في كل مجالات الدراسة وقد يعزى هذا الفارق الى الفرق في مستوى التأهيل التربوي لمؤهل الدبلوم فهو بالإضافة الى تخصصه الأكاديمي يدرس مساقات

في التأهيل التربوي على العكس بالنسبة لحملة البكالوريوس فتكاد تكون دراستهم الجامعية مقصورة على تخصصهم فقط دون دراسة مساقات لها علاقة بالتأهيل التربوي.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة غنيمات (١٩٩٠) التي أشارت الى أنه لا توجد فروق جوهرية بين المشكلات التي يعاني منها مديرو ومديرات مدارس القرى النائية تعزى للمؤهل العلمي للمدير.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فتبين أن الفارق كان لصالح سنوات الخبرة من (٥-١٠) حيث كانوا أكثر مواجهة للصعوبات في جميع مجالات الدراسة باستثناء البناء والتجهيزات المدرسية ثم يليها سنوات الخبرة من (١-٥). أما أقل فئة مواجهة للصعوبات فهي فئة الخبرة من ١٠ فما فوق فقد يعزى هذا الى ارتفاع مستوى الخبرة لدى هؤلاء المديرين مما يساعدهم على مواجهة هذه الصعوبات والتصدي لها وحلها.

فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة اللواتي (١٩٩٢) التي أشار أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان تعزى الى متغير الخبرة ومع دراسة المدحجي (١٩٩١) في حين اتفقت مع دراسة الطوباسي (١٩٨٠) التي أشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

أما بالنسبة لموقع المدرسة فتبين أن الفارق كان لصالح المدارس في القرى فهن أكثر مواجهة للصعوبات من المدارس في المدينة وقد يعزى ذلك الى الاهتمام بالمدينة بشكل عام ومدارسها بشكل خاص على حساب القرى.

وقد انسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ويسلي (Wesley، ١٩٧٢) حيث أشارت الى أن المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس في الريف أكثر من المدارس في المدن.

## توصيات الدراسة:

استناداً الى نتائج الدراسة فإن الباحث يتقدم بالتوصيات التالية:

١. توفير الخدمات الإرشادية للمدارس وذلك بتعيين مرشد اجتماعي في كل مدرسة.
٢. متابعة المدرسين المستمرة للتحضير اليومي للواجبات البيتية للطلبة وإثابة الذين يحضرون وتحفيز الذين يقصرون في ذلك.
٣. العمل على توفير المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية.
٤. تخفيف نصاب المعلم من الحصص.
٥. تجنب ارغام المعلم تدريس مواد من غير تخصصه.
٦. العمل على رفع كفاءة المعلمين عن طريق برنامج التدريب أثناء الخدمة للوقوف على أحدث النظريات والأساليب التربوية ونتائج البحوث في ميدان عملهم وخاصة فيما يتعلق بالوسائل التعليمية.
٧. توفير الحوافز المادية والمعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمعلمين وذلك لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد.
٨. ضرورة اشراك الوزارة في تصميم الأبنية المدرسية وتنفيذها لكي تتناسب مع متطلبات العملية التربوية.
٩. زيادة اهتمام الوزارة بالمدارس من خلال زيادة الدعم المادي المخصص للأبنية والتجهيزات المدرسية والمرافق الضرورية مثل المختبرات وتجهيزها وقاعات

النشاطات المختلفة وضرورة الاهتمام بمكتبات المدارس وتزويدها بالكتب والمراجع لخدمة البرنامج التعليمي.

١٠. زيادة فرص تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة وخصوصاً في الأمور التي تهم ابناءهم وذلك بدعوتهم الى المدرسة وتهيئة كل مستلزمات استقبالهم واشعارهم بأهمية زيارتهم للمدرسة.

١١. إدخال دم جديد للإدارة المدرسية وذلك بتعيين مديرين جدد أو عقد الدورات الدراسية والندوات والمحاضرات لتعريف المديرين بكل ما يستجد في مجال الإدارة المدرسية.

١٢. زيادة فاعلية قسم الصحة المدرسية لضمان توفير خدمات صحية تتناسب مع احتياجات الطلبة.

١٣. توفير الكتب الدراسية ودليل المعلم للمواد الدراسية قبل بداية العام الدراسي.

١٤. استشارة مديري ومديرات المدارس في التنقلات والتشكيلات المدرسية.

١٥. إجراء دراسة مماثلة في المحافظات الأخرى من أجل مقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- بوارب، بيرسي (١٩٦٥). إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا. ترجمة سامي ناشد، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢- الحاوي، فوزيه أحمد (١٩٨٩). مهام مدير المدرسة الإشرافية والصعوبات التي تواجهه في أداء عمله في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة: اربد: جامعة اليرموك.
- ٣- حسين، فضيلة عباس (١٩٨٤). مشكلات إدارة المدارس الإعدادية للبنات في محافظة بغداد أسبابها ومقترحات علاجها. مجلة آداب المستنصرية، العدد ١٠.
- ٤- خليل، عبد المجيد أحمد وغزال، فضي توفيق (١٩٨٩). صعوبات الإدارة في المدارس المتوسطة التجريبية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الراقدين، ١١ (٢٧).
- ٥- الدليل، عبد الرحمن سليمان (١٩٨٨). الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في العملية التربوية. مجلة التوثيق التربوي، العدد ٢٩، الرياض: وزارة المعارف.
- ٦- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية (١٩٩٥). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، رقم (١)، رام الله، الضفة الغربية.

- ٧- ديراني، عيد (١٩٨٧). دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، مركز البحوث التربوية.
- ٨- سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٧٨). استراتيجية الإدارة في التعليم. دراسة تحليلية مقارنة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط١.
- ٩- الطائي، زيد سليمان فائق (١٩٨٠). دراسة تقييمية لإتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية العراقية للمرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة الميناء، كلية التربية.
- ١٠- الطويبي، عمر بشير (١٩٧٦ - ١٩٧٧). الإدارة المدرسية وظائفها ومؤهلاتها. مجلة كلية التربية العدد ٦، ليبيا جامعة الفاتح.
- ١١- العزاوي، سليمان داود (١٩٧٣). كفاءة الإدارة المدرسية . التوثيق التربوي، العدد ٨، السنة الثانية.
- ١٢- الطوباسي، عادل حسين (١٩٨٠) دراسة واقع الإدارة المدرسية في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.
- ١٣- العمري، أيمن أحمد إبراهيم، (١٩٩٠). معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٤- غنيمات، محمد عبد القادر (١٩٩٠). المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات القرى النائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٥- اللواتي، محمد بن شهاب بن حبيب (١٩٩٢). المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

١٦- المخلافي، عثمان خالد (١٩٩٢). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

١٧- المدحجي، منصور قاسم فارغ (١٩٩١). المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد: جامعة اليرموك.

١٨- المنيع، محمد عبد الله (١٩٨٨). بعض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد ١٧.

١٩- مكتبة التربية والتعليم (١٩٩٥). إحصائيات مكتب التربية والتعليم، الخليل.

٢٠- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٨). مؤتمر التطوير التربوي، عمان.

## ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Anderson, L. Wand Van D, De, L., A. (1963). Secondary School Administration. Boston: Houghton Mifflin Company.



- 2- Blood, R.E. and Miller, JP (1980), Factors affecting and principalship yesterday and today. The new Mexico Principalship Study, Part 1. (ERIC Document Reproduction Services No. 175, 143).
- 3- Brown, L.H. (1979). A study of the delegation of administrative tasks by an elementary school principals in a selected Florida Public Elementary School (Doctoral Dissertation, Florida State University, 1979). Dissertation Abstracts International, 40, 3009 - A.
- 4- Blumberge A., and Greenfield W., (1980). The Effective Principal: Perspectives in School Leadership, Boston: Allyn and Bacon.
- 5- Hatch - Yap, Carolemae (1989). A study of principals, perceptions, of their role and their educational administration programs, perceived effectiveness as related to the role. Dissertation Abstract International, 49, 1640-A.
- 6- Horten, Bon H., (1958). Study of Problems of Beginning Principals as a Basic for Improving the Program for Education of Principals at Application State Teacher College. Unpublished doctoral dissertation, Florida State University.
- 7- Sprinthall, Richard C. Basic Statistical Analysis. Addison - Wesley Publishing Company, Philippines, 1982.
- 8- Tryon, Caylord F. (1979). Role Preceptions of the Elementary School Principal as Preceived by Superintedents Board Presidents, Secondary Principals, Elementary Teachers and Elementary Principals (Ph.D. Iowa State University, 1979), Dissertation Abstracts International, 39 (10), 5865.A.

# الملفات

ملحق رقم (١)

ترتيب الصعوبات تبعاً لقيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الإمتحان

الرقم	الصعوبات التي تواجه المديرين في مجالات الدراسة، الطلبة، المعلمين، أولياء الأمور، البناء، السلطات التعليمية العليا	المتوسط الحسابي
١.	نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.	٣,٦٣
٢.	عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة.	٣,٥٥
٣.	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي.	٣,٣٦
٤.	عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم .	٣,٣٤
٥.	عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.	٣,٣٣
٦.	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والعاملين.	٣,٣٠
٧.	كثرة التعليمات.	٣,٢٨
٨.	قلة توافر نسخ دليل المعلم.	٣,٢٣
٩.	عدم وجود مختبر في المدرسة.	٣,٢٢
١٠.	قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية.	٣,٢١
١١.	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب.	٣,١٩
١٢.	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.	٣,١٩
١٣.	عدم كفاية المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها.	٣,١٧
١٤.	عدم وجود مكتبة في المدرسة.	٣,١٤
١٥.	قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٣,٠٨
١٦.	كثرة نصاب المعلمين من الحصص.	٣,٠٣
١٧.	اجراء تنقلات المعلمين دون أخذ رأي مديري المدارس.	٢,٩٩
١٨.	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها.	٢,٩٥
١٩.	عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	٢,٩٠
٢٠.	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.	٢,٨٩
٢١.	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة تنقلات المعلمين خصوصاً في بداية العام الدراسي.	٢,٨٩
٢٢.	مساعدة التلاميذ أولياء امورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة.	٢,٨٨
٢٣.	عدم توافر مقصف خاص للطلبة.	٢,٨٦
٢٤.	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.	٢,٨٦
٢٥.	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	٢,٨٤
٢٦.	افتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة.	٢,٨٤
٢٧.	عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.	٢,٨٣
٢٨.	قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور.	٢,٨٣

٢,٨٢	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ.	٢٩.
٢,٨٠	عدم توافر برنامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.	٣٠.
٢,٧٨	التمييز في التعامل بين مدارس المنطقة الواحدة.	٣١.
٢,٧٨	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطئ.	٣٢.
٢,٧٧	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.	٣٣.
٢,٧٦	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.	٣٤.
٢,٧٣	وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الغبار والأتربة.	٣٥.
٢,٧٢	عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.	٣٦.
٢,٦٩	عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.	٣٧.
٢,٦٥	قلة اشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.	٣٨.
٢,٦٤	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.	٣٩.
٢,٥٧	تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم.	٤٠.
٢,٤٨	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.	٤١.
٢,٤٨	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.	٤٢.
٢,٤٧	ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها.	٤٣.
٢,٤٤	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.	٤٤.
٢,٤٤	عدم استجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من اثاث.	٤٥.
٢,٤٣	عدم كفاية العناية الصحية من قبل قسم الصحة المدرسية للطلبة.	٤٦.
٢,٣٨	التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.	٤٧.
٢,٣٨	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.	٤٨.
٢,٣٥	ضعف اسهام الطلبة بالنشاطات غير الصفية.	٤٩.
٢,٣١	عدم توافر غرفة خاصة للمعلمين.	٥٠.
٢,٣٠	صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المدرسين.	٥١.
٢,٢٧	بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.	٥٢.
٢,٢٧	قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.	٥٣.
٢,٢٣	كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل المعلمين الى المدير.	٥٤.
٢,٢٢	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.	٥٥.
٢,٢٠	كثرة تنقلات المعلمين.	٥٦.
٢,١٨	ضعف التنسيق بين الإدارة والمشرفين التربويين.	٥٧.
٢,١٧	عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة.	٥٨.
٢,١٤	ضعف انتماء المعلمين للمهنة.	٥٩.
٢,١٢	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.	٦٠.
٢,٠٤	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء الأمور على الطلبة في المدرسة.	٦١.

٢,٠١	سوء التهوية في غرف التدريس.	٦٢
١,٩٩	موقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي الى تشويش العملية التعليمية.	٦٣
١,٩٦	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.	٦٤
١,٩٥	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.	٦٥
١,٩٤	عدم توافر غرفة خاصة للمدير.	٦٦
١,٩٣	عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور بعض الطلبة.	٦٧
١,٩١	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.	٦٨
١,٨٨	تأخر الطلبة في الفترات الصباحية.	٦٩
١,٨٦	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	٧٠
١,٦٥	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة.	٧١
١,٨٤	تسرب الطلبة من المدرسة.	٧٢
١,٧٧	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.	٧٣
١,٧٧	اتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	٧٤
١,٧٥	عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.	٧٥
١,٧٢	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	٧٦
١,٦٨	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.	٧٧
١,٦٥	عدم تعاون بعض المعلمين بإشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.	٧٨
١,٦٣	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.	٧٩
١,٦٠	انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة، الغش والتدخين.	٨٠
١,٥٧	كثرة غياب المعلمين عن الدوام.	٨١
١,٥٥	خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.	٨٢
١,٥٢	عدم التزام بعض المعلمين بتعليمات الإدارة.	٨٣
١,٤٣	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.	٨٤
١,٤٢	كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.	٨٥
١,٣٥	تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.	٨٦
١,٢٨	هروب الطلبة من المدرسة اثناء اليوم الدراسي.	٨٧
١,٢٥	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.	٨٨
١,٢٢	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.	٨٩

ملحق رقم ( ٢ )

## إستبانة في صورتها النهائية

حضرة المدير/ة المحترم/ة،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان: "الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل". وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية ، ولهذا الغرض طور استبانة تضم عدداً من الصعوبات تم توزيعها على خمسة مجالات من مجالات عمل المدير وهي: الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والأبنية والتجهيزات المدرسية وعلاقة المدير بالسلطات التعليمية العليا. وأمام كل فقرة من فقرات الاستبانة أربعة احتمالات للإجابة ، راجياً إيداء رأيكم في تقدير درجة إحساسكم لكل صعوبة في ضوء الواقع الفعلي لمدرستكم وذلك بوضع إشارة ( X ) في العمود الذي يتلاءم مع درجة وجود الصعوبة. مؤكداً لكم أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

مثال:

تحدي الطلبة للمدرسين. إذا كانت إجابتك لهذه الفقرة بدرجة كبيرة هذا يعني أنك تواجه صعوبة بدرجة كبيرة جداً.

المعلومات العامة: يرجى وضع إشارة ( X ) في المربع المناسب.

أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	١- الجنس:
بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم كليات مجتمع	<input type="checkbox"/>	٢- المؤهل العلمي:
من ٥ - ١٠	<input type="checkbox"/>	من ١ - ٥	<input type="checkbox"/>	٣- الخبرة:
	<input type="checkbox"/>	١٠ فما فوق	<input type="checkbox"/>	
المدينة	<input type="checkbox"/>	القرية	<input type="checkbox"/>	٤- موقع المدرسة:

ملاحظة: أرجو إعادة هذه الاستبانة بعد تعبئتها الى مديرية التربية مع تقديري واحترامي.

شكراً لحسن تعاونكم.

الباحث: كمال خليل يونس

## ما درجة وجود الصعوبات التالية في مدرستك

الرقم	فقرات الاستبيان	درجة وجود الصعوبة		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
				لا تسبب صعوبة
أولاً صعوبات تتعلق بالطلبة:				
١-	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.			
٢-	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.			
٣-	تأخر الطلبة في الفترة الصباحية.			
٤-	تسرب الطلبة من المدرسة.			
٥-	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.			
٦-	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.			
٧-	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.			
٨-	إنتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة، الغش، التدخين.			
٩-	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.			
١٠-	بُعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.			
١١-	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.			
١٢-	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.			
١٣-	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.			
١٤-	عدم كفاية العناية الصحية من قبل قسم الصحة المدرسية للطلبة.			
١٥-	عدم وجود مرشد إجتماعي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.			
١٦-	هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.			
١٧-	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.			
١٨-	ضعف إسهام الطلبة بالنشاطات غير الصفية.			
١٩-	عدم التزام بعض الطلبة بتعليمات الإدارة			
٢٠-	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.			
٢١-	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.			
٢٢-	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.			

الرقم	فقرات الاستبيان			
	درجة وجود الصعوبة	درجة	درجة	لا تسبب
	كبيرة	متوسطة	قليلة	صعوبة
ثانياً: صعوبات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية):				
١-				تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.
٢-				كثرة غياب المعلمين عن الدوام.
٣-				خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.
٤-				كثرة تغلات المعلمين.
٥-				عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.
٦-				عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.
٧-				تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم.
٨-				عدم مراعاة المعلمين للفروق الفردية بين الطلبة.
٩-				كثرة نصاب المعلمين من الحصص.
١٠-				وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.
١١-				ضعف انتماء المعلمين للمهنة.
١٢-				قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.
١٣-				صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المعلمين.
١٤-				عدم تعاون بعض المعلمين بإشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.
١٥-				ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.
١٦-				نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.
١٧-				عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.
١٨-				تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.
١٩-				إنخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب.
٢٠-				قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية.
٢١-				عدم توافر برامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين.
٢٢-				كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.
٢٣-				كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل المعلمين الى المدير.



درجة وجود الصعوبة				فقرات الاستبيان	الرقم
لا تسبب الصعوبة	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة		
ثالثاً: صعوبات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.					
				عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.	١-
				قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.	٢-
				عدم كفاية المستخدمين كالأذن مثلاً في المدرسة مما يؤثر على نظافتها.	٣-
				نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.	٤-
				عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.	٥-
				موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش على العملية التعليمية.	٦-
				عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة.	٧-
				سوء التهوية في غرف التدريس.	٨-
				عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.	٩-
				عدم وجود مكتبة في المدرسة.	١٠-
				إفتقار المكتبة لمعظم الكتب المهمة.	١١-
				التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.	١٢-
				عدم وجود مختبر في المدرسة.	١٣-
				عدم توافر غرفة خاصة للمدير.	١٤-
				عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.	١٥-
				وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الغبار والأتربة.	١٦-
				عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.	١٧-
				عدم توافر غرفة خاصة للمعلمين.	١٨-
				ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى ازدحام الطلبة فيها.	١٩-
				عدم توافر مقصف خاص للطلبة.	٢٠-
				عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	٢١-

الرقم	فقرات الاستبيان	درجة وجود الصعوبة		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
لا تسبب صعوبة				
رابعاً: صعوبات تتعلق بالسلطات التعليمية العليا:				
١-	كثرة التعليمات.			
٢-	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي.			
٣-	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.			
٤-	إجراء تنقلات المعلمين دون أخذ رأي مديري المدارس.			
٥-	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.			
٦-	قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية.			
٧-	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة تنقلات المعلمين خاصة في بداية العام الدراسي.			
٨-	التمييز في التعامل بين المدارس في المنطقة الواحدة.			
٩-	قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.			
١٠-	ضعف التنسيق بين الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين.			
١١-	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.			
١٢-	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمعلمين.			
١٣-	عدم إستجابة السلطات التعليمية لسد احتياجات المدرسة من أثاث.			

الرقم	فقرات الاستبيان	درجة وجود الصعوبة		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
لا تسبب صعوبة				
خامساً: صعوبات تتعلق بأولياء الأمور:				
١-	عدم اهتمام أولياء الأمور بالإستفسار عن أبنائهم.			
٢-	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.			
٣-	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها.			
٤-	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء.			
٥-	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطيء.			
٦-	مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة.			
٧-	قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور.			
٨-	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة.			
٩-	انعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء الأمور على الطلبة في المدارس.			
١٠-	عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور بعض الطلبة.			

ملحق رقم ( ٣ )  
الإستبانة في صورتها الأولى قبل التحكيم

الرقم	فقرات الاستبيان	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
أولاً: صعوبات تتعلق بالطلبة				
١.	كثرة الطلبة في الفصل الواحد.			
٢.	كثرة غياب الطلبة دون مبرر.			
٣.	تأخر الطلبة في الفترات الصباحية.			
٤.	تسرب الطلبة من المدرسة.			
٥.	ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام			
٦.	صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلبة.			
٧.	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة (بغض النظر عن إعاقاتهم).			
٨.	انتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل السرقة والغش والتدخين.			
٩.	تدني مستوى النظافة لدى الطلبة.			
١٠.	بعد سكن بعض الطلبة عن المدرسة.			
١١.	تحدي بعض الطلبة للمدرسين والإساءة اليهم.			
١٢.	نقسي بعض الأمراض المعدية لدى الطلبة.			
١٣.	عدم التزام الطلبة بالنشيد الوطني.			
١٤.	الرسوب المتكرر لدى بعض الطلبة.			
١٥.	عدم كفاية العناية الصحية من قبل قسم الصحة المدرسية للطلبة.			
١٦.	عدم وجود مرشد تربوي في المدرسة لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.			
١٧.	هروب الطلبة من المدرسة أثناء اليوم الدراسي.			
١٨.	عدم التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية.			
١٩.	ضعف إسهام الطلبة في النشاطات غير الصفية.			
٢٠.	عدم التزام بعض الطلبة بتعليمات الإدارة.			
٢١.	اختلاط الطلاب والطالبات في مدرسة واحدة.			
٢٢.	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.			
٢٣.	عدم التزام الطلبة بالتحضير اليومي.			

صعوبات أخرى:

الرقم	فقرات الاستبيان	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
ثانياً: صعوبات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)				
١.	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد.			
٢.	كثرة غياب المعلمين عن الدوام.			
٣.	خروج المعلمين قبل انتهاء الحصة.			
٤.	كثرة تنقلات المعلمين.			
٥.	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي.			
٦.	عدم التزام المعلمين بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد.			
٧.	تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم.			
٨.	عدم مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب من قبل المعلمين.			
٩.	كثرة نصاب المعلمين من الحصص.			
١٠.	وجود معلمين غير مؤهلين تربوياً.			
١١.	ضعف انتماء المعلمين للمهنة.			
١٢.	قلة مهارة بعض المعلمين باستعمال الوسائل التعليمية.			
١٣.	صعوبة المواصلات المؤدية للمدرسة بالنسبة لبعض المعلمين.			
١٤.	عدم تعاون بعض المعلمين بإشغال بعض حصص المعلمين الغائبين.			
١٥.	ضعف بعض المعلمين في مادة تخصصهم.			
١٦.	نقص عدد المعلمين المقرر في المدرسة.			
١٧.	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام الصفّي.			
١٨.	تحدي بعض المعلمين لإدارة المدرسة.			
١٩.	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الراتب ولأسباب أخرى.			
٢٠.	قلة التزام بعض المعلمين بالخطّة اليومية.			
٢١.	تغيب بعض المعلمين دون إشعار الإدارة مسبقاً.			
٢٢.	قلة توافر بعض المعلمين المختصين في الأنشطة الفنية والرياضية.			

صعوبات أخرى:

---



---



---

الرقم	فقرات الاستبيان	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
<b>ثالثاً: صعوبات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية</b>				
١.	عدم وجود أسوار للمدرسة لحمايتها.			
٢.	لا تتوافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.			
٣.	عدم كفاية المستخدمين في المدرسة مما يؤثر على نظافتها (الآن).			
٤.	نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.			
٥.	عدم كفاية المرافق الصحية في المدرسة.			
٦.	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي الى تشويش العملية التعليمية.			
٧.	عدم توافر التدفئة الكافية في المدرسة.			
٨.	سوء التهوية في غرف التدريس.			
٩.	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.			
١٠.	عدم وجود مكتبة أو افتقارها لمعظم الكتب المهمة (إن وجدت).			
١١.	التخريب الذي تتعرض له المدرسة مثل السرقة وتدمير الممتلكات.			
١٢.	عدم وجود مختبر في المدرسة.			
١٣.	عدم توافر غرفة خاصة للمدير.			
١٤.	عدم توافر الوسائل التعليمية الحديثة.			
١٥.	وجود الساحات الترابية غير المعبدة التي تثير الغبار والأتربة.			
١٦.	عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية.			
١٧.	عدم كفاية الماء والكهرباء في المدرسة.			

صعوبات أخرى:

---



---



---



---

الرقم	فقرات الاستبيان	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
رابعاً: صعوبات تتعلق بالسلطات التعليمية العليا				
١.	كثرة التعليمات.			
٢.	تأخر وصول بعض الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي.			
٣.	التأخر في سد الشواغر في بداية العام الدراسي.			
٤.	إجراء تنقلات المعلمين دون أخذ رأي مديري المدارس.			
٥.	التقيد بالإجراءات الروتينية في الأمور التي تحتاج الى قرار سريع.			
٦.	قلة توافر نسخ دليل المعلم للمواد الدراسية.			
٧.	عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي لكثرة تنقلات المعلمين خصوصاً في بداية العام الدراسي.			
٨.	التمييز في التعامل بين المدارس في المنطقة الواحدة.			
٩.	قلة إشراك مدير المدرسة في المؤتمرات والندوات فيما يتعلق بالإدارة المدرسية.			
١٠.	ضعف التنسيق بين الإدارة المدرسية والمشرفين التربويين.			
١١.	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.			
١٢.	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المدراء والمعلمين.			
١٣.	عدم استجابة السلطات التعليمية لسد إحتياجات المدرسة من أثاث.			

صعوبات أخرى:

---



---



---



---



---

الرقم	فقرات الاستبيان	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
خامساً: صعوبات تتعلق بأولياء الأمور				
١.	عدم اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.			
٢.	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.			
٣.	عدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم بها.			
٤.	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء.			
٥.	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطيء.			
٦.	مساعدة التلاميذ أولياء أمورهم في أعمالهم مما يؤدي الى التقصير في الدراسة.			
٧.	قلة الدعم الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور.			
٨.	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الإجتماعية على مدير المدرسة.			
٩.	إنعكاس المشكلات العشائرية بين أولياء الأمور على الطلبة في المدارس.			
١٠.	عدم احترام المدرسين من قبل أولياء أمور بعض الطلبة.			

صعوبات أخرى:

---



---



---



---



---



ملحق رقم (٤)  
التعديلات والإضافات الموجودة في الإستبانة

أولاً: التعديلات:

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة (بغض النظر عن إعاقاتهم).	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة.
تحدي بعض الطلبة للمدرسين والإساءة اليهم.	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.
عدم وجود مرشد تربوي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.	عدم وجود مرشد اجتماعي لمساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم.
انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب ولأسباب أخرى.	انخفاض الروح المعنوية لدى بعض المعلمين بسبب انخفاض الرواتب.
قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في الأنشطة الفنية والرياضية.	قلة توافر بعض المعلمين المتخصصين في التربية الفنية والرياضية.
عدم كفاية المستخدمين في المدرسة مما يؤثر على نظافتها (الأذن).	عدم كفاية المستخدمين كالأذن مثلاً مما يؤثر على نظافتها.
عدم وجود مكتبة أو افتقارها لمعظم الكتب المهمة (إن وجدت).	عدم وجود مكتبة في المدرسة.
عدم كفاية الماء والكهرباء في المدرسة.	عدم توافر الإنارة الكافية في المدرسة.

ثانياً: الفقرات التي تم حذفها:

١. تفشي بعض الأمراض المعدية لدى الطلبة.
٢. قلة التزام بعض المعلمين بالخطة اليومية.
٣. تغيب بعض المعلمين دون إشعار الإدارة مسبقاً.

ثالثاً: الفقرات التي تم إضافتها:

١. كثرة المشاحنات والخلافات بين المعلمين.
٢. كثرة إحالة الطلبة المشكلين من قبل المعلمين الى المدير.
٣. ضيق غرف التدريس مما يؤدي الى إزدحام الطلبة.
٤. عدم توافر مقصف خاص للطلبة.
٥. عدم توافر الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.

ملحق رقم ( ٥ )  
المراسلات الرسمية لإجراءات الدراسة

Palestinian National Authority  
Ministry of  
Education & Higher Education



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة  
التربية والتعليم العالي

الرقم: و ت / ٤ / ٢٦٥ / ٧١٥٢

التاريخ: ٣ / ١٠ / ١٩٩٥ م

الموافق: ٥ / ٦ / ١٤١٦ هـ

السيد كمال خليل بونس المحترم  
كلية فلسطين التقنية/ العروب

تحية طيبة وبعد ،

الموضوع: دراستك " الصعوبات التي تواجه مديري ومدربات المدارس  
الأساسية الحكومية في محافظة الخليل "

أوافق على إجراء الدراسة المذكورة أعلاه في المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم بالخليل ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع السيد مدير التربية والتعليم على أن تملي نسخة من نتيجة هذه الدراسة بعد الإنتهاء منها .

مع الاحترام ،،،،،

/ وزير التربية والتعليم العالي

أ . وليد الزاينة

مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم / الخليل المحترم

رجاء تسجيل مهنته

نسخة / الملف .

و.ز / ق. أ

# *Abstract*

The study investigated the problems facing schools principals in Governmental Basic Schools in Hebron District from their perspective. The study answered two questions: The first is about the type of problems in general and the second is about problems they are facing according to their sex, academic qualifications, their years of experience at school administration and the school location variables.

Analytical descriptive approach was utilized in the study and it includes all population subjects (173 school principals). Questionnaire was used to collect the data, after its validity was tested (referral validity) and also its reliability was calculated (test - retest) using Pearson Formula. The reliability is ,72 Means and percentage were used to analyze the data.

The study results show that basic schools principals in governmental schools in Hebron District face many problems and they were rank ordered according to their prevalence from the most to the least as follows: problems related to education authority, schools' revealed significant differences, in the level of these problems according to schools principals sex, academic qualifications, year of experience at school administration and according to schools location.

Based on the study findings the following recommendations were suggested: to make guidance services available in schools by appointing social guidance in each school, to qualify teachers in sports and arts activities, to reduce teacher's load, to avoid forcing teacher to teach subjects not related to their fields, to upgrade teacher's incentives both through in-service training programs, to increase teacher incentives both monetary and promotion, to allocate more funds to schools building and facilities, to improve cooperation between parents and schools administration and finally to distribute text books and teachers guide in the beginning of the school year.