جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين والخبراء وسبل الحدّ منها

إعداد
محمود ذيب العدارية

إشراف
د. ايناس عبّاد العيسى

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس –فلسطين.

2025

درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين والخبراء وسبل الحدّ منه

إعداد

محمود ذيب العدارية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/07/08م، وأجيزت:

د. إيناس عبّاد العيسى	التوقيع
المشرف الرئيسي	
د. محمد عمران صالحة	التوقيع
الممتحن الخارجي	
د. علياء العسالي	التوقيع
الممتحن الداخلي	

الإهداء

إلى روح ابي، الذي فارق الحياة وأنا خلف القضبان، ولم أحظى بلحظة وداع لحضرة هذا الغياب الابدي. اهدي هذا العمل ككلمة وداع لروحه الطاهرة، وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز هدية صغيرة لمكانته الكبيرة في قلبي.

إلى والدتي الحبيبة، التي ما زالت تزين حياتنا بحضورها، ولكل لحظة تشجيع ودعم قدمتها لي. أشكرك من أعماق قلبي على حبك وصبرك اللامتناهي.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت دعامة أساسية في حياتي، والتي قدمت لي الدعم المستمر في أصعب الأوقات.

الشكر والتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

بعد شكر كل من ساهم في اكمال هذه الرسالة سواء من خلال الدعم او النصيحة او بتعبأة الاستمارات او بالإجابة على أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة الميدانية لابد من شكر المشرفة على الرسالة الدكتورة إيناس عبّاد العيسى والتي ساعدتني في اعداد هذه الرسالة لم تبخل بأي جهد أو نصيحة لإكمالها أشكرك على توجيهاتك ودعمك الذي لا يُقدر بثمن.

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين والخبراء وسبل الحدّ منها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: **محمود ذيب العدارية**

التوقيع: محمود العدارية

التاريخ: **2025/07/08**

فهرس المحتويات

الإهداء ..... ج
الشكر والتقدير ..... د
الإقرار ..... هـ
فهرس المحتويات ..... و
فهرس الجداول ..... ح
فهرس الملاحق ..... ي
الملخص ..... ك
الفصل الأول: مقدمة الدراسة والإطار النظري 1
1.1 المقدمة 1
1.2 مشكلة الدراسة 3
1.3 أسئلة الدراسة 5
1.4 فرضيات الدراسة 6
1.5 أهداف الدّراسة 6
1.6 أهمية الدراسة 7
1.6.1 الأهمية النظرية 7
1.7 حدود الدراسة 8
1.8 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية 9
1.1 الإطار النظري 12
الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات 45
2.1 منهجية الدراسة 45
2.2 مجتمع الدراسة: 45
2.3 عينة الدراسة: 46
ثالثا: عينة المقابلة 47
2.4 أدوات الدراسة 48
2.5 صدق المقياس 48
2.6 متغيرات الدراسة 54
2.7 إجراءات تنفيذ الدراسة 55
2.8 المعالجات الإحصائية 57
الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة 58

3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية /الاستبانة 58
3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 58
3.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات 63
3.2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى 63
3.2.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية 63
3.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة 64
3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة 64
3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة 65
3.2.6 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة 66
3.2.7 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة 67
الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة 84
4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الاستبانة الدراسة 84
4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات 91
4.4 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية/ المقابلة 98
4.4.1 مناقشة السؤال الثالث 102
4.5 التوصيات 104
قائمة المصادر والمراجع 106
الملاحق 110
Abstract ..... B

فهرس الجداول

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية) 47

جدول (2): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=45) 51

جدول (3): قيم معامل ثبات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا 52

جدول (4): درجات احتساب مستوى التحديات التي تواجه مديري المدارس 53

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً 58

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 59

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي 60

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 61

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 62

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 110

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي 110

جدول (13): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة 111

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية .. 111

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية .. 112

جدول (16): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 113

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة..... 113

جدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة..... 114

جدول (19): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة 115

جدول (20): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة 115

جدول (21): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير موقع المدرسة 116

الجدول (22): النسب المئوية لنتائج مواجهة التحديات التي يوجهها المدير مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية..... 117

الجدول (23): النسب المئوية لنتائج اهم التحديات التي يوجهها المدير مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية..... 117

الجدول (24): النسب المئوية لنتائج اهم التحديات التي يوجهها المدير مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية..... 117

الجدول (25): الجهات المستفيدة من التصور المقترح وماهي الفائدة المتوقعة منه 117

الجدول (26): يوضح متطلبات تطبيق التصور..... 117

فهرس الملاحق

الملحق (أ): الجداول 110

درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين والخبراء وسبل الحدّ منها

إعداد

محمود ذيب العدارية

إشراف

د. إيناس عبّاد العيسى

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف إلى درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين والخبراء، وسبل الحد منها. وصولا الى تقديم تصور مقترح لمواجهة التحديات التي تواجه المدرين في مدينة القدس، كما سعت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة.

اتبعت الدراسة المنهج المختلط، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الكمي وذلك من خلال استبانة وُزعت على عينة طبقية عشوائية قوامها (347) مشاركاً، منهم (77) مديراً ومديرة، و(270) معلماً ومعلمة سحبت هذه العينة من مجتمع الدراسة البالغ عدده 148 مديرا ومديرة و3449 معلم ومعلمة. وفي الجانب النوعي، أُجريت مقابلات مع (7) من الخبراء التربويين، باستخدام أداة مقابلة المكونة من ثلاث أسئلة مفتوحة، بهدف تعميق الفهم حول سبل الحد من التحديات وتطوير تصور مقترح.

أظهرت النتائج أن التحديات في الجانب الإداري وجوانب البيئة المدرسية التي تواجه المديرين جاءت بدرجة كبيرة وذلك وفقا لنتائج الدراسة الكمية والنوعية، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، نوع المدرسة، وسنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وموقع المدرسة.

وفي ضوء النتائج الكمية والنوعية، قدّم الباحث تصوراً مقترحاً يتضمن مجموعة من الآليات والتوصيات التي يمكن أن تُسهم في التخفيف من التحديات وتعزيز بيئة العمل التربوي والإداري في مدارس مدينة القدس.

الكلمات المفتاحية: التحديات، الإدارة التربوية، المنهج المختلط، مدينة القدس، التصور المقترح.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة والإطار النظري

1.1 المقدمة

يشهد العالم تحولات متسارعة في النظم التعليمية عالميًا خلال السنوات الأخيرة تشمل عدة جوانب جوهرية، ناتجة عن التغييرات التكنولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، وأخرى ناتجة عن الأزمات العالمية. وأبرز هذه التحولات تتمثل قي. التحول الرقمي والتعليم الإلكتروني، التعلم القائم على الكفايات والمهارات، والتركيز على المهارات الحياتية، التفكير النقدي، العمل الجماعي، وحل المشكلات. وتعزيز فرص التعليم للفئات المهمشة وذوي الإعاقة. تخصيص التعليم وتبنّي سياسات التعليم الدامج وإزالة الحواجز أمام الوصول له. تحوّل دور المعلم من ناقل للمعرفة إلى مرشد وميسر لعملية التعلم. وما يتطلبه ذلك من الحاجة لتطوير مهارات المعلمين الرقمية والتربوية باستمرار. إعادة تعريف مفهوم المدرسة لتشمل النماذج التعليمية الهجينة التي تجمع بين التعلم الحضوري والافتراضي. التحولات القيمية والبيئية وإدخال قضايا مثل الاستدامة، المواطنة الرقمية، الصحة النفسية وتعزيز التوعية بالقضايا العالمية مثل التغير المناخي والعدالة الاجتماعية.

هذه التحولات تُحتّم على النظم التعليمية تطوير بنيتها التحتية، سياساتها، ومناهجها. وفي نفس السياق ينتج ضغوطًا متزايدة على الإدارة المدرسية تتطلب مهارات قيادية متقدمة وقدرة على التكيف مع بيئات معقدة ومتغيرة. حيث أصبح دور مدير المدرسة لا يقتصر على الجوانب الإدارية فحسب، بل يتعداه ليكون قائدًا تربويًا ومسؤولًا عن بناء بيئة تعليمية محفزة وآمنة وشاملة.

ان هذه التحولات تتعاظم في عالمنا العربي لتصل لمستوى التحديات وذلك في ضوء التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وما يرافقها من قضايا تتعلق بجودة التعليم، والكفاءة الإدارية، وغياب الاستقرار في العديد من البيئات التعليمية. هذه التحديات تتطلب العمل الدائم والدؤوب لإيجاد السبل التي تساعد في الحد

منها. أما في السياق الفلسطيني، فتنفرد البيئة التعليمية بتعقيداتها الناتجة عن الاحتلال، والانقسام السياسي، وتعدد المرجعيات التربوية، إلى جانب محدودية الإمكانيات المالية.

وفي هذا السياق أشار هواش وخميس (2021) الى مجموعة التّحديات الخاصة بمعايير الجودة، والتغييرات التكنولوجية المتسارعة، والمتطلبات الثقافية وتلك الخاصة بسوق العمل والعولمة الثقافية، وصيرورة التغير والتغيير السريع، وقيم التّسامح والعدالة والمسائلة والشّفافية كجزء من التّحديات المحلية والعالمية، وان اختلفت مستوياتها من دولة الى أخرى نتيجة لخصوصية الظروف التي تعيشها كل دولة الا أنها موجودة بدرجة معينة وتؤثر في إيقاع العملية التربوية وتجلياتها المختلفة وعند الحديث عن فلسطين فان حجم الاختلاف يتسع وتزداد حدة هذه التحديات نتيجة الظروف الخاصة التي يعيشها الشعّب الفلسطيني والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كافة المؤسسات التربوية .

وفي نفس الإطار فقد اوضح أبو فارة والسويطي (2021). ان جهاز التّعليم في فلسطين بشكل عام ظل لفترات طويله أسيراً لتوجهات وفلسفات لا تعبر عن خصوصية المجتمع الفلسطيني بداية من الدولة العثمانية مروراً بالانتداب البريطاني على فلسطين وصولا إلى الاحتلال الإسرائيلي، ظل جهاز التعليم وفلسفته وإدارته التربوية أسير هذه الجهات مما زاد من حجم التّحديات وأثقل على كاهل الإدارات المدرسية والكوادر التّعليمية حيث أصبح عبأ نقل طموحات وتطلعات الشعب الفلسطيني يقع عليهم بشكل مباشر دون دعم من إدارات التعليم العليا التي لم تأخذ بعين الاعتبار في فلسفتها وسياساتها أو أهدافها التّربوية هذه الطموحات أو التطلعات لا بل عملت على طمسها. إلى أن تم انشاء أول وزارة للتّربية والتعّليم الفلسطيني بعد إنشاء السلطة الفلسطينية في العام 1993. وقع على عاتق هذه الوزارة عبئ بناء جهاز تعليمي يستجيب لتطلعات الشعب الفلسطيني ويساهم في بناء جيل يتسلح بكل مقومات النجاح. وقد وضعت هذه الوزارة نصب اعينها بناء جهاز تعليم عصري يستطيع مواجهة كافة التحديات التي تواجهه من خلال العمل على البنية التحتية للمدارس وإصدار مناهج جديده ووضع استراتيجيات للتعليم العام والمهني والعالي.

الا ان هذه الوزارة الحديثة لم تستطيع ان تحدث تغييرات جوهرية في مدينة القدس وذلك نتيجة عدم قدرة فرض الولاية القانونية فيها للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث شكلت القدس حالة استثنائية من حيث واقعها السياسي والاجتماعي والتعليمي. فالمدارس في القدس تعمل ضمن ظروف ضاغطة تتعلق بمحاولات "الأسرلة"، تعدد المناهج، القيود الإدارية، وانعدام الأمن الوظيفي والتعليمي، مما يضع المديرين أمام تحديات يومية معقدة تؤثر على سير العملية التعليمية برمتها.

ورغم وجود دراسات تناولت قضايا الإدارة المدرسية في فلسطين عامة وفي مدينة القدس خاصة، إلا أن تلك التي تدمج المنهج الكمي والنوعي، وتتناول التحديات من زوايا متعددة تشمل آراء المديرين والمعلمين والخبراء، ما تزال محدودة. كما أن الأحداث المتلاحقة، خاصة بعد السابع من أكتوبر 2023، (الحرب على غزه) فرضت تحديات جديدة تستدعي البحث والدراسة لفهم أعمق للواقع المتغير.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من اجل التعرف على واقع الإدارة المدرسية وقياس درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس، من وجهة نظر المديرين والمعلمين والخبراء، وتقديم تصور مقترح يهدف الى إيجاد سبل عملية للتخفيف منها، وذلك لدعم القيادة المدرسية وتعزيز جودة التعليم في هذه المدينة ذات الخصوصية الفريدة.

1.2 مشكلة الدراسة

تعيش المدارس في مدينة القدس أوضاعًا تربوية وإدارية معقدة، في ظل واقع سياسي واجتماعي استثنائي، ينعكس بشكل مباشر على البيئة المدرسية ومديريها. حيث يُطلب من مدير المدرسة أن يكون قائداً تربوياً، وإدارياً، ونقطة توازن في ظل تحديات تتزايد يومًا بعد يوم، تشمل الضغوط السياسية، وتعدد المرجعيات التعليمية، وقلة الموارد، وصعوبة استقطاب الكفاءات، وغياب الدعم المؤسسي الكافي. والانفجار المعرفي وما ينتجه من أدوات ووسائل تكنولوجية وذكاء اصطناعي يتطلب توظيفة والاستفادة منه في العملية التعليمية والتقليل من مخاطر الاستخدامات الخاطئه له من خلال التدريب والتطوير المستمر للكادر التعليمي وللادارة

المدرسية، ويضاف إلى هذه التحديات الاثار المستجدة ما بعد السابع من أكتوبر 2023، التي فاقمت من صعوبة الحركة، والتواصل، والتمويل، والتخطيط التربوي، ما جعل مديري المدارس في مواجهة يومية مع واقع يضغط على قدراتهم المهنية والإنسانية.

ومن خلال عمل الباحث في الحقل التربوي في مدينة القدس واطلاعه على الكثير من التفاصيل والمعطيات الموجودة في بيئة العمل التعليمي, وبالنّظر إلى أبحاث وتقارير وكتب صدرت حديثا حول التحديات التي تواجه التعليم في مدينة القدس ومنها دراسة صندوقة وابوعصبة (2024)، التي بحثت الاثار التربوية لسياسات الاحتلال التعليمية في مدينة القدس، ودراسة خويص (2023) التي ركزت على دور الإدارة المدرسية في الحد من أسرلة التعليم، ودراسة طوطح (2023)، حول تعدد مرجعيات التعليم في مدينة القدس ودراسة أبو فارة والسويطي (2021) التي سلطت الضوء على تحديات إدارة قطاع التعليم العام في القدس الشرقية المحتلة، حيث اتفقت جميع هذه الدراسات على أن درجة التحديات في ارتفاع مستمر مما يؤثر على أداء مديري المدارس وتحد من قدرتهم على تحقيق أهداف التعليم المختلفة وتقلل من قدرتهم على اتخاذ كافة الإجراءات التي من شانها الحد من التسرب وتدني التّحصيل وإدارة فريق العمل بشكل فعال حيث أن هذا يتطلب ليس فقط مرجعية موحده بل أيضاً منهاجاً موحداً وبيئة آمنة.

تنبع مشكلة هذه الدراسة عن واقع التحديات التي يواجها مديرو المدارس في القدس، من وجهة نظر المديرين والمعلمين والخبراء، والسعي لبناء تصور مقترح يهدف إلى الحد من هذه التحديات، وتحسين البيئة الإدارية والتعليمية في المدينة، بما يعزز جودة التعليم وصمود وبقاء النظام التربوي في واحدة من أكثر المدن حساسية وتعقيدًا.

وبالرغم من وجود دراسات تناولت التحديات التي تواجه مديري المدارس في السياقات الفلسطينية، إلا أن معظمها لم يسلط الضوء بشكل كافٍ على القدس كمجال جغرافي خاص يتمتع بخصوصية دينية وسياسية وقانونية وتعليمية، ولا على التغيرات الجديدة بعد احداث السابع من أكتوبر 2023. كما لم تطرح تلك

الدراسات تصورًا تطويريا عمليًا مقترحا، متكاملاً يساعد في الحد من تلك التحديات استنادًا إلى خبرات الميدان وآراء الخبراء

إن تميز هذه الدراسة يكمن في مزجها بين المنهجين الكمي والنوعي، وبين الرؤية الميدانية والخبرة الطويلة، وبين التحليل الأكاديمي والسياق المحلي، ما يجعلها تسهم في تقديم تصور شامل ومقترح عملي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات التعليمية في القدس وتعزيز بيئة العمل المدرسي فيها.

حيث يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس: ما هو واقع التحديات التي يوجها المديرين المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين والخبراء وسبل الحد منها؟

1.3 أسئلة الدراسة

اجابت الدراسة الحالية عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين والخبراء؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة احصائيا في المتوسطات الحسابية في تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين والخبراء تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفي، موقع المدرسة، الجهة المشرفة على التعليم)؟

السؤال الثالث: ما التصور التطويري المقترح لسبل الحد من التحديات التي تواجه مدراء المدارس في مدينة القدس

1.4 فرضيات الدراسة

انبثق عن السؤال الرابع الفرضيات الصفرية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير موقع المدرسة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة على التعليم.

1.5 أهداف الدّراسة

سعت هذه الدّراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف الى واقع التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين المديرين والخبراء

2- أثر كل من متغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، موقع المدرسة، الجهة المشرفة على التعليم) في درجة التحديات التي تواجهه مديرين المدارس في مدينة القدس.

3- التعرف على واقع المجالات المحيطة بالتعليم في مدينة القدس والتي تتمثل في البيئة التعليمية، المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والجوانب الإدارية، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها ووضع الحلول المناسبة لها.

4- وضع تصور مقترح للحدُ من التحديات التي تواجه والمديرين في مدارس مدينة القدس على ضوء نتائج الدراسة الكمية والنوعية.

1.6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث ان الموضوع في مضمونة وجدواه يتمتع بقدر عالي من الأهمية وسيكون لدراسته أثر إيجابي في خدمة اهداف المدرسة والمجتمع في مدينة القدس خاصة وفلسطين بشكل عام.

1.6.1 الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بالتحديات التي تواجه مديري المدارس، من خلال تسليط الضوء على واقع الإدارة المدرسية في بيئة معقدة كمدينة القدس. وتكمن أهمية الدراسة النظرية في كونها تقدم تصوراً علمياً يجمع بين المنهج الكمي والنوعي، ما يضيف إلى المعرفة النظرية فهماً أعمق لطبيعة التحديات الإدارية في بيئات متأثرة بالعوامل السياسية والاجتماعية. كما تُعد الدراسة مرجعاً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة تهدف لفهم السياق الإداري والتربوي في المناطق التي تواجه أزمات مشابهة. من اجل تحويل التعليم لاداة للبقاء وعنوان للصمود ورؤيا للتقدم والازدهار.

2.6.1 الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج ميدانية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في القطاع التعليمي، والمؤسسات المشرفة على التعليم في مدينة القدس. كما تتيح

هذه الدراسة الفرصة لتطوير آليات دعم ومساندة للمدراء والمعلمين، من خلال تصور مقترح يستند إلى آراء الخبراء والمعطيات الواقعية. ومن شأن هذه التوصيات أن تُسهم في التخفيف من حدة التحديات وتعزيز فاعلية الأداء الإداري والتربوي في المدارس المقدسية، لا سيما في ظل المستجدات التي طرأت بعد أحداث 7 أكتوبر 2023، وما خلفته من تأثيرات مباشرة على البيئة التعليمية

1.7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل في درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين والخبراء وسبل الحد منها.

الحدود البشرية: معلمي ومديري المدارس في مدينة القدس والخبراء التربويين.

الحدود الزمانية: السنة الدراسية 2024–2025

الحدود المكانية: مدارس مدينة القدس الموجودة داخل حدود بلدية القدس.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على مفاهيم التحديات البيئة والإدارية والتربوية وتعدد مرجعيات التعليم.

الحدود الإجرائية: تتحدد دقة نتائج هذه الدراسة بالاعتماد على مدى دقة استجابة أفراد العينة وكيفية حصر مجتمع الدراسة واختيار العينة وطبيعة الأداة المستخدمة والمجالات التي تضمنتها الأداة ومدى شموليتها وإحاطتها بموضوع الدراسة.

1.8 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

1. التحديات (Challenges)

اصطلاحياً: هي العقبات أو المشكلات النظامية أو الطارئة التي تعرقل أداء المديرين في ممارسة أدوارهم القيادية، سواء كانت إدارية، تربوية، سياسية، أو قانونية (العلاقمة، 2022).

إجرائياً: تُقصد بالتحديات في هذه الدراسة تلك المعوقات التي يوجهها مديرو المدارس في مدينة القدس، كما عبّر عنها المديرون والمعلمون والخبراء من خلال أدوات الدراسة، والتي تؤثر على جودة البيئة المدرسية وأداء الطواقم التعليمية.

2. البيئة التعليمية (Educational Environment)

اصطلاحياً: تشمل الظروف الفيزيائية والنفسية والاجتماعية التي تُحيط بالعملية التعليمية، كالصفوف والمرافق والعلاقات المدرسية، والتي تؤثر على تعلم الطلبة وأداء المعلمين (UNESCO, 2023).

إجرائياً: يُقصد بها في هذه الدراسة الوضع القائم في المدارس في مدينة القدس من حيث البنية التحتية، مستوى الأمان، الاستقرار النفسي للطلاب والمعلمين، والقدرة على توفير بيئة تعليمية داعمة في ظل التحديات المتزايدة.

3. التصور المقترح (Proposed Framework)

اصطلاحياً: خطة أو نموذج إرشادي يستند إلى تحليل علمي للواقع ويقترح سبلًا عملية للتعامل مع المشكلات وتحسين الواقع القائم (حسن، 2023).

إجرائياً: هو تصور عملي يقدم بدائل واستراتيجيات مبنية على نتائج الدراسة الكمية والنوعية، تهدف للحد من التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس، ويأخذ بعين الاعتبار خصوصية المدينة وظروفها التربوية والسياسية.

4. أحداث السابع من أكتوبر 2023 (October 7 Events)

اصطلاحياً: تشير إلى التصعيد العسكري الذي بدأ في هذا التاريخ بين إسرائيل وقطاع غزة، والذي أدى إلى تداعيات أمنية وإنسانية خطيرة على التعليم في القدس وباقي المناطق الفلسطينية (وزارة التربية الفلسطينية، 2024).

إجرائياً: تُستخدم في الدراسة كمحدد زمني وسياقي لتفسير التحديات الجديدة، خصوصًا تلك المتعلقة بالوضع الأمني، غياب الطلبة، تأثير الصدمات النفسية، وصعوبة الوصول إلى المدارس في القدس منذ هذا التاريخ.

5. مدينة القدس (Jerusalem)

اصطلاحياً: مدينة ذات طابع ديني وسياسي خاص، تخضع لسلطة الاحتلال الإسرائيلي وتضم عددًا من المدارس التابعة لمختلف المرجعيات التعليمية.

إجرائياً: تشير إلى المدارس الواقعة في حدود بلدية القدس (شرقًا وغربًا) التي تنطبق عليها معايير الدراسة، وتشمل مدارس الأوقاف، البلدية، الخاصة، ووكالة الغوث.

6 . المرجعيات التعليمية في القدس(Educational Authorities in Jerusalem)

اصطلاحياً: الجهات الرسمية وغير الرسمية التي تشرف على إدارة وتمويل وتشغيل المدارس في القدس، وتتنوع بين جهات فلسطينية وإسرائيلية ودولية.

إجرائياً: تُقصد بها في هذه الدراسة الجهات التي تتبع لها المدارس المشمولة بالدراسة، مثل: وزارة التربية الفلسطينية، بلدية الاحتلال، المدارس الخاصة، ووكالة الغوث (UNRWA)، والتي تفرض على مديري المدارس تعددًا في السياسات والتحديات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1 الإطار النظري

تعد الادارة المدرسية جزء من الادارة التربوية التي تستمد مبادئها واسسها من مبادئ واسس الادارة العامة، مع الحفاظ على خصوصية الوسائل والادوات المستخدمة في العمل التربوي. وتعمل ضمن محددات المستوى الاجرائي لصلاحيات العمل المدرسي المرتبط بتحقيق الاهداف التربوية، والادارة اليومية لتنفيذ المشاريع والبرامج والتوجهات التي تم تخطيطها من قبل الادارة التربوية العليا.

مفهوم الإدارة المدرسية

ويقصد بها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد في حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظَم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع"(شتيات،2022).

كما أنها تعتبر كافة الاعمال المنسقة التي يقوم بها المعلمين وإدارة المدرسة وكافة العاملين فيها، من اجل تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة وذلك بما يتماشى مع تطلعات الدولة، في رؤيتها لتعليم الجيل الناشئ، وتربيته تربية صحيحة وعلى أسس متينة (بطاينة،2021).

وتعرف أيضا بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقا فاعلا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية" (الكبار،2022).

واستنادا الى هذه التعريفات يمكن لنا الخروج بتعريف شامل لمفهوم الإدارة المدرسية يقف في مركز مجموعة العمليات المنسقة والموجهة والمخططة ضمن إطار تفاعلي يسهم في إشاعة مناخ إيجابي داخل المؤسسة التعليمية وينسجم مع سياسات وتوجهات الدولة والاهداف العامة المتفق عليها اجتماعيا في الدولة (زريقات، 2022)

أهمية الإدارة المدرسية

تنبع أهمية الإدارة المدرسية من كونها تسعى الى تذليل العقبات التي تواجه النظام المدرسي وتضع الحلول وتوفر الأدوات التي تمكنها من تطوير اليات العمل الداخلية وهذه الأدوات والحلول يتم العمل عليها لمساعدة الطلبة وافراد الهيئة التدريسية على حد سواء، وذلك لضمان بيئة تعليمية يسودها الأجواء الإيجابية التي تمكن الطلبة من تحسين تحصيلهم المدرسي وبالتالي تحقيق الهدة التي تم انشاء المدرسة من آجلة. (العتيبي والمشعل، 2019).

وهكذا تصبح الإدارة المدرسية هي الجسر الذي يعبر من خلاله الطلبة والمعلمين نحو تحقيق أهدافهم المشتركة والخاصة وبناء مدرسة المستقبل التي تتفاعل فيها كل الأطراف وتستطيع القيام بالمهام المطلوبة منها بالشكل الصحيح من اجل إتمام رسالتها المقدسة في تربية النشأ وتزويدهم بكل أدوات ومهارات النجاح المطلوبة في القرن الواحد والعشرين ان هذا الدور الحاسم الذي تلعبه إدارة المدرسية يشكل قارب النجاة لكافة المنتسبين الى المؤسسة التعليمية من طلاب ومعلمين واداريين وموظفين يعملون جميعا تحت اشراف وتشجيع الإدارة المدرسية التي تشجع العمل الجماعي المنسق والمحدد بأهداف ذكرها الفرح (2018) وهي كالتالي.

1) تعمل الإدارة المدرسية على تعميق مفهوم العمل الجماعي وتشجع كافة العاملين على الانخراط فيه
2) الجهد الفردي هو جهد مقدر ويجب البناء عليه ولكن أي انجاز يجب ان يتم في إطار التنسيق والتنظيم وتوحيد الجهود من اجل الوصول لنتائج أكبر بأقل التكاليف وأقصر الطرق والسبيل الوحيد لذلك هو العمل الجماعي المنظم.

3) الإدارة المدرسية في المجتمعات المستقرة ترتبط ارتباطا وثيقا بأنظمة الدولة والسلطات الموجودة فيها واي خلل في هذه العلاقة تنتج تعارضات تؤثر سلبا على مجمل العمل التربوي لذلك فان إدارة المدرسة تعمل دوما على العمل في انسجام مع اهداف وتوجهات السلطات العليا في البلد ويؤثر هذا الانسجام على بيئة المدرسة وأيضا على حجم الإنجاز المطلوب

المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية

تعاني إدارة العمل المدرسي كما تعاني باقي الإدارات الأخرى، من مشكلات وصعوبات تؤدي الى عدم تحقيق أهدافها ومن هذه المشكلات عدم توافر الإمكانيات المادية من مبان ووسائل تعليمية ومكتبات ومختبرات لازمة لتحقيق أهداف المدرسة، وعدم تحديد اختصاصات ومسؤوليات أعضاء الإدارة المدرسية وعدم توافر القيادات المؤهلة والمدربة على طبيعة العمل المدرسي وغياب العلاقات الإنسانية الايجابية بين العاملين وأعضاء الإدارة المدرسية. وغياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الإدارة المدرسية وغياب نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي وعدم اهتمام القيادات المدرسية بمشكلات العاملين في المجتمع المدرسي (الحمد، 2022)

نظريات في الإدارة المدرسية

يعتبر التعمق في مفهوم الإدارة المدرسية وتحليل مستويات العمل الإداري والتربوي واحد من أكثر المواضيع التي يتم طرق بابها من قبل الباحثين والمختصين وذلك نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للإفراد والحكومات والمجتمعات بشكل عام. حيث يحاولون وضع النظريات والحلول التي تساهم في تطوير كافة جوانب العمل الإداري المدرسي، وقد برز من هؤلاء بول مورت ودونالد روس حيث عملوا على وضع منطلقات لنظرية الإدارة في كتابهم مبادئ الإدارة المدرسية.

اما جيمس سيزار فقد تناول البعد التعاوني في الإدارة المدرسة وقد اعد لذلك برنامج للإدارة التعاونية ليتم تطبيقة في إدارة التعليم في أمريكا ولم تكن هذه هي مساهمته الوحيدة بل على على مجموعة من البرامج من

اجل فهم أفضل أساليب الإدارة التربوية التي يمكن اتباعها. وقد أنتج في هذا الإطار كتاب بعنوان أساليب أفضل للإدارة المدرسية. ان هذه المساهمات والأبحاث ظلت تتأثر دوما بالاتجاهات الفلسفية المختلفة فبينما بركز سيمون على كيفية اتخاذ القرار الإداري باعتباره مفصلا مهما تبنى علية كافة النتائج يعتبر جيتزلز ان الإدارة هي عملية اجتماعية. وليست كما ينظر اليها سيزر على انها وظائف ومكونات يمكن تحليلها الى مجموعة من العناصر هذا بالإضافة الى مجموعات لا يسعنا ذكرها هنا درست الإدارة من جوانب أخرى ولكن ما يجمع بين هذه الاتجاهات الفلسفية المختلفة هو انها تأثرت جميعها بأفكار رجال الإدارة الصناعية مثل تايلور وهنري فيول (الشمري، 2019).

أهداف الإدارة المدرسية

ان جوهر وطبيعة الأهداف المدرسية تتمحور حول تنمية شخصية الطالب الذي يعتبر جوهر اهتمام النظام التربوي ومن اجل الوصول الى ذلك فقد خطة المدرسة في السنوات الماضية مجموعة من الخطوات نحو تجاوز النظام المدرسي التقليدي المرتبط بتطبيق النظام وتحفيظ الطلاب المعلومات وأصبحت تهتم أكثر بتسليح الطلاب بمهارات مرتبطة أكثر بتطوير شخصياتهم وبناء منظومة مفاهيم تساعدهم على الانتقال الامن والسريع نحو مهارات القرن الواحد والعشرين (نويرة واخرون،2020).

التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية

تواجه الإدارة المدرسية مجموعة من التحديات التي تميزها عن الإدارات الاخرى , وذلك بسبب طبيعتها التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وتتجلى هذه التحديات في ضعف الإمكانيات المادية المتمثلة في المباني والتجهيزات المختلفة من مختبرات ووسائل وادوات تعليمية وتكنولوجية تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية , وايضا عدم توفر الطواقم المتخصصة والمؤهلة والمدربة على العمل المدرسي , طبيعة العلاقات القائمة بين فريق العمل الواحد حيث ان طبيعة هذه العلاقات في حال كانت بعيده عن التعاون والتفاهم والانسجام والالتزام الاداري والاخلاقي ستتحول إلى تحدي جديد يقف امام تحقيق الأهداف العامة للمدرسة

لابل سيؤثر ايضا على امتداد العلاقات مع المجتمع المحلي وكيفية الاستفادة من هذه العلاقة في توفير اجواء ايجابية تسمح للمدرسة للتأثير ايجابيا في المجتمع المحيط (الجرايدة و الشهيمي، 2020).

التعليم في القدس

يعاني قطاع التعليم في القدس الشرقية من مجموعة من التحديات يقف على راسها نقص التمويل واكتظاظ الغرف الصفية بصورة مزمنة. وذلك لان المدارس الفلسطينية تحصل على دعما ماليا أقل بكثير من تلك الموجودة في القدس الغربية، ما يؤدي إلى عجز شديد يتسبب بنقص بالآلاف في الغرف الصفية، والمرافق، والمعلمين المؤهلين ومع تفاقم هذه الازمات والتحديات اصدرت الحكومة الاسرائيلية القرار رقم 3790 في العام 2018 من اجل معالجة هذه القضايا عبر تخصيص الأموال لقطاع التعليم في القدس الشرقية، لكن أغلب هذا التمويل كان مشروطا بتبني المدارس للمناهج الإسرائيلية(ابوغزالة،2021).

وفي ظل تزايد عدد الطلاب في المراحل المدرسية وبلوغ العدد حوالي 98,428 طالبة وطالب (لا يشمل العدد الطلبة في رياض الأطفال)، ينتظم 45,500 طالبة وطالب منهم في 146 مدرسة تدرس المنهاج الفلسطيني وتعمل ضمن نظام التعليم الفلسطيني (دائرة الأوقاف العامة، المدارس الخاصة)، (وكالة الغوث) وقد تم اغلاقها مؤخرا بقرار من الحكومة الإسرائيلية، وينتظم باقي الطلبة في مدارس تتبع لإدارة بلدية القدس التابعة للحكومة الاسرائيلية، منها مؤسسات تعليمية تاريخية تم وضعا تحت وصاية البلدية مع سيطرت الحكومة الاسرائيلية على الشطر الشرقي لمدينة القدس عام 1967، والبعض الاخر هي مباني تم استجارها، وأيضا بعضها تم بناءة حديثا. وما زالت مدينة القدس تعاني من نقص في الغرف الصفية والمباني المدرسية حيث تقوم السلطات الاسرائيلية بمحاولة القفز عن هذه المعطيات بإعطاء ميزانيات للمدارس الخاصة من اجل ضمها تحت المظلة الإسرائيلية ورفع نسبة الغرف الصفية على الرغم من عدم إضافة غرف جديدة بشكل فعلي حيث تتفاقم المشكلة يوما بعد يوم (صندوقةوابوعصبة،2024).

المباني والغرف الصفية.

ان نسبة النمو السكاني في مدينة القدس تعتبر من النسب المرتفعة حيث تصل الى 2.5 % مما يتطلب بناء 80 غرفة صفية بشكل سنوي، وهذا ما لا يتم عمله فمعدل ما يتم بناؤه سنويا يقارب نصف الحاجة. وفي سياق اخر فان المدارس التابعة للسلطة الفلسطينية تتسع 31,500 وينتظم في صفوفها 45,500 طالبة طالب، وهذا يستدعي بناء 560 غرفة صفية جديدة، أضف الى 80 غرفة صفية جديدة سنويا. هذا يدل الى حاجة لإضافة 965 غرفة خلال السنوات الخمسة القادمة (ابوغزالة،2021).

الجهات القائمة والمشرفة على ادارة التعليم

تتبع مدارس القدس لأربع جهات هي:

1. الأوقاف الإسلامية: وتعتبر مدبريه التربية والتعليم في مدينة القدس، كانت تابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية حتى انشاء السلطة الوطنية الفلسطينية فك الارتباط مع الأردن، تتبع شكليا لدائرة الأوقاف الإسلامية، ورسميا لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. المدارس الأهلية والخاصة: هي مدارس تتبع للمؤسسات الاهلية والكنائس تعتمد هذه المدارس على الرسوم المدرسية أو تبرعات الكنائس وحاليا جزء كبير منها أصبح يعتمد على الميزانيات التي يتلقاها من وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية.
3. مدارس وكالة الغوث (الأونروا): تتبع لوكالة الغوث (الأونروا)، وهي التي تتولى تتعين الموظفين ودفع رواتبهم وتوفير مستلزمات للمدارس، وبدأت تعاني في الفترة الأخيرة من قلة الميزانية وضعف الإمكانيات. وقدم تم اغلاق كافة المدارس متواجدة في منطقة الحدود البلدية لمدينة القدس في بدايات سنة 2025
4. المدارس التابعة لبلدية القدس ووزارة التربية والتعليم الإسرائيلية: تتقاسم وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية وبلدية القدس الإشراف على هذه المدارس، حيث تقوم الوزارة بمتابعة المدارس الأساسية، بينما تتولى بلدية القدس المدارس الثانوية (حرز الله، 2023).

المناهج التعليمية

ان قضية المناهج الدراسية ظلت دوما في مركز الاهتمام لدى أصحاب القرار في الجانب الإسرائيلي وقد تم متابعة هذه القضية بوتائر مختلفة من مرحلة الى أخرى فمن مرحلة فرض المناهج الإسرائيلية على المدارس التابعة للبلدية بين أعوام 1967 –1968 و1971–1972 ورفض الأهالي لهذا القرار وصولا الى العام 2011 بالسماح بتطبيق المناهج الفلسطينية في المدارس غير الرسمية والمعترف بها مع اجراء بعض التعديلات على هذه المناهج ما زالت الطريق طويل لاعتماد منهاج فلسطيني خالص في كافة مدارس القدس ويتطلب نضال طويل من الأهالي من اجل ذلك، مما يبقي قضية تعدد في المناهج المدرسية في مدينة القدس قضية ساخنة تستدعي الانتباه لما تحدثه من اثر على سير العملية التعليمية حيث ان واقع الحال مازال موجود فمن جهة هناك المدارس التابعة للأوقاف الإسلامية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) التي تدرس المنهاج الفلسطيني وأيضا بعض المدارس الخاصة، ومدارس خاصة تعلم المناهج الفلسطينية بالإضافة الى المناهج الأجنبية ومدارس البلدية والمعارف التي يعلم جزء منها المنهاج الفلسطيني المحرف او المنهاج الإسرائيلي (العيسى، 2021).

التحديات التي تواجه التعليم في القدس

التحديات التاريخية

في العام 1948، تم تقسيم مدينة القدس إلى شطرين، الشطر الغربي تمت السيطرة عليه من قبل السلطات الاسرائيلية، فيما ظل الشطر الشرقي مع باقي مناطق الضفة الغربية تحت السيطرة الاردنية، وكنتيجة لهذا التقسيم أصبح التعليم تابعا للنظام التعليمي الاردني. وكاستجابة للواقع الجديد أُنشئت الأمم المتحدة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) عام 1950، حيث عملت منذ نشأتها على توفير عدة خدمات للفلسطينيين ومن ضمنها توفير تعليماً لمدة 9 سنوات للأطفال في المدينة، وفي 1994تم انشاء وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي بدورها تسلمت مسؤولية كامل قطاع التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، باستثناء

القدس، حيث تسلمت فقط المدارس التابعة للأوقاف واستمر هذا الوضع الى حين كتابة هذه السطور مما أدى الى ظهور واقعا تعليميا وتربويا مفتت بين الجهات المشرفة وهي : الأوقاف الإسلامية (وتتبع للسلطة الوطنية الفلسطينية)، ووزارة المعارف وبلدية القدس التابعتان للجانب الاسرائيلي، والمؤسسات الاهلية والدينية ، ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) (معروف، 2023).

وقد عمدت السلطات الاسرائيلية بعد حرب 1967 والسيطرة الشق الشرقي للقدس، الى الغاء العمل بقانون التعليم الأردني ووضعت التعليم الابتدائي تحت رقابة وزارة المعارف "الإسرائيلية"، والتعليم الثانوي تحت رقابة بلدية القدس. مما فاقم من حالة التشتت الناتجة عن تطبيق انظمة تعليم مختلفة ذات مرجعيات مختلفة، حيث سيطرت السلطات الاسرائيلية على المدارس الحكومية وذلك ضمن مبدأ أن الحكومات ترث بعضها، فيما تم الابقاء على المدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث على حالها، وفيما يخص مدارس الأوقاف الأردنية، فقد تم معاملتها بشكل خاص، بسبب إدارة الحكومة الأردنية للأوقاف وما يتبعها من مدارس، واستمر هذا الحال بعد توقيع اتفاقية السلام بين المملكة الاردنية واسرائيل، حيث تم التفاهم لاحقا بين الطرفين الفلسطيني الأردني بإعطاء إدارة تلك المدارس لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية (أبو فارة و السويطي، 2021).

التحديات السياسية

ظلت مدينة القدس رهينة بتبدل السيطرة السياسية خلال القرن العشرين وكما باقي المدن الفلسطينية اختبرت القدس تبعات سيطرة السلطات المختلفة على شتى نواحي الحياة بما فيها القطاع التعليمي، حيث اختلفت غايات وفلسفات التعليم من فترة لأخرى تباعا لتعاقب السلطات المختلفة، فمنذ العهد العثماني، الى الانتداب البريطاني، والحكم الأردني، وصولا الى الاحتلال الاسرائيلي وحتى إنشاء السلطة الفلسطينية، كان التعليم في القدس من أكثر القطاعات تأثراً بالتحولات السياسية المختلفة، وما ينتج عنها من اوضاع اقتصادية ومناخات اجتماعية وانتاج ثقافي يؤثر بشكل مباشر على المنظومة التعليمية، ويخلق تحديات كبيرة على المجتمع المقدسي، المنفرد بخصوصية وميزات ناتجة عن طبيعة الواقع في المدينة (عابدين، شعيبات، و حلبية، 2021).

ان أهمية البحث عن حلول لهذه التحديات تنبع من أهمية وجود قطاع تعليمي فاعل يوفر لأبناء المدينة شروط تعليمية مناسبة فأهمية هذه التحديات تنبع من أهمية التعليم، ودوره في بناء منظومة قيم فاعلية تسهم تعزيز هوية الأفراد والمجتمعات، انطلاقا من ذلك لا تتوقف محاولات الجانب الإسرائيلي من استهداف هذه القطاع من حيث المحتوى الذي يحاول جاهدا لتفريغه من محتواه الوطني، وطمس عناوين الهوية الفلسطينية مكوناتها وتمظهرها لكي يسهل عليه فك ارتباط هذا الجيل من جذوره التاريخية والعربية، من خلال محاصرة المدينة وساكنيها وضرب كل عناوين الانتماء وذلك جملة من القرارات الأساسية وعلى راسها، إعادة طباعة الكتب الدراسية الفلسطينية، وحذف ما له علاقة بالانتماء العربي الفلسطيني، من خلال حذف دروس وعناوين كاملة، وقصائد شعرية وطنية، والرموز الوطنية، التي تتحدث عن القضية الفلسطينية، او تتناول قضايا أساسية، مثل حق العودة والمستوطنات، والحواجز العسكرية والانتفاضة والقرى والمهجرة، وكلمة النضال، والتراث الفلسطيني وتاريخه (العيسى، 2021، حرز الله، 2023).

التحديات التربوية وجودة التعليم

ان واقع التعليم في مدينة القدس يواجه الكثير من التحديات، التي ترتبط بمتطلبات ومعايير ومواصفات المدرسة الفعالة، ومعايير ومواصفات الجودة. هذه المتطلبات تحتم على المدرسة أن تقوم بمراجعة ادواتها ووسائلها التربوية بشكل مستمر ودائم من أجل تجويد مخرجاتها التربوية وزيادة فاعليتها، الا أن الوضع الاقتصادي وعدم توفر الميزانيات اللازمة لتطبيق الخطط والبرامج التعليمية المنهجية واللامنهجية يؤثر على جودة العملية التعليمية برمتها ويضعها امام تحديات يمكن تلخيصها على النحو التالي (العيسى،2021) و (الشمري و الرويلي، 2023).

محدودية البرامج اللاصفية

تعتبر البرامج التربوية والتعليمية اللاصفية والتي تنفذ خارج حدود الغرف الصفية جزءاً اساسيا من العملية التربوية الشاملة، إلا أن محدودية توفر الامكانات المالية وغياب التخطيط الاستراتيجي الموجه نحول تكاملية

العمل التربوي ، بالإضافة الى كثرة وتعدد المرجعيات المشرفة على العملية التعليمية يجعل المدارس في مدينة القدس تعاني من قلة هذه الأنشطة وانعدام وجود نظم للتعليم المساند يصعب مهمة مدير المدرسة ويحول مهمات اعداد ومتابعة الخطط التعليمية المنهجية واللامنهجية لعمل شاق (عابدين، شعيبات، و حلبية، 2021).

محدودية المساحات التفاعلية بين الطلبة المقدسيين

في ظل عدم السيطرة على الحيز العام، وزيادة التضييق على الفضاءات الخاصة وصولا الى الفضاءات التعليمية، ان هذه السيطرة لا تترك مجالا للمؤسسات التعليمية لتخطيط واستحداث طرق ووسائل لتخفيف الضغط العام المتولد من القيود اليومية والمعاناة التي يواجها الطلاب ولا يستطيعون احداث تغيير يمكنهم من صياغة علاقاتهم بشكل طبيعي مع اقرانهم، مما يحد من التفاعل الإيجابي في الأطر المنظمة، فمن المعروف بأن ضيق الفضاءات يؤدي إلى ضيق الأفق. وينطبق ذلك على الصفوف المكتظة، وداخل ساحات الملاعب والمرافق، وبدلاً من التفاعل الذي ينعكس إيجاباً على العملية التربوية، فإن الحيز العام الضيق يخلق التدافع والتنافر (منسي، الشرمان، و مصطفى، 2021).

غياب معيار المفاضلة وفقاً للمهارات الفردية

يعتبر الاختلاف في القدرات الفردية للطلبة واحدة من الأشياء التي تؤثر على مستقبل الطالب اذا لم يتم العمل عليها من قبل الطواقم المدرسية حيث ان هذا الاختلاف بالقدرات ينتج بالضرورة تفاوتا في مستويات الدخل وأيضا البيئات الاجتماعية والاقتصادية التي سينتمون اليها في المستقبل ومدى قدرتهم على الانخراط الإيجابي في الأنشطة المجتمعية وطبيعة ونوعية هذه الأنشطة وهذا الاختلاف هو من الأمور الطبيعية التي تشكل فسيفساء مجتمع المستقبل، ما هو فريد في الحالة المقدسية هو ان الاختلاف في القدرات وما ينتج عنه ليس هوا العامل الأساسي بل ما يحدد مستقبل الطالب بصفة عامة ليس تلك القدرات بقدر ما هو طبيعة المدرسة التي ينتظم بها الطالب، وهنا تصبح طبيعة المدرسة ومرجعياتها هي المؤثر على فرص تطور

الخريجين، ومستوى دخولهم، لا الطاقات والقدرات والمهارات؛ مما يؤدي إلى خلخلة الانسجام الاجتماعي وتشوه البنى الطبقية (منصور، 2022).

ضعف البنى التحتية

ان ضعف البنى التحتية لبعض المدارس وذلك نتيجة استخدام مباني غير لائقة للعمل المدرسي وما يترافق مع من عدم وجود مساحات ومرافق كافية بالإضافة الى انعدام المساحات الخضراء في الكثير من المدارس والاستعاضة عنها بمساحات خرسانية يؤدي الى خلل في النظام البيئي داخل المدرسة ويوثر بشكل سلبي على العملية التعليمة وما يترافق مع ذلك من ضغوطات نفسية للمعلمين والطلاب على حد سواء و سلوكيات ناتجة عن الاكتظاظ داخل الصفوف منها تدني القدرة على التحصيل تقييد عمليات التفاعل بين الطلاب عدم افراد المساحة الكافية لبناء المهارات الفردية هذا كله يؤدي الى حدوث بعض المشكلات بين المكونات المجتمعية المختلفة، وتعميق للتباين بين الطلاب (قدح، 2022).

ظاهرة التسرب

ان أحد اهم أسباب استمرار وتعمق ظاهرة التسرب في مدينة القدس هو تعدد المرجعيات التعليمية وما يرافق ذلك من فوضى في المعطيات وعدم القدرة على قراءة المؤشرات المختلفة، حيث ان هذه الظاهرة تكبر وتتمدد مع تفاقم الوضع الاقتصادي للأسر مما يدفع الكثير من الطلاب من ترك مقاعد الدراسة والالتحاق بسوق العمل في وقت مبكر من اجل مساعدة أسرته حيث ان سوق العمل تتوفر فيه الكثير من فرص العمل الأسود الذي لا يتطلب مهارات محدده. هذه الظاهرة تزداد وتزداد معها تداعياتها الاجتماعية وعلى الرغم من ذلك يصعب تحديد دوافع تلك الظاهرة وبالتالي استحالة معالجتها (طوطح، 2023).

التعليم المهني ومحدودية فرص للفتيات

حتى كتابة هذا البحث لا يوجد مدرسة مهنية واحدة في مدينة القدس للفتيات كمان هناك عدد محدود من المدارس المهنية لا يلبي احتياجات الطلاب في المدينة وذلك نتيجة اختلاف النظم التعليمية التي كان لها أثر كبير على ندرة التخصصات المهنية وعدم توفر فرص للالتحاق بالتعليم المهني بسبب قلة المدارس المهنية وعدم توفر التجهيزات فنية المطلوبة لما هو قائم منها، إذ عملت السلطات الاسرائيلية على تجميد أي تطوير على المدارس وإدخال التعليم المهني لها، مما يحول الطلبة المقدسيون إلى عمال غير مهرة مصيرهم سوق العمل الإسرائيلي، كما تجدر الإشارة إلى عدم توفر بيئة تشجيعية للتعليم المهني أدى إلى عدم اتجاه الفتيات بشكل خاص إلى هذه القطاع، علماً بأن مصلحة المجتمع تكمن بالتوجه إلى التعليم المهني لضروريات التنمية المجتمعية (أبو فارة و السويطي، 2021).

تعدد التعليمات والعطل المدرسية

يؤدي اختلاف التعليمات في أيام العطل وأيام الدراسة وساعتها حيث يتم تعطيل مدارس البلدية والمعارف الإسرائيلية في الأعياد اليهودية، مما يربك الأهالي خاصة الأسر التي يدرس أبناؤها في مدارس تتبع لجهات إشرافية مختلفة. عدا عن اختلاف سن القبول خاصة بين مدارس البلدية، ومدارس الأوقاف، والمدارس الخاصة حيث أن سن القبول في الصف الأول مختلف من مدرسة إلى أخرى (طوطح، 2023).

التحديات التي تواجه قطاع التعليم ومديري المدارس ما بعد السابع من اكتوبر (الحرب على غزة)

تعتبر التحديات التي تواجه المديرين في مدينة القدس شاهدا على مدى وحجم التعقيدات الثقافية والاجتماعية والتربوية العميقة التي تلقي بظلالها على قطاع التعليم حيث ان التمييز القائم ما بين جهاز التعليم في الجانب الغربي لمدينة القدس والجانب الشرقي يظهر حجم التجاهل الممنهج ونقص التمويل في الجانب الشرقي والذي لا يقتصر على مفاصل العمل التربوي والاداري في داخل المدرسة بل يمتد الى كافة الانظمة التعليمية وقدرتها على الاستمرار في تقديم خدمات تعليمية ترتقي الى مستوى طموح المجتمع المقدسي 2024(Laub)

وفي ظل التطورات التي رافقت شن الحرب على قطاع غزة بعد السابع من اكتوبر وما رافقها من تركيز على السياسات التعليمية في مدينة القدس الشرقية من قبل الحكومة الاسرائيلية وسعيها الحثيث لدمج النظام التعليمي في شرقي القدس الى النظام التعليمي العام لديها وذلك عبر تخصيص موارد غير متكافئة للمدارس التي ترفض تطبيق هذه السياسات و تشجيع وتعزيز المناهج الاسرائيلية ومحاربة المناهج الفلسطينية والتضييق عليها وصولا لمنع ادخال النسخة الاصلية من هذه المناهج الى داخل المدارس واستبدالها بنسخ تم تعديلها وطباعتها من قبل بلدية القدس، ان الهدف من هذه السياسة هو السعي لطمس الهوية الثقافية والاجتماعية في مدينة القدس حيث عمدت طواقم مشتركة من وزارة المعارف وبلدية القدس الى الدخول الى المدارس وفحص المناهج الموجودة لدى الطلبة والطواقم التعليمية وفي حال وجود مناهج تحمل شعار السلطة الفلسطينية في داخل المدارس او مع الطلبة او احد افراد طواقم التعليم يتم ادارة المدرسة الى لجان استماع وتوجيه انذارات بإغلاق هذه المدارس في حال استمر ذلك كما حدث في مدارس الايمان والابراهيمية (صندوقة وابوعصبة،2024).

معطيات ومؤشرات التعليم في القدس الشرقية في ظل الحرب على قطاع غزة

تعدد الاحصائيات والمعطيات حول قطاع التعليم

المعطيات والاحصائيات الفلسطينية

تشير اخر المعطيات والبيانات الى وجود ما يقارب 317 حوالي 60 منها تعتبر مدارس اهلية وخاصة و164 مدرسة تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية (الأوقاف الإسلامية)، وحوالي 87 مدرسة تعمل وتدار تحت مظلة بلدية القدس وزارة التعليم الإسرائيلية، بالإضافة لوجود 6 مدارس تتبع لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا). قرابة 231 مدرسة (61.3%) من هذه المدارس تدرس المنهاج الفلسطيني، بينما تتبع 61 مدرسة (23.3) المنهاج الإسرائيلي. فيما تعتمد المدارس المتبقية المناهج الدولية مثل البكالوريا الدولية والشهادة العامة الدولية للتعليم الثانوي البريطاني 2024((Kuttab & Assali.

اما فيما يخص عدد المعلمين والعاملين في المدارس الفلسطينية فلقد جاءت احصائيات الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني كالتالي: عدد المعلمين العاملين في المدارس الفلسطينية في القدس الشرقية عام 2023 4,533 معلم/ة.

اما عدد الطلاب الملتحقين بمقاعد الدراسة في العام 2022 كما ورد في كتاب الاحصاء لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ودائرة الاوقاف الاسلامية في القدس فقد بلغ عدد طلبة القدس في المراحل المدرسية حوالي 98,428 طالب وطالبة (لا يشمل العدد الطلبة في رياض الأطفال)، يذهب حوالي 45,500 طالب وطالبة منهم الى 146 مدرسة تتبع للمظلة الفلسطينية (الأوقاف العامة، المدارس الأهلية، وكالة الغوث)، والباقي يذهب الى مدارس تتبع لوزارة التعليم الاسرائيلية او بلدية القدس (صندوقة وأبو عصبة، 2024).

المعطيات والاحصائيات الاخرى

اما عداد الطلاب وتوزيعهم على المدارس نقلا عن وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية وحسب ما ورد على موقع الكنسيت الاسرائيلي فقد جاء كالتالي:

"عدد المعلمين في مدارس شرقي القدس يقف على 6720 معلما وأن عدد الطلاب يقف على 110.000 طالب ضمن 195 مدرسة من بينها 108 مدارس رسمية و89 مدرسة يتم تعريفها على أنها معترف بها غير رسمية. وعرضت مديرة لواء القدس في وزارة التربية والتعليم كارميت هروش معطيات خلال الجولة تظهر ارتفاعا بنسبة 2% في السنة الأخيرة في انتقال الطلاب من المنهاج التعليمي الفلسطيني إلى المنهاج التعليمي الإسرائيلي الذي وصل إجمالي عدد الطلاب ضمنه في السنة الأخيرة إلى 2000 طالب وحاليا فإن إجمالي طلاب المنهاج التعليمي الإسرائيلي في المدارس الرسمية في شرقي القدس يقف على 18.000 طالب من أصل ما مجموعه 110.000 طالب" (عير عميم التقرير السنوي، 2023).

ان هذه الاختلافات في المعطيات والاحصائيات هي احدى التحديات التي تواجه قطاع التعليم وترافق اي باحث يطرق باب هذا القطاع علما اننا وخلال هذه الدراسة قد اعتمدنا المعطيات الفلسطينية من جهاز الاحصاء المركزي ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية ودائرة الأوقاف الاسلامية في القدس.

قطاع التعليم والاثار المترتبة نتيجة الحرب على غزه

منذ السابع من أكتوبر 2023، أثرت التفاوتات السياسية والاجتماعية والتربوية على المشهد التعليمي في القدس بشكل كبير، حيث ان تصاعد التوترات المرافقة للحرب على غزه تلقي بظلالها على انماط الحياة اليومية لسكان المدينة حيث يعكس الوضع حالة في الصراع الأوسع بين الحفاظ على الهوية الثقافية الفلسطينية والضغوط للاندماج في النظام التعليمي الإسرائيلي. فقد لعب الصراع السياسي المتواصل والسياسات التي تنفذها الحكومة الإسرائيلية دورا هاما في تشكيل التجارب التعليمية للطلاب الفلسطينيين في القدس الشرقية. وقد كان للحرب المتصاعدة على غزة، بعد 7 أكتوبر 2023، تأثير عميق على التعليم في القدس، بعد تأجج التوترات. وقد أدى الصراع المستمر إلى تفاقم الفجوات القائمة في النظام التعليمي، ما أثر بشكل كبير على حجم ومستوى التحديات التي يتم فرضها على قطاع التعليم ومديرين المدارس والمعلمين والطلاب واولياء الأمور (صندوقة وأبو عصبة، 2024)

فمن تعطل المؤسسات التعليمية من وقت لأخر نظرا لتشديد التدابير الأمنية وتصاعد أعمال العنف ضد الطلبة والطواقم التعليمية. الى تعزيز السلطات الإسرائيلية من تواجدها في الأحياء الفلسطينية، مما يؤدي إلى وقوع احتكاكات واعتقالات متكررة، يكون الطلبة والطواقم التعليمية هم ضحاياها في اكثر الاحيان حيث اصبحت ظاهرة الاعتداء على الطلبة في القطار الخفيف من قبل السلطات المسؤولة عنه ظاهرة شبه يوميه بالإضافة الى التضييق على الحواجز ومنع وتأخير الطواقم التعليمية من الدخول عبرها او تحديد نقاط عبور محددة مسموح فقط من خلالها الدخول لهذه الطواقم مما يخلق اعباء اضافية على ادارات المدارس والمدرين في حال اغلاق هذه النقاط او عرقلة دخول المعلمين في الاوقات المحددة هذا اضافة الى عرقلة توجه

الطلاب إلى المدراس بانتظام. كما اضطرت بعض المدارس إلى إغلاق أبوابها مؤقتًا بسبب الوضع الأمني المضطرب، في حين كافحت مدارس أخرى لتبقى مفتوحة في محيط يصعب العمل فيه. وتم تقييد حركة الطلاب والمعلمين وخاصة في المناطق القريبة من البلدة القديمة، حيث وضع نقاط تفتيش وحواجز (كتاب، 2023).

وقد نتج عن هذه الاوضاع انخفاض كبير في سجلات الحضور حسبما تشير الاحصائيات، حيث تشير بعض التقارير إلى أن أقل من 50% من الطلاب في القدس الشرقية تمكنوا من الانتظام في الدراسة منذ بدء الحرب. ولم يؤثر هذا الاضطراب على التحصيل الأكاديمي فحسب، بل أثر أيضا على الصحة النفسية للطلاب الذين يتعرضون بشكل متزايد للصدمات والعنف. وتشير التقارير إلى أن ما لا يزيد على 15% من الطلاب الفلسطينيين لم يتمكنوا من الانتظام في مقاعد الدراسة بسبب تواصل أعمال العنف والوجود العسكري المكثف (كتاب، 2023).

كما أدت الحرب إلى تفاقم التفاوتات البنيوية في النظام التعليمي بين الطلاب الذين يدرسون في مدارس مختلفة تبعا لجهة الاشراف حيث تعرضت المدارس التي تدار من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الى جملة من التحديات تمثلت في عدم انتظام الرواتب وصعوبة دخول الموظفين عبر الحواجز المختلفة مما اضطرها الى تقصير اسبوع الدوام الى اربعة ايام بدل خمسة حيث أثر ذلك على قدرة هذه المدارس على الاحتفاظ بالطلبة وعدم وتسربهم الى الجهات الاشرافية الاخرى. مما ادى الى خلق واقع جديد يتمثل في نقص عدد الطلاب في هذه المدارس وتوفر مقاعد دراسية الا ان هذا النقص في عدد الطلاب لم يثمر في تحسين جودة التعليم لا بل خلق تحديات جديدة للمدارس الفلسطينية، نتيجة التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية الأوسع نطاقا للصراع، والذي أدى إلى تعميق الفقر والبطالة في المجتمعات الفلسطينية، مما زاد من الضغط على النظام التعليمي. وقد سلطت الأمم المتحدة الضوء على التأثير الشديد والدائم للصراع على البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة، بما في ذلك التعليم ويتوقع أن تمتد عواقب تدمير رأس المال البشري

وخسارته على المدى الطويل، مؤثرة على أجيال متتالية من الطلاب وفرصهم المستقبلية (مؤسسة فيصل الحسيني 2023 التقرير السنوي، القدس).

التحديات النفسية والسلوكية:

أدت التهديدات الأمنية وعدم قدرة الطلاب والعاملين في القطاع على الوصول إلى مدارسهم بأمان إلى انخفاض أيام الدوام. وبحسب دراسة استقصائية أجريت بين الطلاب في القدس الشرقية، أفاد ما يقرب من 70% من الطلاب بارتفاع مستويات القلق والتوتر، المرتبطة بشكل مباشر بالصراع المستمر وتأثيره على حياتهم اليومية، بما في ذلك تعليمهم (مؤسسة فيصل الحسيني 2023 التقرير السنوي، القدس).

خطة العصا والجزرة الإسرائيلية للتعليم في القدس الشرقية (2024–2028) تعد خطة الحكومة الإسرائيلية الخمسية للتعليم في القدس للسنوات 2024–2028 جزء من مبادرة أوسع تهدف إلى القدس الشرقية بالكامل في الدولة الإسرائيلية. تم تأطير هذه الخطة التي تنطوي على استثمار كبير في البنية التحتية والبرامج التعليمية، بهدف تحسين جودة التعليم في المدينة. مع هذا، أثارت هذه الخطة مخاوف بالغة لدى المدارس الفلسطينية في القدس الشرقية، بشأن نواياها المبطنة وتأثيراتها المناوئة المحتملة. تسير الخطة وفق نفس مسار السياسات السابقة، التي خصصت تمويلا كبيرا لتطوير التعليم في القدس الشرقية، كحافز (جزرة) للرضوخ للأسرلة (عصا). تتضمن الخطة بناء مدارس جديدة، وترميم وإصلاح المرافق الموجودة، واستخدام الموارد التكنولوجية المتقدمة (الهندي، 2024) من المكونات الرئيسية للخطة تعزيز تدريس المناهج الإسرائيلية في المدارس الفلسطينية. يتضمن هذا المنهاج تعليم اللغة العبرية والمواد التي تتوافق بشكل أوثق مع الخطاب الوطني الإسرائيل إن أكثر ما يبعث على القلق في الخطة هو المحاولة المزعومة لمحو الهوية الثقافية الوطنية الفلسطينية. فمع فرض تدريس المناهج الدراسية الإسرائيلية، لا بد أن يُنظر إلى الحكومة على أنها تحاول استبدال الرواية الفلسطينية برواية إسرائيلية. ويتضمن ذلك إدخال مواد التاريخ الإسرائيلي والتربية المدنية والتي تتعارض في كثير من الأحيان مع التجارب والمنظور التاريخي الفلسطيني. ويخشى المعلمون والآباء

الفلسطينيون أن تكون هذه محاولة «لأسرلة» الجيل الأصغر سنا، وإبعاده عن جذوره الثقافية وهويته الوطنية (Kuttab & Assali, 2024) كما أدى الضغط لتبني المناهج الدراسية الإسرائيلية إلى تراجع تسجيل الطلاب في بعض المدارس الفلسطينية، مع تزايد إحجام الأهالي الذين يعارضون تغيير المناهج الدراسية، عن إرسال أطفالهم إلى المدارس التي تمتثل لهذه السياسات. وقد ساهم هذا في ارتفاع معدلات التسرب المدرسي، بانسحاب عدد من الطلاب من النظام التعليمي لإحساسهم أنه لا يمثل هويتهم أو تطلعاتهم المستقبلية.

كذلك هناك قضية حرجة أخرى تتلخص في مشروطيه التمويل. فالمدارس التي توافق على تبني المناهج الإسرائيلية لديها فرصة أكبر لتلقي الدعم الحكومي، بينما غالبا ما تترك المدارس التي ترفض ذلك، بموارد غير كافية. ينشأ عن هذا وضع حيث المدارس مجبرة على الامتثال لتأمين التمويل اللازم، ما يزيد من تهميش المؤسسات التعليمية الفلسطينية التي تسعى للحفاظ على استقلاليتها ونزاهتها الثقافية (Kuttab & Assali, 024). وتؤدي الخطة إلى تفاقم الفجوات القائمة بين المدارس اليهودية والفلسطينية في القدس. وفي حين تعمل الحكومة على تحسين قطاع التعليم في جميع أنحاء المدينة، يبقى تخصيص الموارد غير متكافئ. وتستمر المدارس الفلسطينية في المعاناة من الاكتظاظ، ونقص المرافق، ونقص المعلمين المؤهلين، وهي قضايا لم يتم تناولها بشكل كاف في الخطة. بدلاً من ذلك، يتم التركيز على تعزيز المناهج الإسرائيلية ما يحول الانتباه والموارد عن معالجة هذه القضايا الأساسية تسلط هذه المخاوف التي أثارها المعلمون وقيادات المجتمع في القدس الشرقية، الضوء على الحاجة إلى اتباع نهج أكثر شمولية لتطوير التعليم نهج يراعي ويحافظ على الهوية الثقافية والوطنية للسكان الفلسطينيين بينما يعالج التحديات الممنهجة التي يوجهونها بشكل حقيقي (مؤسسة فيصل الحسيني 2023 التقرير السنوي، القدس).

1.2 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة صندوقة (2024) هدفتْ إلى استكشاف سياسات السلطات الإسرائيلية التعليمية وأثرها على الهوية الفلسطينية في المؤسسات التعليمية بمدينة القدس، وزيادة التحديات التي تواجه الحفاظ على الهوية. اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها، واستخدمت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات من مديري ومديرات المدارس تكونت العينة من (15) مديرًا ومديرة يعملون في مدارس مدينة القدس، جاء اختيار افراد العينة بطريقة تضمن تمثيلًا متوازنًا لمختلف المدارس. جاءت النتائج لتظهر بان التدخلات الإسرائيلية ومحاولات اسرلة المنهاج التعليمي تؤثر سلبا في قطاع التعليم الفلسطيني في القدس، حيث ينتج عن هذه الممارسات بيئة تعليمة تعج بالتحديات ذات الطابع النفسي والاجتماعي وأيضا اللوجستي وظهر أيضا ان الهدف من هذه الممارسات هو طمس الهوية الوطنية للطلاب والمؤسسات التعليمية في نفس الوقت اوصت الباحثة من خلال الدراسة بضرورة وضع خطط عاجلة لمعالجة هذه القضية من قبل الجهات المسؤولة ان تقوم هذا الجهات بالتدخل المباشر لحماية المنهاج الفلسطيني من التحريف ولحماية الهوية الوطنية من الاندثار تحت وطئه السياسات الاسرائيلية،والعمل على تطوير برامج وخطط واليات عمل لمواجهة هذا التوجهات وللحفاظ على هوية التعليم والطلاب في المدينة .

دراسة صندوقة وأبو عصبة (2024) هدفت الى تحليل جودة التعليم في القدس، من حيث مسارات البجروت والتوجيهي، وتحليل هذه المسارات بأنها نحو إصلاح التعليم المقدسي أم صراع هوية، وكانت هذه الدراسة ورقة سياسات حيث تم استخدام المنهج التحليلي وذلك من خلال تناول مجموعة من المراجع والرسائل العلمية لزيادة المعرفة بنوعية التعليم ومساقاته المختلفة في مدينة القدس والتحديات التي يوجهها. حيث خلصت الدراسة الى جملة من النتائج، أبرزها كان في المجال السياسي والصراع المستمر بين الفلسطيَنيين والإسرّائيليين على المدينة، محاولات السيطرة على الجوانب الثقافية وارتباطها الوثيق مع العملية التعليمة، وبناءً على

النتائج التي تم التوصل إليها قام الباحثان ببناء سياسة تعليمية لتطوير جودة التعليم في القدس وتعزيز الهوية الوطنية.

دراسة طوطح (2023) هدفت للتعرف على واقع تعدد المرجعيات التعليمية في قطاع التعليم الفلسطيني في مدينة القدس، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (15) خبير وباحث يعمل في مجال التعليم في مدينة القدس. تم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي: ان أبرز مشكلات التعليم في مدينة القدس تتمثل في تعدد المرجعيات التعليمية، ينتج عن هذا التعدد عدم وجود رؤية تعليمية تحظى بأجماع، غياب استراتيجية واضحة لجل مشكلة تعدد المرجعيات، وعدم وجود خطط واضحة لمعالجة هذه المشاكل لدى الإدارات العليا في مدينة القدس. وجاءت نتائج الدراسة لتأكد ما خلصت الية الباحثة من ان تعدد المرجعيات يؤثر سلبا على كافة جوانب العملية التعليمية في القدس، حيث ان هذه التأثير السلبي يمتد الى منظومة القيم لدى الطلبة والمعلمين وما يزيد من هذا التأثير هو عدم وجود احصائيات موثوقة حول التعليم في المدينة. واظهرت النتائج أيضا الى القصور في أداء السلطة اتجاه قطاع التعليم في مدينة القدس، واظهرت أيضا الدور الفاعل الذي يمكن ان يلعبه أولياء الأمور والإدارة المدرسية في دعم وتطوير العملية التعليمية، والحرص على القيم والمبادئ لدى المعلمين والطلبة.

دراسة الحمد (2022) هدفت للتعرف على التحديات التربوية التي تواجه معلمات المدارس الأساسية من وجهة نظرهن في ظل المستجدات المستمرة، تم استخدام المنهج الوصفي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (91) معلمة من ست مدارس أساسية، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة ضمن ثلاثة محاور (تحديات الإدارة المدرسية – تحديات المنهج المدرسي – التعامل مع الطلبة)، وتوصلت إلى النتائج التالية: حصول التحديات التربوية المذكورة على درجات مرتفعة أولها بعد تحديات الإدارة المدرسية وآخرها بعد التعامل مع الطلبة وكذلك عدم وجود فروق ذات دلاّلة إحصائية تُعزى لمتغيّر المؤهل العلًمي، مع وجودً فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الدورات الًتدريبية في مجاليًنً مشكلات مرتبطة بالإدارة المدرسية ومشكلات مع الطالبات و

تحديات المنهج المدرسي، وأوصت الدراسة بتنفيذ دورات تدريبية لزيادة القدرة على حل الصعوبات ومواجهتها، وتنفيذ لقاءات مشتركة بين مدراء المدارس والمعلمين من أجل عرض أهم التحديات التي تواجههم وسبل مواجهتها

دراسة شتيات (2022) هدفت للتعرف على دور القيادَة المدرسَية في تنمية الإبداع لدى مُعلمي ومعلمات مدارس مُديرية التربية والتعليم لواء بني كنًانه، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، مجتمع الدراسة تكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية التابعة للواء بني كنانه، والبالغ عددهم (2560) معلما ومعلمة، تكونت عينة الدراسة من (768) معلمة ومعلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت النتائج ان قيادة المؤسسة التعليمية تلعب دورا مركزيا في تنمية ملكات الابداع لدى المعلمين والمعلمات المستطلعين، واظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدة مجالات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبر لصالح الاناث، وجاءت توصيات الدراسة منسجمة مع النتائج حيث اوصت بضرورة وضه معايير لاختيار القيادات التربوية لما لذلك من اثر في دعم الابداع لدى المعلمين والمعلمات.

دراسة قدح (2022) هدفت الدراسة للتعرف على واقع التّعليم في القدس فيِ ظلّ حُكومة بينت. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمقابلة كأداة لجمع المعلومات. وخلصت الدراسة في نتائجها الى ان جميع المنطلقات التي انطلق منها بينت في معالجته لقضية التعليم تحولت الى سياسات ممنهجة تم تبنها والانطلاق منها نحو رسم المزيد من الخطط التي تساعده على ضم النظام التعليمي والسيطرة علية من اجل ضمه تحت السيطرة والمظلة التعليمية الإسرائيلية.

دراسة أبو فارة والسويطي (2021) هدفت إلى ابراز المشكلات والتحديات التي توجهها الإدارات المدرسية والإدارات العليات في نظام التعليم في مدينة القدس. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مدارس القدس، وتم اختيار عينة عشوائية، واستخدم الباحثان استبانة مكونة من تناولت مجموعة

من التحديات الرئيسة التي تؤثر في إدارة قطاع التعليم في القدس الشرقية، تم استخدام المقابلة كأداة ثانية للدراسة وتم اختيار عينة مكونة من (11) مبحوثاً من الخبراء والعاملين في قطاع التعليم في مدينة القدس. نتائج الدراسة أظهرت وجود أربع مشكلات رئيسية تواجه إدارة قطاع التعليم في المدينة:

1) السياسات الإسرائيلية اتجاه منظومة التعليم.

2) وجود أكثر من مرجعية تعليمية.

3) عدم قدرة السلطة على اخذ زمام المبادرة في مدينة القدس نتيجة للسياسات الإسرائيلية.

4) ارتفاع نسب التسرب من المدارس وعدم وجود احصائيات دقيقة حول التسرب.

دراسة أبو غزالة (2021) هدفت التعرف إلى أثر أسرَلة المَناهج على الثقافة الوطنيَّة لدى المّقدسيين، مجتمع الدِراَسة تكون من جَميع مُعلمي ومُعلمات المدارس في مدينة القُدس الشرقية وعددهم (565) مُعلم ومُعلمة الموزعين في (35) مدرسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختار الاستبانة أداة لجمع المعلومات. أشارت نتائج إلى أن مستوى الثقافة العامة لدى عينة الدراسة جاءت منخفضة، واظهرت أيضا ان مستويات التحريف في المناهج قد وصلت لمستوى متقدم، وأنّ الاحتلال يسعى بشتى الوسائل لتحريف المناهج وضرب الثقافة الوطنية لدى المقدسيين.

دراسة أبي عرار (2021) هدفت الدراسة الى معرفة " التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع" ووضع الحلول المقترحة لهذه المشكلة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم والإستبانة كأداة لجمع المعلومات ويتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وكانت العينة قصدية مكونة من (30) مديرا ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية الواقعة في المناطق العربية في بئر السبع، وتم جمع المعلومات عبر إجراء المقابلات لهم، وإشارات النتائج وجود العديد من التحديات التي يواجهان المديرين المستهدفين تتمثل بتحديات متصلة بالطلبة، وتحديات متصلة بأولياء الأمور تحديات متصلة بالمعلمين وتحديات إدارية، وبينت أن المديرين يعانون من

صعوبة في إدارة سلوكيات الطلبة السيئة، ووجود كم هائل من المهام الملقى على كاهلهم، واقترح المبعوثين تخيف عدد المهام المنوطة بهم، ووضع برامج لمعالجة سلوكيات الطلبة، ووصت الدراسة بضرورة ابتعاث المعلمين لدورات تدريبية في مجال التدريس، وزيادة الصلاحيات الادارية لمدراء المدارس.

دراسة العوفي (2021) هدفت إلى التعرّف إلى دور القيادة الفاعلة في تحقيق جودة الأداء الإداري، وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (362) معلّمة من (20) مدرسة ابتدائية، تم اختبار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وجاءت النتائج لتظهر بان القيادات التربوية تمتلك مهارات قيادية فاعلية وتمارس هذه المهارات بدرجة مرتفعة جدا ، وقد أظهرت النتائج أيضًا وجود فروق دالة إحصائيًّا بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نظرة المستطلعين لأثر القيادة الفاعلة في تحسين الفعل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات مجتمع الدِّراسة حول أثر القيادة الفاعلة في جّودة الأداءْ الإداري تُعزى إلى مُتغير الخبرة.

دراسة بحيص (2021) هدفت إلى التعرف على "المشكلات التي تواجه المدارس من وجهة نظر المعلمين"، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واختار الاستبانة لجمع المعلومات ، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية تكونت من (116) مُعلما ومُعلمة من مدارس مديرية التربية والتعليم في مدينة يطا، وأظهرت النتائج أن المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية متوسطة وأن المشكلات المتعلقة بالطالب كانت كبيرة والمشكلات المتعلقة بالمعلم والمتعلقة بالإدارة المدرسية والمشكلات المتعلقة بالبيئة الفيزيقية والمدرسية جميعها بتقدير متوسطة.

دراسة هواش وخميس (2021) هدفت للتعرف على "المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومة التابعة لمديرية لواء ماركا الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس". وتم اتباع المَنهج الوصفي المَسحي، مجتمع الدراسة تكون من جميع مدراء مدارس لواء ماركة ذكورا واناث وعددهم (86) مديراً ومديرة. حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وكان عددها (71) مديراً ومديرة. تم اعتماد

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت من (49) سؤال. وأظهرت النتائج أن أبرز التحديات التي يوجهها مدراء المدارس الثانوية كانت في الجوانب كما ظهر من النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات الَمبحوثين على الدَّرجة الكلية تُعزى لمُتغير سَنوات الخِبرة والمُؤهل العلمي.

دراسة ابو عصبة (2021) هَدفت للتعرف على "المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم"، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث تكونت العينة من (138) مديراً ومديرة، بينت النتائج ان استجابات المبحوثين في مجال قلة المام المدير بالمستجدات في مجال الإدارة كانت كبيرة جدا.

دراسة بطانية (2021)هدفت للتعرف على "التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة لمواجهة وإدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظرهم"، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من قبل الباحثة، واختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت الاستبانة على العينة البالغ عددها (28) مديراً ومديرة بالمدارس الثانوية، واظهرت النتائج درجات مرتفعة في مستوى التحديات التي تواجه مدراء المدارس في لواء الكورة ، التوصيات : أوصى الباحث بضرورة تفعيل الشراكات المجتمعية وبناء خطط العمل التي تساهم في تجاوز الازمات وتخطي التحديات. كما أوصى بضرورة توفير كافة المستلزمات والميزانيات التي تحتاجها الإدارات للتعامل مع الازمات الطارئة.

دراسة الجرايدة (2020) هدفت إلى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان. وتم استخدام المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة باستمارة وتكونت العينة من (44) فردًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي مشكلات إدارية ومالية والتواصل مع الأسرة والمجتمع، والمبنى المدرسي، ومشكلات طلبة والمعلمين وبدرجة كبيرة، كذلك عدم وجود فروقات دالة إحصـــائيا تُعزى لمُتغيرات النوع الاجتماعي وسُنوات الخِبرة.

دراسة صالحي والرمحي (2020) هدفت إلى البحث في "تصوّرات معلّمي مدينة القدس لقيادة فاعلة لمدراءهم، تساهم في رفع تحصيل الطلبة بناء على ممارسات مدراءهم لمسؤولياتهم في ضوء مسؤوليات مارزانو وزملائه الحادية والعشرين"، استعان الباحث بالمنهج الوصفي المسحي تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات مدرسة رأس العامود الشاملة للبنين وعددهم (106) معلم ومعلمة، وجاءت النتائج على النحو التالي: التواصل والتفاؤل حصلت على التقدير في استجابة المبحوثين حصلت على الدرجة الثانية من حيث الأهمية المسؤولية والنظام.

الى أن مسؤولية التفاؤل قد حازت على التقدير الأعلى بالإضافة إلى مسؤولية التواصل، أما مسؤولية النظام. فقد حازت على الدرجة الثانية من حيث الأهمية، بينما مسؤوليتا المشاركة في العملية التعليمية، والمعرفة.

وحصلت على المرتبة الثالثة والرابعة بالتوالي كل من مسؤولية المشاركة بالعملية التعليمية ومسؤولية الاهل فلم يحظيا بنفس التقدير الذي حظيت به اباقي مسؤوليات مارزانو الواحدة والعشرين.

دراسة أبو العينين (2020) هدفت الدراسة إلى التعرّف إلى ممارسات القيادة المدرسية الناجحة التي ينتج عنها إصلاح مدرسي ناجح، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن حيث العينة فقد اختار عينة عشوائية طبقية عددها (120) مبحوثا ممن يعملون في المدارس الخاصة في مدينة دبي استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وأيضا استخذ المقابلة كأداة ثانية قام باستخدامها مع ثلاث مبحوثين يعملون في قطا ع التعليم والإدارات المدرسية. أظهرت النتائج أن أبرز الإجراءات التي يمكن استخدامها لتحين وتطوير النظام المدرسي هو الاستثمار في الطاقم المدرسي وتقديم تدريب دائم وتعميم الأدلة على المعلمين للاستفادة منها اثناء عملية التعليم.

دراسة راضي (2019)هدفت الدراسة التعرف على "التحديات التي تواجه ميدان التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط بالعراق" اعتمد الباحث المَنهج الوَصفي، واستخدم المقابلة الشخصية والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة (100) مديراً /ة لمَدرسة ابتدائية، واظهرت

النتائج: حصول تحدي البنية التحتية للمدارس على أعلى درجة وهو يمثل التحدي الاقتصادي، وكذلك تحدي المناهج الدراسية في المدارس الابتدائية بسبب عدم تحديث المناهج بما يتناسب مع مستويات الطلبة، وكذلك انحدار قيمة المعلم ومكانته وهيبته الاجتماعية على درجة مرتفعة جدا، وكذلك ضعف الدافعية نحو التعليم والتعلم لدة الطلبة بسبب وسائل اللهو مثل مواقع التواصل الاجتماعي وغيرها، وكذلك ضعف إعداد وتدريب وتطوير الكوادر التربوية والتعليمية في الميدان التربوي، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مجاس أعلى للتربية والتعليم من الخبراء والكفاءات التربوية لوضع حلول للتحديات التي تواجه التعليم بشكل مناسب، وكذلك الاهتمام بتدريب وتطوير المعلمين من خلال برامج ودروات تدريبية لرفع كفاءتهم وخبرتهم في التعليم.

دراسة العتيبي والمشعل (2019)هدفت الدراسة التعرف على "التحديات التي تواجه ادارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية"، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (26) قائد تعليمي، وتوصلت إلى النتائج التالية : نفص الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للتعليم عدم توفر غرف صفية ومباني مخصصة للمدارس التطورات المتسارعة والعولمة والثورة المعرفية تشكل التحدي الأكبر للإدارات المدرسية يليها تحديات في الجوانب المالية والميزانيات المخصصة للمدارس. حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان أهمها، عقد مجموعة من الدورات التخصصية للمعلمين تخصيص الموارد المالية اللازمة لعملية التطوير والتأهيل للمدارس.

دراسة عبد القادر (2019) تمحورت أهدافه حول التعرف إلى "المشكلات التي تواجه التعليم المدرسي في مدينة القدس وسبل علاجها"، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث قام بالاطلاع على مجموعة من التقارير والاحصائيات والدراسات التي تخص منظومة التعليم في مدينة القدس وما يرتبط بها من تحديات ومعيقات. واظهرت الدراسة ان اهم التحديات والمعيقات مرتبطة بالجوانب السيادية ومحاولات السيطرة الإسرائيلية وفرض الأنظمة والقوانين الخاصة بهم وذلك لكي يتمكن الجانب الإسرائيلي من احداث التغير الثقافي الذي يمكنه من السيطرة السياسية والثقافية والاجتماعية على شطري المدينة، كما أظهرت ان هناك

خلل في الحياة الثقافية ناتج عن وجود لنقص المؤسسات والنوادي مراكز البحث العلمي التي ترعى مثل هذه الأنشطة هذا بالإضافة الى المشاكل المرتبطة بالتعليم وخاصة تلك الناتجة عن تعدد المرجعيات التربوية في المدينة، وما ينتج عن هذا المشاكل من تحديات تتمثل في ارتفاع نسب التسرب النقص في المباني المدرسية اكتظاظ الصفوف التعليمية حيث وصلت ذروة هذا الاكتظاظ الى وصول عدد الطلاب في الصف الواحد الى خمسين طالب.

دراسة اليان Alayan (2019) عن التعليم في القدس الشرقية بين (الاحتلال والسلطة السياسية والنضال). يبدأ الكتاب بملخص للسياق السياسي التاريخي لتطور التعليم في القدس الشرقية للفلسطينيين تحت الاحتلال من قبل الدولة الإسرائيلية منذ عام 1948. وتوضح الباحثة أن الاحتلال نفسه وطبيعته وشخصيته وعمله قد مر مجموعة متنوعة من المراحل التي تنتج مصفوفة معقدة تعمل فيها. وأن الاحتلال هو أكثر ظاهرة تؤثر سلبياً على كل جانب من جوانب حياة للفلسطينيين. وبالتالي، فإن التعليم، بعيدًا عن كونه مجموعة منفصلة، هو عنصر أساسي في نضال الشعب الفلسطيني من أجل الحفاظ على هويته الاجتماعية والسياسية والثقافية وتغذيتها وتطويرها. كما أن الاحتلال يسعى إلى تقليل احتمالية ازدهار هوية فلسطينية مميزة. كما حاولت الباحثة التعرف على الاختلافات في الإنفاق على التعليم بين المجموعات المختلفة داخل الدولة الإسرائيلية نفسها، ففي المتوسط، يتلقى الطلاب الفلسطينيون داخل دولة إسرائيل حوالي 16٪ أقل من نظرائهم اليهود. وكان الرقم في القدس الشرقية أسوأ، حيث يتلقى الطلاب الفلسطينيون أقل من 50٪ من التمويل المدفوع للطلاب اليهود في مدارس الدولة في المدينة. كما أن 75.4٪ من سكان القدس الشرقية يعيشون تحت عتبة الفقر على عكس حوالي 28٪ من السكان اليهود. مما لا شك فيه أن مستويات الفقر لها آثار مترتبة على إمكانيات العمل وبالتالي مستويات دخل الأسرة.

الدراسات الأجنبية

دراسة Prasad & Pateriya (2023) هدفت الدراسة للتعرّف إلى دور الذكاء العاطفي في القيادة الفاعلة والتأثيرات الوسيطة لأنماط القيادة المختلفة في العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنَّهج الوصفي التُحليلي، تم تطبيق الاستبانة على العينة العشوائية وعددها (531) مديرًا، توصلت الدراسة الى نتائج تبين أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابًا في أداء المنظمة، كما ويعمل نمط القيادة التحويلية كوسيط قوي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء التنظيمي.

دراسة Parveen & Shafiq (2021) هدفت الدراسة الى استكشاف التحديات المحتملة التي يواجها مديرو المدارس في المدارس الثانُوية العامة ذات الأداء المنخفض تم استخدام المّنهج الوصفِي اختيرت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 122 مديرًا للمدارس الثانُوية بمنطقة فيصل آباد من خلال الاستفادة من تقنية أخذ العينات الهادفة. ونتيجة لذلك، تم التحقق من صحة إجمالي 24 تحديًا بشكل جماعي من خلال استبيان استبياني. تم تطبيق نهج تحليل التردد في البداية لمعرفة التحديات الأكثر أهمية. وبناءً على ذلك، تم العثور على 7 تحديات ذات دلالة إحصائية بتكرار ≥50% لكل عامل. علاوة على ذلك، تم إجراء التحليل القائم على نوع المدرسة (الريفية مقابل الحضرية) من خلال تطبيق اختبار تشي سكوير. علاوة على ذلك، تم تطوير تصنيف لتصنيف التحديات التي تم تحديدها إلى تسع مجالات معرفية أساسية للإدارة المدرسية. وكشفت النتائج أن "الحوكمة والعلاقات" هي أهم سمة في مجال المعرفة لتحسين المدرسة.

دراسة Raza, Gilani, & Waheed (2021) هدفت الدراسة للتعرّف إلى متطلبات المدرسة الخاصة الناجحة واستكشاف السلوكيات القيادية لمدراء هذه المدارس في باكستان، اعتمد الباحث المَنهج الوصفّي التحليلي، تم اختيار الاستبانة لجمع المعلومات من العينة العشوائية البالغ عددها (128) مشاركًا، وقد أظهرت النتائج أنَّ مدير، المدرسة لديه قدرة هائلة لتعزيز ثقافة النجاح والتغيير.

دراسة Ali Bari & Hussain (2020) هدفت الدراسة للتعرّف إلى مدى المهارات القيادية لمدراء المدارس الابتدائية في باكستان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (336) مديرًا، وقد أظهرت النتائج أنّ هناك إجماعًا كبيرًا من المشاركين ليس لديهم المهارات القيادية اللازمة كفايةً.

دراسة آدم وموثيا 2020 الخلفية والغرض: تركز هذه المقالة المراجعة المنهجية على تحديات القيادة التي يوجهها مديرو المدارس في القرن الحادي والعشرين. تشير الأدلة الدولية إلى أن القيادة الرئيسية تؤثر على أداء المدرسة والطلاب. ومع ذلك، لم يتم إجراء سوى القليل من المراجعة المنهجية حول هذه القضية. ومن ثم، فإن الغرض من هذه الورقة هو تحليل الأدبيات الموجودة حول تحديات القيادة التي يواجها مديرو المدارس في القرن الحادي والعشرين.

المنهجية: استنادا الى تعليمات PRISMA "عناصر إعداد التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات الوصفية"، تم إجراء مراجعة منهجية على قاعدتي بيانات رئيسيتين، شبكة العلوم و .Scopusكانت هناك ثلاث مراحل رئيسية في العملية: تحديد الكلمات الرئيسية، وفحص المقالات، وتحديد المقالات. وأدى ذلك إلى إنشاء قاعدة بيانات نهائية تضم 16 وثيقة مؤهلة.

النتائج: أسفرت مراجعة هذه الوثائق عن ثلاثة محاور رئيسية – التحديات الشخصية، والسياق المدرسي، وأصحاب المصلحة، و11 موضوعًا فرعيًا. كانت هناك ثلاثة مواضيع فرعية للتحديات الشخصية مثل نقص المعرفة والمهارات، في حين يمكن تقسيم تحديات السياق المدرسي إلى ستة مواضيع فرعية مثل نقص الموظفين المدربين وعدم كفاية المرافق والموارد. الموضوعان الفرعيان لتحديات أصحاب المصلحة هما المواقف السلبية للآباء والتدخلات من الوزارة.

المساهمات: توسع هذه المراجعة المنهجية أدبيات الإدارة في القرن الحادي والعشرين من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها المدارس في أمريكا الشمالية وأفريقيا وأوروبا وأستراليا. وينبغي القيام بمزيد من العمل بشأن التحديات التي يوجهها مديرو المدارس في القارات الأخرى لتحقيق فهم أفضل لهذه القضية.

أجرى Andrew (2019) دراسة تمحورت أهدافها حول التحديات الإدارية التي تواجَه مُدراء المدارس والأداء الأكاديمي للطلبة فيً المدارس الابتدائية الحكومية، ومعرفة كيفية تأثير تحديات الإدارة على الطلبة الأداء الأكاديمي في المدارس الابتدائية العامة، لتحديد التدابير الممكنة للحد من تحديات الإدارة التي تواجه مديري المدارس والطلبة الأداء الأكاديمي في المدارس الابتدائية العامة. وتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبيانات ودليل المقابلات. وأظهرت النتائج أن هناك تحديات إدارية تواجه مديري المدارس والطلبة الأداء الأكاديمي في المدارس الابتدائية الحكومية والذي تضمن عدم كفاية الميزانية، وضعف التعاون مع أصحاب المصلحة في التعليم، زيادة جيل الطلبة، نقص البنية التحتية، نقص موارد التعلم ونقص في الموارد البشرية. معلمون أثرت التحديات التي تم تحديدها سلبًا على الأداء الأكاديمي للمدارس والطلبة لأنها أدت إلى تغيب الطلبة عن الدوام المدرسي.

دِراسة Pineda (2019) التي حددت اهدفها في التعرف عُلى التحديات التي يوجهها مديرو المدارس المبتدئون في كولومبيا في التواصل مع مجتمعاتهم المدرسية من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية الخاصة بهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 37 مديرا تم تعيينهم حديثا واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، كشفت المقابلات التي أجريت مع 37 مديرًا تم تعيينهم حديثًا في المدارس الريفية والحضرية أن تعقيد سياقات مدارسهم زاد من الحاجة إلى العمل على البعد العلائقي لوظائفهم. إن إقامة علاقات مع المعلمين وأولياء الأمور على أساس الثقة والتواصل والتأمل والمعرفة حول مجتمعاتهم المدرسية برزت كعوامل حاسمة لتعزيز العدالة الاجتماعية والتغلب على وجهات النظر الضعيفة لمجتمعاتهم. يتساءل المقال عن

دور الخدمات الداعمة لمديري المدارس المبتدئين، ويؤكد على أهمية التنشئة الاجتماعية التنظيمية، ويؤكد على دور برامج الإعداد في تزويد المديرين بأدوات التعلم خلال هذه المرحلة من حياتهم المهنية.

1.3 التعقيب على الدراسات السابقة

خلال العمل على هذه الدراسة اطلع الباحث على الكثير من الدراسات والأبحاث تناول منها بالعرض والتحليل (25) دراسة سابقة ذات علاقة بمتغيرات الدّراسة الحالية، وقد عمل الباحث على هذه الدراسات من حيث مقارنتها بالدّراسة الحالية في معطيات الدولة او المحافظة، الاهداف، المنهج، الأدوات، مجتمع الدراسة، طرق تحديد واختيار العينة، وقد جاءت المقارنة كالتالي:

تناولت بعض الدراسات المُشكلات التي تواجَه المدارس من وجِهة نظْر المعلمين مثل دراسة بحيص (2021)؛ ودراسة طاهر (2020)؛ ودراسة شفيق Cevik (2019) ومن الدراسات ما تناول دراسة المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين مثل دراسة الشرمان (2019). ومنها ما تناول المشكلات التي تواجه قطاع التعليم في مدينة القدس مثل دراسة أبو فارة والسويطي (2021)؛ ودراسة قدح (2022)؛ ودراسة (طوطح، 2023) ودراسة صندوقة وأبو عصبة (2024) اختلفت هذه الدراسة من حيث تناولها دراسة التحديات التي تواجه المدراء من وجهة نظر المدراء والمعلمين والخبراء وهذا ما لم تتطرق له الدراسات السابقة حسب علم الباحث.

اتفقت الدراسات السابقة في تناولها التعليم في مدينة القدس، وأن أغلبها اتبع المنهج الوصفي، واتفقت اغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهو مدارس القدس، واستخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، بينما استخدمت دراسة أبو فارة والسويطي (2021)؛ ودراسة (قدح، 2022)؛ ودراسة (طوطح، 2023) ودراسة صندوقة (2024) المقابلة كأداة للدراسة، وركزت دراسة عبد القادر (2019)؛ ودراسة أبو فارة والسويطي (2021) على المشكلات والتحديات التي تواجهه التعليم في مدينة القدس، المرتبطة بوجود السلطات الإسرائيلية واتفقت جميع الدراسات السابقة على أن الاحتلال الإسرائيلي هو أحد أهم أسباب تراجع وتدهور قطاع التعليم في القدس، حيث توصلت دراسة قدح (2022) الى ان الاحتلال الإسرائيلي يسعى

للسيطرة على مدارس القدس كافة وتوحيد المرجعية تحت مظلة وزارة المعارف الإسرائيلية، واتفقت أغلب الدراسات السابقة على أن وجود اكثر من مرجعية للتعليم في مدينة القدس هي أحد أهم المشكلات المزمنة والتحديات المتصاعدة للتعليم في مدينة القدس. وما يميز هذه الدراسة هو عدم اهمال التحديات المرتبطة بالاحتلال الى جانب التحديات الأخرى.

سعت الدّراسات السابقة إلى دراسة واقع ودرجة تأثير التحديات على قطاع التعليم بشكل عام ولم تتطرق أي منها الى دراسة التحديات التي يوجهها مديرين المدارس وسبل الحد من هذه التحديات، حيث ركزت غالبية الدّراسات على واقع التحديات من وجهة نظر مدراء المدارس لوحدهم او المعلمين او المشرفين ولم تتناول أي منها دراسة المتغيرات من وجهه نظر المعلمين والمديرين والخبراء حيث يعتبر الباحث ان هذا الاستخدام هو الفجوة البحثية التي تغطيها الدّراسة الحالية.

من حيث المنهجية تميزت هذه الدراسة باعتمادها على المنهج المختلط (Mixed Method)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي. يساهم المنهج النوعي في فهم الظاهرة ووصفها بعمق، بينما يساعد المنهج الوصفي في تحليل الفروق بين المتغيرات وتقديم وصف كمي دقيق لها، بينما اعتمدت غالبية الدراسات السابقة الوصفي التحليلي

من حيث الفئة المستهدفة بحثت دراسة، أبو فارة السويطي (2021)؛ وطوطح (2023)؛ وقدح (2022)؛ طاهر (2020)؛ والعوفي (2021) من وجهة نظر المعلمين، فيما استهدفت باقي الدّراسات المدراء والمشرفين، بينما تستهدف الدّراسة الحالية آراء المدراء والمعلمين والخبراء.

واختلفت مع الدراسات الأخرى في الأدوات والعينة بالإضافة الى الحدود وعلى الرغم من هذا الاختلاف الا ان الباحث استعان بالدراسات السابقة في اختيار منهج البحث وبناء وتطوير الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وأيضا معرفة أفضل المعالجات الإحصائية التي يمكن من خلالها تحقيق أغراض البحث.

1.4 الاستفادة من الدراسات السابقة

عبر استعراض ومناقشة الدُراسات السابِقة، برزت مجموعة من النتائج ساهمت في إثراء هذه الدّراسة، وفيما يأتي أهم الفوائد من الدّراسات السابقة:

- الوقوف على أهم النتائج التي توصلت لها الدّراسات السابقة حول موضوع الدّراسة.
- إثراء الجانب النظري للّدراسة.
- المساهمة في رسم حدود مشكلة الدراسة وإثراؤها.
- التعرّف إلى الموضوعات ذات الصلة بمتغيري الدّراسة.
- التعرّف إلى المنهاج الملائم لطبيعة الدّراسة.
- التعرّف إلى الطريقة الأنسب لاختيار عينة الدراسة.
- تحديد مجالات أداة الدّراسة، وصياغة فقراتها.
- المساعدة في مناقشة نتائج الدّراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم توضيح لمتغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي. يساهم المنهج النوعي في فهم الظاهرة ووصفها بعمق، بينما يساعد المنهج الوصفي في تحليل الفروق بين المتغيرات وتقديم وصف كمي دقيق لها. لا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فقط، بل يتضمن تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة للوصول إلى استنتاجات مبنية على أسس علمية (Tashakkori et al., 2020).

2.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس في مدينة القدس، والبالغ عددهم (3597)، منهم (3449) معلماً ومعلمة و(148) ومديراً ومديرة حسب كتاب الإحصاء التربوي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي (2023/2022) الصادر في ايلول (2023).

2.3 عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة كالآتي:

أولاً: العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (45) من المعلّمين والمديرين في مدينة القدس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

M	حجم المجتمع
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (347) معلماً ومعلمة ومديراً ومديرة من المعلّمين والمديرين في مدينة القدس. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية):

إضافة الى (7) من الخبراء التربويين الذين تمت مقابلتهم.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة%
النوع الاجتماعي	ذكر	138	39.8
	أنثى	209	60.2
	المجموع	347	100.0
نوع الوظيفة	مدير/ة	77	22.2
	معلم/ة	270	77.8
	المجموع	347	100.0
سنوات الخبرة التعليمية	أقل من 5 سنوات	60	17.3
	من 5 –10 سنوات	132	38.0
	أكثر من 10 سنوات	155	44.7
	المجموع	347	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	241	69.5
	ماجستير فأعلى	106	30.5
	المجموع	347	100.0
نوع المدرسة	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	84	24.2
	وزارة المعارف الإسرائيلية	125	36.0
	خاصة	138	39.8
	المجموع	347	100.0
الجهة المشرفة على المدرسة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	132	38.0
	وزارة المعارف الإسرائيلية	215	62.0
	المجموع	347	100.0
موقع المدرسة	داخل الجدار	224	64.6
	خارج الجدار	123	35.4
	المجموع	347	100.0

ثالثا: عينة المقابلة

تكونت عينة المقابلة من (7) خبراء، منهم (3) اناث، و(4) ذكور من أصحاب الخبرة العلمية والعملية في المجالات التربوية والاجتماعية والاقتصادية في مدينة القدس، واختيرت العينة بطريقة قصدية

2.4 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على أداتين هما: مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس، وأداة المقابلة، كما يلي:

أولاً: مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس التحديات التي تواجه مديري المدارس المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة (أبو عرار، 2021، صالحي والرمحي، 2020) إضافة الى دراسة (ادم وموثيا، 2020، ودراسة قدح، 2022) وكذلك دراسة (جرايدة، 2020، عبد القادر، 2019)، قام الباحث بتطوير مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكو مترية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس

2.5 صدق المقياس

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس، عرُض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمقياس استخّدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (45) من المعلّمين والمديرين في مدينة القدس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخّدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (التحديات التي تواجه مديري المدارس)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس، كما هو مبين في الجدول (2):

ثانيا: أداة المقابلة

استخدم الباحث المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على افراد عينة الدراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الأسئلة المفتوحة التي تم اعدادها مسبقا، حيث تسمح هذه الطريقة للمستجيبين بالإجابة بلغتهم الخاصة وبناءا على تجاربهم وخبراتهم الشخصية، حيث تم توجيه أسئلة المقابلة لكافة افراد العينة بنفس الترتيب والصياغة.

1) صدق أداة المقابلة

من اجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدم الباحث الصدق الظاهري او ما يعرف بصدق المحكمين وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء. وعددهم (6) محكمين، وقد تضمنت المقابلة في صورتها الأولية من (3) أسئلة، واعتمد معيار الاتفاق (75%) كحد أدني لقبول التغييرات والتعديلات على الأسئلة، وبناءً على الملاحظات والتعديلات المقترحة من المحكمين، فقد تم صياغة الأسئلة (3) وتعديلها وترتيبها حسب ما ورد في التعديلات التي اوصى بها المحكمين، كما هو موضح في الملحق (ج)

2) ثبات المقابلة

من اجل التوصل الى ثبات المقابلة، استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، اذ تم تحليل استجابات افراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات اعيد الحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti). وبناء على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (19)، بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (17) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في المرتين (20) وبناء عليه يمكن استخراج النتائج (20*2 =40) وعليه يكون (40/36=90) وبالتالي فأن قيمة الثبات بلغت (90) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=45):

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري			تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية			تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين		
1	2**.6	.39**	12	.74**	.59**	22	.79**	.78**
2	**.49	.48**	13	.81**	.67**	23	.69**	.70**
3	**.58	.38**	14	.67**	.58**	24	.57**	.54**
4	**.62	.36**	15	.77**	.63**	25	.70**	.70**
5	**.54	.35**	16	.79**	.60**	26	.78**	.71**
6	8**.6	.51**	17	.83**	.68**	27	.74**	.66**
7	.73**	.68**	18	.79**	.75**	28	.79**	.68**
8	.52**	.52**	19	.82**	.73**	29	.71**	.67**
9	.62**	.60**	20	.67**	.60**	30	.81**	.81**
10	.43**	.46**	21	.61**	.61**	31	.87**	.79**
11	.64**	.75**	–	-	-	32	.77**	.73**
–	-	-	–	-	-	33	.77**	.74**
درجة كلية للبُعد.**79			درجة كلية للبُعد.**86			درجة كلية للبُعد.**95		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب			تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي			-----		
34	.68**	.62**	47	.84**	.70**	–	-	-
35	.63**	.69**	48	.76**	.67**	–	-	-
36	.76**	.61**	49	.69**	.62**	–	-	-
37	.74**	.60**	50	.82**	.68**	–	-	-
38	.79**	.64**	51	.75**	.56**	–	-	-
39	.81**	.64**	52	.82**	.62**	–	-	-
40	.72**	.60**	53	.59**	.58**	–	-	-
41	.79**	.68**	54	.60**	.63**	–	-	-
42	.66**	.66**	55	.79**	.62**	–	-	-
43	.59**	.49**	–	-	-	–	-	-
44	.67**	.60**	–	-	-	–	-	-
45	.63**	.66**	–	-	-	–	-	-
46	.61**	.70**	–	-	-	–	-	-
درجة كلية للبُعد.**89			درجة كلية للبُعد.**85			----------		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p <.01 **)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.35–.87)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30– أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس

للتأكد من ثبات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (45) من المعلّمين والمديرين في مدينة القدس، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (55) فقرة، والجدول (3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس، كما في الآتي:

جدول (3)

قيم معامل ثبات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته بطريقة كرو نباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	11	.82
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	10	.91
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	12	.93
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	13	.91
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	9	.89
الدرجة الكلية	55	.97

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ثبات كرو نباخ ألفا لمجالات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس تراوحت ما بين (.82–.93)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرو نباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.97). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس:

تكون مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (55)، فقرة موزعة على خمس مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للتحديات التي تواجه مديري المدارس.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة قليلة (2) درجتان، درجة قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى التحديات التي تواجه مديري المدارس لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث مستويات: منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى _ الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (4)

درجات احتساب مستوى التحديات التي تواجه مديري المدارس

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 – 3.67
مستوى مرتفع	3.68- 5

2.6 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغيرات المستقلة:

النوع الاجتماعي: وله مستويان هي:

1. ذكر
2. أنثى.

نوع الوظيفة: ولها مستويان هي:

1. مدير/ة
2. معلم/ة.

سنوات الخبرة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات هي:

1- أقل من 5 سنوات.

2- من 5 – 10 سنوات.

3- أكثر من 10 سنوات.

المؤهل العلمي: وله مستويان هي:

1. بكالوريوس.
2. ماجستير فأعلى.

نوع المدرسة: ولها ثلاثة مستويات هي:

1. تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية
2. وزارة المعارف الإسرائيلية، 3- خاصة.

الجهة المشرفة على المدرسة: ولها مستويان هي:

1- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

2- وزارة المعارف الاسرائيلية.

موقع المدرسة: وله مستويان هي:

1- داخل الجدار

2- خارج الجدار.

ب- المتغير التابع:

الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس التحديات التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.

2.7 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1.2.7 إجراءات تنفيذ أداة الاستبانة.

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد المعلّمين والمديرين في مدينة القدس.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.

6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (45) من المعلّمين والمديرين في مدينة القدس، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجابتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

2.2.7 إجراءات تنفيذ أداة المقابلة.

1. كتابة عدد من الأسئلة المفتوحة، تتناسب مع موضوع الدراسة.

2. تحكيم اسئلة المقابلة حيث تم عرض الأسئلة على موجوعة من الخبراء ذوي الخبرات العلمية والعملية الموثقة.

3. تم اعادة صياغة الأسئلة وعمل كافة التعديلات المطلوبة بصورتها النهائية

4. تنفيذ المقابلة مع العينة بعد تحديد موعد مناسب لجميع المبحوثين سواء مقابلة شخصية أو مقابلة عبر الهاتف، وفي بداية المقابلة تم عرض مقدمة عن واقع التعليم في مدينة القدس، وتم تزويد المبحوثين بأسئلة المقابلة التي ستعرض عليهم للاطلاع عليها، حيث مُنح المبحوثين الوقت الكافي للإجابة على الأسئلة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول كل سؤال وللاستفادة من استجاباتهم قدر الإمكان، ارتبط تسجيل المقابلة بنوع الأسئلة المطروحة، وبلغ متوسّط مدة المقابلة الواحدة ساعة واحدة، حيث تمّ تدوين الملاحظات والإجابات على نماذج ورقية، ثمّ تفريغها وتحليلها واستخلاص النّتائج منها.

5. تحليل بيانات المقابلة، بعد اجراء المقابلات وجمع البيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، استخدم الباحث طريقة (PEEL) في تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في أربعة أبعاد، هي: (الفكرة الرئيسيّة، مثال أو دليل، التّفسير والتّوضيح، الاتفاق) لكل سؤال من أسئلة المقابلة.

6. التوصل الى النتائج والتوصيات، بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج.

7. كتابة تقرير الدراسة

2.8 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. لفحص ثبات أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) تم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
3. لفحص أداة الدراسة النوعية (المقابلة) استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti)
4. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالنوع الاجتماعي، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة، وموقع المدرسة.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بسنوات الخبرة التعليمية، ونوع المدرسة.
6. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.
7. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لفحص صدق أداتي الدارسة.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية /الاستبانة

3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	3.80	0.675	76.0	مرتفع
2	1	تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	3.79	0.622	75.8	مرتفع
3	4	تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	3.76	0.656	75.2	مرتفع
4	5	تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	3.75	0.694	75.0	مرتفع
5	3	تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	3.63	0.633	72.6	متوسط
		التحديات التي تواجه مديري المدارس	3.74	0.567	74.8	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ككل بلغ (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد

عينة الدراسة عن مجالات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس تراوحت ما بين (3.80–3.63)، وجاء مجال "تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبنسبة مئوية (76.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال " تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.8%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	16	صعوبة إضافة مرافق جديدة لسد احتياجات المدرسة	3.90	.888	78.0	مرتفع
2	18	قلة المساحات الخضراء في المدرسة	3.86	.932	77.2	مرتفع
3	20	زيادة اعداد الطلاب في الصفوف	3.82	.928	76.4	مرتفع
4	19	صغر الاماكن المخصصة للمختبرات	3.82	.934	76.4	مرتفع
5	17	صغر المباني الخاصة بالمدرسة	3.82	.947	76.4	مرتفع
6	15	ضعف تعاون الجهات المسؤولة في حل قضايا الامن والسلامة	3.79	.965	75.8	مرتفع
7	21	قلة توفر تجهيزات مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة	3.77	.901	75.4	مرتفع
8	13	محدودية المساحات المظللة التي تلبي احتياجات الطلاب	3.77	.930	75.4	مرتفع
9	12	تزايد نقص الغرف الصفية	3.76	.920	75.2	مرتفع
10	14	ضعف معايير الفحص الدوري لأهلية المبنى المدرسي	3.70	.984	74.0	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية تراوحت ما بين (3.90–3.70)، وجاءت فقرة "صعوبة إضافة مرافق جديدة

لسد احتياجات المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.90) وبنسبة مئوية (78.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "ضعف معايير الفحص الدوري لأهلية المبنى المدرسي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبنسبة مئوية (74.0%) وبتقدير مرتفع.

مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	5	تأثير الجوانب السياسية على القرارات التربوية	4.06	.937	81.2	مرتفع
2	6	ربط الميزانيات المخصصة للمدرسة بمدى التزامها بتعليمات الجهات المرجعية	3.98	.997	79.6	مرتفع
3	3	تعدد المرجعيات التربوية	3.95	.931	79.0	مرتفع
4	9	تجاهل الجهات المشرفة لخصوصية مدينة القدس في الجوانب الإدارية	3.94	.937	78.8	مرتفع
5	10	مسؤوليات كثيرة ملقاة على عاتق المدير	3.88	.872	77.6	مرتفع
6	4	اختلاف التوجهات التربوية للجهات الاشرافية على المدرسة	3.81	1.022	76.2	مرتفع
7	8	صعوبة توفير معلمين مختصين في بعض المجالات	3.73	1.005	74.6	مرتفع
8	7	تسرب الكفاءات الادارية بسبب نقص الميزانيات	3.67	1.026	73.4	متوسط
9	11	قلة التدريبات في المجال الإداري	3.61	.910	72.2	متوسط
10	1	استمرار العمل بالهيكلية الإدارية للمدارس بشكلها التقليدي	3.59	.919	71.8	متوسط
11	2	اسلوب الادارة المركزية وانخفاض مساحة الابتكار والابداع	3.50	.885	70.0	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التحديات التي تواجه المديرين تراوحت ما بين (4.06–3.50)، وجاءت فقرة "تأثير الجوانب السياسية على القرارات التربوية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وبنسبة مئوية (81.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أسلوب الإدارة المركزية وانخفاض مساحة الابتكار والإبداع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبنسبة مئوية (70.0%) وبتقدير متوسط.

مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	36	تزايد مستويات العنف بين الطلبة	3.97	.839	79.4	مرتفع
2	45	زيادة استخدام الطلاب لوسائل التواصل الاجتماعي بشكل سلبي	3.96	.916	79.2	مرتفع
3	42	انخفاض مستوى دافعية الطلاب للتعلم	3.90	.875	78.0	مرتفع
4	34	انخفاض المستوى التعليمي لدى الطلبة نتيجة نظام الترفيع في المدارس	3.90	.900	78.0	مرتفع
5	46	انخفاض مستوى حفاظ الطلبة على النظافة العامة في المدرسية	3.79	.899	75.8	مرتفع
6	37	تزايد وتيرة العنف ضد الطواقم التعليمية	3.77	.944	75.4	مرتفع
7	40	ارتفاع نسبة التسرب نتيجة العمل في السوق الإسرائيلي	3.75	.969	75.0	مرتفع
8	38	ارتفاع مستويات التغيب عن الدوام المدرسي	3.74	.944	74.8	مرتفع
9	35	محدودية الخيارات التعليمية التي تراعي توجهات الطلبة	3.72	.955	74.4	مرتفع
10	39	ارتفاع نسب التسرب بسبب عدم تقديم تعليم جاذب للطلاب	3.64	1.006	72.8	متوسط
	41	اعتماد المنهاج على الطرق التقليدية	3.63	.917	72.6	متوسط
	44	تدني الاهتمام بالجوانب النفسية للطلاب	3.58	.972	71.6	متوسط
11	43	تجاهل المعلمين للفروق الفردية في التعليم	3.49	.972	69.8	متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التحديات التي تواجه المديرين وتتعلق بالطلاب تراوحت ما بين (3.97 – 3.49)، وجاءت فقرة "تزايد مستويات العنف بين الطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبنسبة مئوية (79.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تجاهل المعلمين للفروق الفردية في التعليم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبنسبة مئوية (69.8%) وبتقدير متوسط.

مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	52	دفاع الاهل عن سلوك ابنائهم الخاطئ	3.97	.873	79.4	مرتفع
2	47	تراجع دور الاهل في متابعة أبنائهم	3.89	.923	77.8	مرتفع
3	48	قلة مشاركة الاهل في اللجان المشتركة في المدرسة	3.80	.889	76.0	مرتفع
4	51	انخفاض تسديد الاهل لالتزاماتهم المادية اتجاه المدرسة	3.76	.968	75.2	مرتفع
5	55	انخفاض نسبة مشاركة المجتمع المحلي في مشاريع المدرسة	3.73	.952	74.6	مرتفع
6	49	تعدد الانظمة والقوانين وعدم قدرة الاهل على مواكبتها	3.72	.946	74.4	مرتفع
7	50	انخفاض مستوى الثقة بين اولياء الامور وادارة المدرسة	3.66	.976	73.2	متوسط
8	53	ارتفاع الأقساط المدرسية	3.64	1.023	72.8	متوسط
9	54	عدم كفاية الأنشطة المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.62	.943	72.4	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي تراوحت ما بين (3.97-3.62)، وجاءت فقرة "دفاع الاهل عن سلوك ابنائهم الخاطئ" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبنسبة مئوية (79.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " عدم كفاية الأنشطة المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبنسبة مئوية (72.4%) وبتقدير متوسط.

مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين –انظر جدول 11 ملحق (أ)–

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين تراوحت ما بين (4.00-3.39)، وجاءت فقرة "زيادة العبء التعليمي على المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبنسبة مئوية (80.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "ضعف التأهيل التربوي لدى المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبنسبة مئوية (67.8%) وبتقدير متوسط.

3.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات

3.2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (12) –الملحق (أ)– تبين ذلك:

يتبين من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α<.05)، وبالتالي وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، جاءت لصالح الإناث.

3.2.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير نوع الوظيفة، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (13) –الملحق (أ)– تبين ذلك:

يتبين من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته باستثناء مجال: (تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α<.05)، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها باستثناء مجال: (تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي) في مدينة القدس من

وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، بينما جاءت الفروق دالة على مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي إذ جاءت لصالح معلم/ة.

3.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية. والجدولان (14) و(15) –الملحق (أ)– يبينان ذلك:

يتضح من خلال الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (15) –الملحق (أ)– يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α<.05)، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (16) –الملحق (أ)– تبين ذلك:

يتبين من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α<.05)، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير نوع المدرسة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير نوع المدرسة. والجدولان (17) و(18) –الملحق (أ)– يبينان ذلك:

يتضح من خلال الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (18) –الملحق (أ)– يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α<.05)، وبالتالي وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (19) –الملحق (أ)– يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (19) الآتي:

وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α<.05)، في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تبعاً إلى متغير نوع المدرسة بين (تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية)، من جهة وكل من: (وزارة المعارف الإسرائيلية)، و (خاصة)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية).

3.2.6 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (20) –الملحق (أ)– تبين ذلك:

يتبين من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α<.05)، وبالتالي وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة، جاءت لصالح وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

3.2.7 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

ومن أجل فحص الفرضية السابعة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير موقع المدرسة، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (21) –الملحق (أ)– تبين ذلك:

يتبين من الجدول (21) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α<.05)، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية /المقابلة

نتائج السؤال الأول

كيف يمكن لمدير المدرسة في مدينة القدس مواجهة التحديات التي يوجهها في بيئة العمل المدرسية؟

بعد تحليل الباحث لاستجابات افراد العينة ممن جرت مقابلتهم وتوجيه سؤال الدراسة لهم، برزت بعض الإجابات التي نرى من المناسب اقتباس ما جاء فيها، حسب ما أشار اليه (م1) يمكن لمدير المدرسة مواجهة التحديات عبر تشكيل اجسام شعبية داعمة ومساندة للمدرسة،اما (م3) فقد أشار الى ضرورة تفعيل مجالس أولياء الأمور واعطائها مساحة عمل اكبر داخل المدارس، اما (م6) فقد شدد على ضرورة إعادة فتح قنوات التواصل مع الاهل والمؤسسات الاهلية اما (م7) فقد اكد على ضرورة تأهيل المدراء واكسابهم الخبرة اللازمة لطبيعة وخصوصية الأوضاع في مدينة القدس مما يمكنهم من وضع الخطط اللازمة للحد من تفاقم الأوضاع

والجدول (22) –الملحق (أ)– يحتوي على اهم النتائج التي خلص اليها الباحث بعد تحليل نتائج السؤال الأول.

يشير الجدول (22) الى ان الفقرة (1) التي تنص على العمل مع المجتمع المحلي حصلت على اعلى نسبة مئوية بلغت 90% وحصلت الفقرة التي تنص على امتلاك القدرة على التكيف على اقل نسبة وبلغت 80%.

نتائج سؤال المقابلة الثاني

بحسب خبرتك، ما اهم التحديات التي تواجه مدراء المدارس في مدينة القدس؟

بعد تحليل الباحث لاستجابات افراد العينة ممن جرت مقابلتهم وتوجيه سؤال الدراسة لهم، برزت بعض الإجابات التي نرى من المناسب اقتباس ما جاء فيها، حسب ما أشار اليه (م1) ان زيادة الأعباء الإدارية والاعمال المكتبية تغيب مدير المدرسة عن المهام المدرسية، اما (م2) فقد أشار الى ارتفاع مستويات العنف بين الطلاب وتفشي الظواهر السلبية والتسرب وعدم توفر الموارد لبناء خطط لمواجهة هذا الظواهر، اما (م5) فقد قال بان عدم الانتظام في أيام الدراسة والانقطاعات المتكررة نتيجة الأوضاع السياسة تهدد صيرورة العمل المدرسي وتؤدي الى بروز الظواهر السلبية اما (م7) فقد اكد على ان البيئة السياسية والاجتماعية المعقدة وجود اكثر من مرجعية تعليمية تؤثر سلبا على الطواقم التعليمية والطلبة بشكل كبير والجدول (23) –الملحق (أ)– يحتوي على اهم النتائج التي خلص اليها الباحث بعد تحليل نتائج السؤال الثاني.

يشير الجدول (23) الى ان الفقرة (1) التي تنص على التخفيف من الأعباء الإدارية والاعمال المكتبة لمدير المدرسة حصلت على اعلى نسبة مئوية بلغت 91% وحصلت الفقرة التي تنص على منح المدراء استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات على اقل نسبة وبلغت 80%.

نتائج سؤال المقابلة الثالث

من وجهة نظرك كخبير ماهي الحلول والسبل المقترحة للحد من التحديات التي تواجه مدراء المدارس في مدينة القدس؟

بعد تحليل الباحث لاستجابات افراد العينة ممن جرت مقابلتهم وتوجيه سؤال الدراسة لهم، برزت بعض الإجابات التي نرى من المناسب اقتباس ما جاء فيها، حسب ما أشار اليه (م1) تفعيل دور لجان أولياء الأمور وتشكيل لجان متخصصة تعمل في كافة نواحي العمل التربوي بالإضافة الى مساعدة المدارس على توفير الموارد اللازمة لتطوير المشاريع الأكاديمية والتربوية، اما (م2) تشكل مجالس إدارة مدرسية من كافة أصحاب العلاقة بالإضافة الى بناء الشراكات مع المؤسسات الشبابية والأهلية وتعميق الشراكة مع الحاضنة الشعبية، اما (م5) فقد قال بان إعادة الاعتبار لهيبة المدرسة من خلال تنظيم لقاءات وورش عمل ومبادرات على مستوى المدينة وتشكيل لجنة وطنية عليا من كافة القطاعات الشعبية لدعم التعليم، اما (م7) فقد اقترح اعداد برامج تدريبية خاصة تعمل لرفع كفاءة المدراء والطواقم التعليمية في كافة المجالات التربوية والأكاديمية والتكنولوجية يتم تصميمها بناء على تحديد احتياجات المدارس ويتم إقرارها من قبل وزارة التربية والتعليم. والجدول (24) –الملحق (أ)– يحتوي على اهم النتائج التي خلص اليها الباحث بعد تحليل نتائج السؤال الثالث.

يشير الجدول (24) الى ان الفقرة (1) التي تنص على تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي واولياء الأمور حصلت على اعلى نسبة مئوية بلغت 92% وحصلت الفقرة التي تنص على تصميم ورش عمل وتدريبات مبنية على الاحتياجات الحقيقة للمدرسة على اقل نسبة وبلغت 81%.

نتائج السؤال الرابع

ما التصور المقترح لسبل الحد من التحديات التي تواجه مديرين المدارس في مدينة القدس؟

انطلاقًا من نتائج الدراسة الكمية والنوعية، وسعيًا لتقديم معالجة عملية قابلة للتطبيق، تناول السؤال الرابع من الدراسة التصور المقترح لسبل الحد من التحديات التي يوجهها مديرو المدارس في مدينة القدس. ويستند

هذا التصور إلى دمج الرؤى التي عبّر عنها كل من المديرين والمعلمين ضمن الدراسة الكمية(الاستبانة)، إضافةً إلى تحليلات المقابلات المعمقة مع عدد من الخبراء في مجال الإدارة التربوية.

ويأتي هذا التصور في ظل خصوصية الواقع التربوي في القدس، الذي يتسم بتعقيدات سياسية وإدارية ناتجة عن المرجعيات المتعددة، والقيود المفروضة على العملية التعليمية. كما أخذ التصور بعين الاعتبار المستجدات التي طرأت بعد أحداث 7 أكتوبر 2023، والتي أدت إلى زيادة التحديات المرتبطة بالشعور بالأمن والاستقرار لدى الطلبة والكوادر التعليمية.

ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض أبرز المحاور التي شكلت أساس التصور المقترح، والتي تعكس توازنًا بين الإمكانيات المتاحة واحتياجات الميدان، بما يضمن قابلية التنفيذ وتحقيق الأثر الإيجابي في الواقع المدرسي

أولا: مفهوم ومنطلقات التصور

يرتكز التصور المقترح على امتلاك معرفة واسعة وادراك عام لطبيعة التحديات التي تواجه مدرين المدارس في مدينة القدس وذلك عبر سبر غور المشكلة القائمة بالاستناد الى النتائج النظرية والميدانية للدراسة التي بني عليها هذا التصور ومن خلال الارتكاز الى الأطر النظرية والفكرية للممارسات. التي تساهم في الحد من التحديات التي تواجه المديرين في مدينة القدس.

منطلقات التصور المقترح

ويمكن تحديد أبرز منطلقات هذا التصور فيما يلي:

3. يرتكز مفهوم هذا التصور على الحد من التحديات التي تواجه المديرين في مدينة القدس وذلك من خلال تمكينهم وتزويدهم بالوسائل والأدوات والمهارات القيادية والممارسات الإدارية التي تمكنهم من تجاوز التحديات التي تواجههم ويمهد الطريق لتطوير وتحسين بيئة العمل المدرسي.

4. يرتكز على أهمية توفير شبكة اجتماعية تعمل على الحد من تداعيات الأوضاع العامة في مدينة القدس بالإضافة الى التطورات الحاصلة في مجال السياسات الجديدة التي يتم اتخاذها من قبل المرجعيات المختلفة وذلك من خلال تطوير وتنمية المهارات بما يتناسب وهذا الكم الهائل من التغيير.
5. يرتكز الى مواصلة الاهتمام بتجويد العملية الدراسية والتركيز على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتطوير الخطاب التربوي ووضع الخطط اللازمة من اجل الحصول على مساحة أكبر من الاستقلالية.
6. يرتكز الى فلسفة التعليم والتدريب المستمر، حيث ان مواجهة التحديات يتطلب معرفة أكبر بجذور وأسباب هذه التحديات، كما ان خلق بيئة تعليمية مرنة ومشجعة يتطلب تمكن المعلمين والمديرين واكسابهم المهارات اللازمة لذلك.
7. يرتكز الى فلسفة تحويل المدرسة الى مؤسسة اجتماعية فاعلة ومشاركة وبناء شراكات فاعلة من خلال فتح أبواب المدارس للمجتمع المحلي للاستفادة المتبادلة من المرافق المدرسية وزيادة موارد المدارس المالية

ثانيا: مبررات التصور واهدافه

ان أبرز اهداف التصور هو إيجاد السبل للحد من التحديات التي تواجه مديرين المدارس في مدينة القدس وذلك بالاستناد الى مجموعة من المبررات التي تبرز الحاجة الى إيجاد سبل فعالة للحد من تأثير التحديات التي تواجه المديرين في مدينة القدس، وفيما يلي اهم هذه المبررات:

1. استمرار ارتفاع مستوى التحديات نتيجة الأوضاع السياسة والاجتماعية في مدينة القدس حيث أصبحت هذه التحديات تؤثر بشكل كبير على قدرة مدراء المدارس على القيام بالمهام المطلوبة حيث لم تعد الأدوات والإجراءات السابقة قادرة على الحد من هذه التحديات.

2. زيادة حدة التحديات المرتبطة بتعدد المرجعيات التعليمية والدخول في حالة استقطاب شديده وصلت حد اغلاق عدد من المدارس هذا بالإضافة الى زيادة الأعباء الواقعة على عاتق مدير المدرسة مما يفقد مدراء المدارس القدرة على القيام بتطوير الاستراتيجيات والخطط التعليمية.
3. تدهور البيئات التعليمية وبروز انتقادات حادة لأداء المدارس وعدم قدراتها على التأثير في السلوكيات السلبية للطلاب مما يبرز الحاجة الى إيجاد بيئة تعليمية وتربوية امنه وترتكز على أسس العمل وفق مبادئ وتوجيهات إدارة الجودة الشاملة وضمن بيئة داعمة وتشاركية وديمقراطية في كافة مفاصل عملها.
4. تراجع الدور القيادي الإيجابي للمديرين في كافة محاور العمل التربوي بداية من العمل الإداري التربوي البيئة المدرسية والمعلمين والطلاب والاهل والمجتمع المحلي بما يبرز الحاجة الى إعادة تعزيز هذا الدور بما يضمن استمرار عملية التطوير من خلال تبنى برامج التدريب المستمر وذلك من اجل تحسين وتجويد العملية التربوية.
5. بروز تحديات جديدة مرتبطة بالتطورات التكنولوجية ووسائل التواصل الاجتماعي وأدوات الذكاء الاصطناعي مما يتطلب تبني اناط قيادية جديده داخل المدارس تستطيع من خلالها تأطير هذا التغير السريع بشكل إيجابي داخل المدرسة.
6. زيادة النقص في اعداد المعلمين والعزوف عن مهنة التعليم بسبب ظروف العمل الصعبة داخل المدارس بالإضافة الى منع دخول موظفي الضفة الغربية وتندني النظرة الاجتماعية للمعلمين بالإضافة الى ارتفاع مستويات العنف ضد المعلمين من قبل الاهل والطلاب هذا يتطلب إيجاد السبل التي تعيد الاعتبار لمهنة التعليم وسن قوانين وأنظمة لحماية الطواقم التعليمية.
7. العمل على تحسين وتطوير العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي حيث ان نقطة الانطلاق نحو هذا الهدف هي بناء شراكات فاعلة.
8. تتميز البيئات التعليمية في المدرسة الحديثة بكونها بيئية تشجع على الحوار والابداع والابتكار بين كافة أطراف العمل في داخل المدرسة من معلمين وطلاب ومديرين.

9. يعمل التصور المقترح على اكساب المدرين مهارات تمكنهم من تطوير البيئات التعليمية ومواجه التحديات المختلفة من اجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
10. يقدم التصور المقترح اليات عمل جديده تساهم في زيادة المسؤولية المجتمعية من خلال اشراك كافة الشركاء في إدارة المدرسة عبر مجلس إدارة يتكون من كافة الأطراف دون المساس بقدرة المديرين على ممارسة مهامهم اليومية.

ثالثا: اساليب وإجراءات واهداف التصور المقترح

اهداف التصور المقترح

الهدف الأول: تعزيز قدرة المديرين على مواجه التحديات التي يوجهونها في مدينة القدس.

الهدف الثاني: توفير الأدوات والوسائل التي تساعد مديري المدارس على تخطي التحديات التي يوجهونها.

الاساليب والاجراءات المقترحة:

1. وضع رؤية جديدة لمديرين المدارس تساعدهم على الحد من التحديات التي يوجهونها وأيضا سبل إبداعية لتجاوزها.
2. التوجه بشكل رسمي لوزارة التربية والتعليم لمنح مديرين المدارس في مدينة القدس مساحة أكبر من الاستقلالية ومنح القدس خصوصية تمكنها من التغلب على التحديات التي تواجه المديرين .
3. تطوير أدوات ووسائل وخطط لمواجهة التحديات المختلفة السائدة في مدينة القدس.
4. تحديد أوجه القصور وبناء خريطة للتحديات الأكثر تأثيرا على سير العملية التعليمية والعمل على إيجاد سبل للحد من التحديات التي تعانيها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها.
5. تعزيز دور الحاضنة المجتمعية في مدارس القدس باعتبارها مدخلاً للتطوير والتحسين وإعادة الاعتبار للمؤسسة التربوية من خلال الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، وأولياء الأمور.
6. اعادة الاعتبار للمعلمين من خلال تعزيز مكانتهم الاجتماعية وتنمية مهارتهم وقدراتهم التربوية .

7. بناء الخطط والاستراتيجيات التي تستهدف المديرين وتعمل على تطوير مهاراتهم في مجالات التواصل وبناء اوصر الثقة بين العاملين في المؤسسة التعليمية وبين المجتمع المحلي بمؤسساته وأفراده، وتفويض السلطة، واتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات.

أساليب واجراءات التصور المقترح

بناء على ما اظهرته الدراسة وبالارتكاز الى نتائج الدراسة الميدانية للتعرف على مستوى التحديات التي تواجه مديرين المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين والخبراء وسبل الحد من هذه التحديات من خلال خمسة محاور أساسية هب المحور الإداري والبيئة المدرسية والمعلمين والطلاب واولياء الأمور والمجتمع المحلي فإن التصور المقترح سيتضمن بناءً على ما تم عرضه في الفصول النظرية وفي الدراسة الميدانية الخمسة محاور الأساسية وكيفية رفع كفاءة وقدرة مدراء المدارس في مدينة القدس وتزويدهم بأهم المهارات والأدوات والمعارف الإدارية والتربوية الحديثة التي تسهم في رفع قدرتهم على مواجهة التحديات التي يوجهونها. حيث يحتم ذلك على كافة اطراف العملية التعليمية العمل بشكل متناغم من خلال مد جسور التواصل بين فريق العمل المدرسي المتمثل في المديرين والعاملين والمعلمين والطلاب واولياء الأمور ومكونات المجتمع المحلي، وإحداث التفاعلات الايجابية فيما بينهم بما يسمح في مساعدتهم على تحسين العملية التعليمية وتجاوز كافة التحديات التي تواجههم، وتفتح الباب امام جميع اطراف العملية التعليمية من اجل تبادل الأفكار والخبرات والتجارب للوصول إلى مستويات متقدمة من تطوير الأداء الإداري وتحسين البيئة المدرسية ورفع مستوى الالتزام لدى المعلمين و الطلاب ومشاركة المجتمع المحلي واولياء الأمور ومن اجل تحقيق هذا التناغم فقد تم بناء التصور بالاعتماد على المحاور الخمسة الرئيسة وهي:

المحور الأول: تطوير المهارات الإدارية إكساب مديرين المدارس والمعلمين مهارات إدارية وتربوية حديثة تسهم في تفعيل دورهم في الارتقاء بمستوى العملية التعليمية ومواجهة التحديات المتزايدة في مدينة القدس الاهتمام بالبحث العلمي والدراسات التربوية والأبحاث الإجرائية التي تهتم بتطوير مستويات الأداء الإداري، وتنمية الالتزام التنظيمي. تفعيل مبدأ العمل بروح الفريق الواحد بين إدارات التعليم وإدارات المدارس.

المحور الثاني: تحديث وتجديد آليات العمل المدرسي الرامية إلى توفير بيئة تعليمية محفزة ومشجعة على الإبداع والتميز وإيجاد مساحات عمل تسمح للمديرين باتخاذ القرارات التي تأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة المدرسية الخاصة بهم. وتطوير أدوات وخطط عمل تساهم في رفع قدرات المديرين لفهم التحديات المرتبطة بالبيئة المدرسية في مدينة القدس.

المحور الثالث: تحسين مكانة المعلمين وتوفير ظروف عمل مريحة تسمح لهم بتفعيل مبدأ العمل بروح الفريق الواحد بين المديرين والمعلمين واشاركهم في الهم العام المرتبط بالتحديات التي يوجهها المديرين على كافة المستويات.

المحور الرابع الطلاب: رفع مستوى الاهتمام بدور إدارة الحوار في تنمية مجالات الإبداع والتفوق من خلال فتح قنوات التواصل الإيجابية بين الطلاب والإدارات المدرسية مما يسهم في تنمية مهارات التفاهم والسماح بالتعبير عن الآراء بحرية وحياد. ويرفع مسؤولية الطلاب اتجاه المؤسسات التعليمية زيادة في نوعية وحجم النشاطات اللامنهجية التي تعمل على تقوية العلاقة بين المدرسة والطالب من خلال تبني مديرين المدارس لخطط عمل تراعي خصوصية المؤسسة التعليمية التي يديرونها

المحور الخامس أولياء الأمور والمجتمع المحلي: وضع الخطط وتوفير الأدوات من اجل إعادة صياغة علاقة المؤسسات التربوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي في ظل تزايد التحديات التي توجهها هذه المؤسسات نتيجة زيادة التحديات على مدرين المدارس بحيث يتم اشراكهم في وضع الخطط واختيار البدائل المتاحة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

آليات تنفيذ التصور المقترح

بالاستناد الى ما خلصت الية نتائج الدراسة في شقيها النظري والميداني وبناء على اهداف التصور المقترح يمكن تقديم بعض الحلول والصيغ العلمية المقترحة لسبل الحد من التحديات التي تواجه المديرين في مدينة القدس حيث يمكن تقديم هذه المقترحات على مستويين كالتالي:

مستوى السياسات

أظهرت نتائج الدراسة ان نجاح وتطبيق أي تصور مقترح لإيجاد سبل للحد من التحديات التي تواجه مديرين المدارس في مدينة القدس يجب ان يبنى على فهم عميق لطبيعة وخصوصية الشروط الموضوعية والإحاطة الكاملة بكافة المعطيات الموجودة على ارض الواقع وان يكون هذا التصور مبني بالتنسيق مع مديرين المدارس وبناء على رؤيتهم للظروف الخاصة التي يعيشها قطاع التعليم في المدينة وان يتضمن هذا التصور مجموعة من التدخلات المدروسة بشكل صحيح وذلك نظرا لتعدد المرجعيات واحتكار الولاية القانونية في المدينة في ايدي الجانب الإسرائيلي لذلك فان الاستعانة بالجهات الفاعلة والمؤثرة والمجتمع المحلي سيتم التركيز عليه بالإضافة الى محاولة الاستفادة من النماذج العالمية وتطويعها برؤية محلية ؛ مع إدراك ندرة مثل هذه النماذج نظرا لخصوصية الوضع في المدينة حيث سيتم التركيز على المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع، وذلك للعمل على توفير متطلبات تطبيق التصور مع التركيز في كافة مراحل تنفيذ التصور على.تبني ونشر ثقافة الجودة من خلال العمل على تغيير ثقافة العاملين وإدراكهم لأهمية التحسين المستمر، ومشاركتهم بوضع الرؤية والرسالة والأهداف، والاستراتيجيات، كما سيركز التصور على ضرورة توفير مديرين المدارس بيئة ملائمة تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتشجعهم على العمل بروح الفريق

1. اعداد برامج لإعداد المديرين في مدينة القدس يتم من خلاله تأهيل كافة المدراء للتعامل مع خصوصية المدينة واختيار الأشخاص ذوي القدرات الإدارية والقيادية والأكثر فهما لطبيعة التحديات التي يفرضها العمل في هذا القطاع.

2. تشكيل لجنة متعددة الأغراض لدراسة طبيعة التحديات التي يوجهها مدراء المدارس في كافة محاور العمل وبالتركيز على المحاور الخمسة التي تضمنتها الدراسة وهي تحديات خاصة بالجانب الإداري وتحديات خاصة بالبيئة المدرسية وتحديات خاصة بالمعلمين وتحديات خاصة بالطلاب وأخيرا تحديات خاصة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
3. توفير الميزانيات والأدوات والدعم اللازم الذي يحتاجه المديرين لمواجهة التحديات المختلفة وتطوير برامج عمل تنافسية تسمح لهم بتطوير العملية التعليمية وتوفير كافة احتياجات المدارس.
4. تحديد وتوفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار اللازمة من خلال قاعدة بيانات إلكترونية يتم العمل على بنائها في الوزارة من قبل فرق عمل مختصة، حيث يتم البيانات من مصادرها الأولية بدقة واعتماد البيانات الإلكترونية الدقيقة والسريعة، ثم وضع إلكترونية شمولية قابلة للقياس والتطبيق، وتتلاءم مع الإمكانات والمتطلبات، وتتضمن الأهداف والأنشطة والآليات والخطة الزمنية، وذلك بمشاركة المنفذون أنفسهم.
5. إعادة هيكلية المدارس في مدينة القدس بحيث يتم اعتماد مجالس مدرسية يتم اتخاذ كافة القرارات المهمة والمصيرية من خلال هذه المجالس والتي تتكون من ممثل عن الإدارات العليا ممثل عن مؤسسات المجتمع المحلي ممثل عن أولياء الأمور وممثل عن الاشراف التربوي ومدير المدرسة حيث يتم صياغة لائحة داخلية يتم تسجيلها رسميا بحيث توضح الية اختيار كل عضو في المجلس وصلاحيات هذا المجلس.
6. تنظيم برامج تدريبية للمعلمين وفق الاحتياجات التدريبية لهم تتضمن طبيعة ونوعية التحديات التي قد يوجهونها وكيفية تخطي هذه التحديات والاستمرار في تطوير خطط العمل التربوية وفق اعلى معايير الجودة.
7. إعادة النظر في كافة الحوافز المادية المقدمة للعاملين والمدراء في المدارس وتوحيد رواتب المديرين والمعلمين مع بقية اقرانهم في المدينة.

8. تشكيل لجان قانونية وتربوية تعمل على مساعدة مدراء المدارس في كافة القضايا التي تخص المدارس تعمل على هذه اللجان ليس فقط على مرافقة المدارس القانونية بل أيضا تقوم بدراسة كافة الأنظمة والقوانين في المدينة وتعمل على تثقيف المديرين بهذه القضايا.
9. إعطاء مساحة أكبر لمجلس إدارة المدرسة للاستفادة من مرافق المدرسة من اجل توفير ميزانيات تصب في تطوير العملية التربوية
10. توفير ميزانيات يتم محدده لكل مدرسة يستطيع كل مدير مدرسة الاستفادة منها في اثراء العملية التعليمية وتطوير النشاطات اللامنهجية وإدخال برامج جديده تساهم في رفع كفاءة الطلب وزيادة فهمهم لمهارات القرن الواحد العشرين وذلك ضمن خصوصية كل مدرسة فما يناسب مدرسة محدده قد لا يناسب أخرى.
11. اشراك المجتمع المحلي واولياء الأمور عبر تطوير برامج مساهمة مجتمعية تلزم كل مدرسة باستضافة عدد محدد من مؤسسات وافراد فاعلين او أولياء أمور بشكل سنوي.
12. اعداد برامج تدريبية للمعلمين والمديرين يتم ربطه بنظام نقاط يحصل من خلالها المعلم او المدير على تحسن في رواتبه
13. تطوير دليل عمل لمدراء المدارس يتم من خلاله رصد وتوثيق كافة التحديات وكيفية التعامل معها
14. العمل على إقامة مجموعة من الندوات والمحاضرات وورش العمل واستضافة خبراء ومتخصصون في كافة المجالات بحيث يشارك في هذه المحاضرات والندوات المعلمين والمديرين
15. تضميم برامج تدريبية قي مجالات اليات صنع القرار التربوي والإداري مهارات التفاوض الإداري مهارات إدارة الاجتماعات وفرق العمل البعد القانوني في العمل التربوي يتم الحاق المديرين ونواب المديرين في العمل الإداري والتربوي بها لما تمثله هذه المجالات من أهمية للقيادات الإدارية تساعدهم في الآليات التي تأخذ بالعمل المدرسي إلى تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.
16. وضع برامج لتخفيف الاحتراق الوظيفي للمعلمين والمديرين والعاملين في المدارس
17. وضع خطة استراتيجية لكل مدرسة تكون بمثابة خارطة طريق للمديرين.

18. توفير ميزانيات مرنة لمديرين المدارس من خلال وزارة التربية والتعليم يستطيع من خلالها القيام بأنشطة وتوفير بعض الاحتياجات التي لا تتوفر من خلال الميزانيات الثابتة

19. 19.إعطاء المديرين المساحة اللازمة للاستفادة من المرافق المدرسية من اجل زيادة دخل المدرسة بما لا يتعارض مع الرؤية التربوية.

20. العمل مع وزارة التربية والتعليم من اجل سن انظمة وقوانين تراعي خصوصية مدينة القدس من خلال زيادة الميزانيات المخصصة للمدارس ومساواة رواتب الموظفين بنظرائهم ممن يعملون في جاهز التعليم الاسرائيلي

21. ضرورة ان تعمل وزارة التربية والتعليم على توفير غطاء قانوني للمعلمين والمديرين والدفاع عن حقوقهم في مواجهة اي تحديات قانونية وتوفير الاستشارات اللازمة لذلك على سبيل المثال موضوع الكتب المدرسية

22. أهمية قيام وزارة التربية والتعليم بدراسة تشريع آليات جديدة تهتم بإعادة النظر في كثرة مهام مديرين المدارس الإدارية، وإعادة النظر في نصاب المعلم التدريسي.

23. تبني المديرين المدارس للاتجاهات الإدارية الحديثة ودراستها ومحاولة تطبيقها بما يتلاءم مع إمكانيات المدرسة وقدرات المعلمين

24. اعتماد الاجتماعات المدرسية بكافة مستوياتها كوسيلة تربوية تسهم في تقريب وجهات النظر وتطوير إجراءات العمل المدرسية.

25. التحقق من الاسباب الكامنة وراء زيادة مستوى التحديات التي تواجه المديرين ومحاولة اشراك كافة أطراف العملية التعليمية وخاصة المعلمين من اجل ايجاد السبل للحد من منها لما لذلك من دور في تعزيز التزامهم التنظيمي ورفع مستوى نموهم المهني.

26. أهمية تشجيع إدارة المدرسة للطلاب على طرح أفكارهم والسماح لهم بالنقاش وسماع آرائهم وتقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف المدرسة؛ لما لذلك من أهمية تربوية تتمثل في زيادة مستوى التزامهم التنظيمي ورفع معدلات أدائهم الإداري.

27. ضرورة توفير البيئة الإدارية المريحة التي تتيح للمعلمين التعبير عن أنفسهم ومشاعرهم وتسهل لهم عملية الاتصال وتبادل الآراء بحرية وشفافية، وهذا بدوره سيعزز انتماءَهم للمدرسة التي يعملون فيها ويسخر مجهوداتهم لتحقيق أهدافها.

28. ضرورة الاستفادة من الدراسات والبحوث المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت مفهوم تطوير الأداء الإداري وتنمية الالتزام التنظيمي، ومحاولة الاستفادة منها في تطوير بيئة العمل المدرسية.

مستوى المدرسة

يقصد به على مستوى الداخلي، ويتم في هذا المستوى.

تشكيل هيئة عمل للمديرين تعمل على مناقشة كافة التحديات حيث يتم الاعتراف من قبل الإدارات العليا بهذه الهيئة كهيئة استشارية في كل ما يخص قطاع التعليم في مدينة القدس.

استحداث وظيفة نائب مدير للشؤون الإدارية ونائب مدير للشؤون التربوية يتولون العمل على كافة الجوانب الإدارية والتربوية بإشراف مدير المدرسة.

تشكيل لجان مرافقة متعددة الاغراض تتكون من المعلمين والطلاب وممثلين عن الاهل والمجتمع المحلي تهدف الى استطلاع التحديات القائمة ووضع الخطط والبرامج لتجاوز هذه التحديات.

تفعيل الانشطة الرياضية والنوادي المختلفة والاستعانة بالمؤثرين في وسائل التواصل الاجتماعي والمؤسسات الشبابية من اجل تنفيذ انشطة بوجود الطواقم التعليمية والطلاب والاهل.

تشكيل مجلس إدارة للمدارس يكون بمثابة جسم تشريعي يتكون من مدراء المدارس ونوابهم بالإضافة الى ممثلين عن أولياء الأمور والمجتمع المحلي والإدارات العليا للتعليم ويكون المدير هو رئيس المجلس حيث يقوم هذا المجلس بعمل الخطط الاستراتيجية للمدرسية ويشرف ويراقب على مدى تنفيذ هذه الخطط كما انه ينعقد في الحالات الضرورية للبت في كافة القضايا على أن يتم اختيارهم بالاقتراع بناءً على الخبرة والكفاءة والقدرات على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه.

رابعا: الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور

- صناع القرار.
- مديرو المدارس.

خامسا: الجهات المستفيدة من التصور

يتوقع الباحث ان يستفيد من هذا التصور المقترح مديري المدارس والمعلمين وأصحاب القرار في الشأن المدرسي أولياء الأمور والطلبة، والجدول (25) **–ملحق** أ– يوضح ذلك.

سادسا: متطلبات تطبيق التصور المقترح

التصور المقترح بحاجة لتوفير الدعم المطلوب سواء كان ماليا او من خلال تعاون ومشاركة كافة أطراف العمل التربوي من اجل إنجاح هذا التصور، والجدول (26) –ملحق أ– يوضح متطلبات تطبيق التصور.

سابعا: معوقات تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة للتغلب عليها

يعترض تطبيق التصور المقترح بعض المعوقات ومنها ما يلي:

1. تعدد المرجعيات التعليمية في مدينة القدس وتأثيرها على قدرة المدراء على اتخاذ القرارات السليمة الخاصة بمدارسهم.
2. اختلافات مستويات المتابعة لدى المرجعيات المختلفة.

3. عدم وجود موقف موحد لكافة مدراء المدارس او وجود اجسام تمثلهم.
4. ضعف لجان أولياء الأمور وتعدد ولاءاتها.
5. عدم فهم بعض المدراء لطبيعة ومستوى التحديات التي يوجهونها وتأثيرها على الدور الذي ستلعبه المدرسة في السياقات العامة.
6. الادارات العليا للتعليم في مدينة القدس هي ايضا عرضة لنفس التحديات التي تواجهها المدار
7. وزارة التربية والتعليم لا تستطيع تنفيذ الخطط والبرامج التي يتم اقرارها نتيجة الوضع القانوني للمدينة ولم تعمل على خلق اجسام مساعدة تساهم في حل هذه المشكلة وتشكل مرجعية شعبية للتعليم في المدينة.
8. عدم الرغبة في التغيير من قبل مديرين المدارس واعتبار ان مستوى التحديات القائمة في الوضع الحالي بالإمكان التعايش معها.
9. عدم رغبة ورفض بعض المدراء والمعلمين لعمليات التغيير، أو عدم إلمامهم بالمفاهيم التربوية الخاصة بالإدارة المدرسية الحديثة.
10. رغبة المديرين بالإبقاء على نهج المركزية الشديدة في تعاملهم مع المعلمين، وعدم إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم والأخذ بمقترحاتهم.
11. ضعف التعاون والاتصال والعلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب من جهة، وبين المعلمين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، ونشوء خلافات تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها وبرامجها بفاعلية.
12. عدم تجاوب المعلمين مع مدير المدرسة والأخذ بتوجيهاته نظير إحساسهم بالظلم في تعاملاته معهم.
13. عدم اهتمام إدارات التعليم بتزويد المدارس بالتطورات الجديدة والمستجدات التربوية التي من شأنها تحسين بيئة المدرسة التعليمية وتطوير أداء المعلمين.

14. تفضيل بعض المديرين لسياسة الانغلاق وعد الانفتاح على المجتمع المحلي واولياء الامور خوفا من فقدان السيطرة وتهديد ادارتهم المركزية.

15. عدم إلمام مديرين المدارس بالأساليب التربوية التي تسهم في تنمية الالتزام التنظيمي للمعلمين وحثهم على زيادة الأداء والفاعلية في العمل.

16. تعدد مهام مديرين المدارس التعليمية والإدارية، إضافة إلى كثرة نصاب المعلمين التدريسي.

ثامنا: الحلول المقترحة للتغلب على معوقات التصور المقترح

يمكن التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التصور المقترح والاستفادة منه بإتباع الخطوات التالية:

1. تشكيل لجان متعددة الاغراض لمرافقة المديرين والعمل معهم في كافة النواحي
2. تصميم دورات تطويرية تهدف الى تزويدهم بمفاهيم الإدارة المدرسية ومبادئها التربوية الحديثة.
3. تفعيل دورة وزارة التربية والتعليم وايجاد الوسائل والسبل من اجل تعزيز وجودها وتواصلها مع المديرين في الميدان وايضا فتح قنوات اتصال وتواصل مع الاهل والمجتمع المحلي من اجل دعم قطاع التعليم ومساندة المؤسسات التعليمية في المدينة
4. ايجاد لجنة وطنية عليا تعمل تحت مظلة شعبية تعمل على توفير الاحتياجات لقطاع التعليم وتشكل اداة مجتمعية ضاغطة ومساندة لقطاع التعليم.
5. العمل مع مديرين المدارس من اجل تطبيق مبادئ الإدارة بالحوار والمشاركة في تعاملاتهم اليومية مع العاملين في المدرسة، والأخذ بها في إيجاد بيئة تربوية تتسم بالتفاعل والإيجابية.
6. توفير الميزانيات وتفعيل وتطوير نظام الحوافز والمكافآت لكي يتم من خلاله دعم وتشجيع المدراء والمعلمين المتميزين.
7. تبني هيكلية المدرسة المقترحة وذلك من اجل تخفيف الاعباء على مديرين المدارس وخفض النصاب التدريسي للمعلمين

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنقاش الباحث للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النوعي والكمي وفي ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، كما سيربط الباحث بين نتائج الدراسة النوعية والكمية معا وكما يلي :

4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الاستبانة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس

ما مستوى التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين؟

أظهرت نتائج السؤال الاول والرئيس أنّ مستوى التحدّيات التربوية التي تواجه مديرين المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس تراوحت ما بين (3.80–3.63)، وجاء مجال "تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبنسبة مئوية (76.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال " تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.8%) وبتقدير متوسط .

حيث يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الاوضاع في مدينة القدس ذات خصوصية مقارنة بغيرها من المدن الفلسطينية، حيث تعدد الجهات الاشرافية وفرض الكثير من القيود على دخول الطواقم التعليمية والطلاب وفرض قيود مشددة على المدارس من قبل السلطات الاسرائيلية فيما يخص المناهج، ويوم العمل المدرسي في محاولة لفصل المدرسة عن بيئتها وحاضنتها الشعبية، حيث يقع على عاتق المدير الرجوع الى الإدارة العليا في حال رغب بإحداث تغييرات، وفي ظل الواقع المعقد في مدينة القدس، وتعدد المرجعيات الادارية

والتربوية، فان التحديات المرتبطة بالبيئة المدرسية اكثر حدة من غيرها، اما فيما يخص التحديات الخاصة بالمعلمين وحصولها على تقدير متوسط فان الباحث يعزو ذلك الى التطور الكبير الحاصل في مجال تطوير المعلمين في المجالات المختلفة، وايضا الى رفع معايير الالتحاق بوظائف في سلك التعليم وسعيهم المستمر من اجل الحد من التحديات التي تواجه مدير المدرسة ويعتقد الباحث ان زيادة القيود على قطاع التعليم الذي رافق الحرب منذ السابع من اكتوبر فاقم من حجم هذه التحديات وزاد من حدتها وتعقيدها.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج (أبو عصبة، 2024، طوطح، 2023) إضافة لدراسة (صندوقة وابوعصبة، 2024، أبو فارة والسويطي، 2021) بأن واقع التعليم في مدينة القدس يتميز بارتفاع مستوى التحديات نتيجة تعدد المرجعيات التعليمية وتأثير السياسات الإسرائيلية في المدينة حيث يؤثر ذلك على كل ذوي العلاقة كما اتفقت أيضا مع دراسة البطاينة (2021) ودراسة كوميثا وآخرون (Kummitha, ,2021 Kolloju, Chittoor & Madepalli) حيث اظهرت تلك الدراسات أن البنية التحتية والتكلفة المتزايدة من أهم التحدّيات التربوية، بينما اختلفت مع دراسة كل من (الحمد، 2022، اشتيات، 2022) ودراسة صندوقة وأبو عصب (2024) اظهرت بأنّ التحدّيات تتمثل في محدودية جاهزية المعلمين وعدم تدريبهم، ومشاكل البنية التحتية والمناهج الدراسية، فقد أشار عرار (2021) في دراسته إلى تدخل أولياء الأمور بحل الواجبات للطلبة. بينما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو عصبة (2024) التي تخللت الحرب على غزة بأن التحديات الخاصة بالمعلمين جاءت في مراتب متأخرة مقارنة بالتحدّيات التربوية بينما جاءت مشكلة ضعف البنية التحتية والبيئة المدرسية والمشكلات الادارية والميزانيات في المرتبة الأولى. واتفقت مع دراسة وعرار (Arar ,2021) التي أظهرت أنّ التحدّي الأساسي يرجع إلى تضييق السلطات على الطلبة.

واتفق مع هذه النتائج خمسة من اصل 7 من الخبراء الذين اجريت معهم المقابلات حيث كانت اجابتهم تشير الى أن الاوضاع التعليمية في مدينة القدس آخذه بالتفاقم وذلك نتيجة استهداف هذا القطاع بشكل كبير خلال سنوات الاحتلال وزيادة حدة هذا الاستهداف بعد السابع من أكتوبر (حرب غزة،2023)، حيث تسارع سن

القوانين بما في ذلك القوانين الجديدة التي تمنع خريجي الجامعات الفلسطينية من التدريس في المدارس المقدسية ومنع ادخال المناهج الفلسطينية دون استبدالها بمناهج جديده بل وافتعال تعديلات تمس بجوهر وفلسفة المناهج فيما اختلف مع النتيجة اثنين من اصل سبعة خبراء تم اجراء المقابلات معهم حيث أشاروا الى ان الجانب الأكبر من التحديات يعزى الى ضعف الإدارات المدرسية والطواقم التعليمية، وعدم قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة حيث انهم ما زالوا يعتمدون على وسائل التعليم القديمة التي تعتبر المعلم والكتاب هما الطريق الوحيد للمعلومة وما زالت الطواقم التعليمية تعتبر التلقين واستعادة المعلومات على ورقة الامتحان هي الوسيلة الوحيدة لقياس درجة تحصيل الطالب.

يستنتج الباحث من خلال النتائج بان العملية التعليمية لا يمكن فصلها عن الواقع اليومي والمعاش لاي مجتمع وان ما يحدث في مدينة القدس لا يمكن النظر اليه على انه ظرف طبيعي تعيشه كافة المجتمعات وهذا بالضرورة يستدعي ان تكون المعالجات وأدوات الحل بنفس مستوى التحديات وعدم الاستقرار الموجود في المدينة التي لم تشهد فترة هدوء واستقرار عبر كافة المراحل والحقب التاريخية حيث اثرت هذه الحالة على قطاع التعليم ومازالت وستظل في ظل حالة عدم الاستقرار القائمة حيث ان قطاع التعليم هو جزء لا يتجزأ يأثر ويتأثر بما يجري وما يتم اتخاذه من قرارات وسياسات تبقي المدينة بكافة قطاعاتها تحت حالة عدم الاستقرار.

مناقشة نتائج السؤال الاول المتعلقة بالمجالات الخمسة

مناقشة مجال البيئة المدرسية

اظهرت الاجابة على السؤال الاول في مجال البيئة المدرسية أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية تراوحت ما بين (3.90–3.70)، وجاءت فقرة "صعوبة إضافة مرافق جديدة لسد احتياجات المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.90)

وبنسبة مئوية (78.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "ضعف معايير الفحص الدوري لأهلية المبنى المدرسي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبنسبة مئوية (74.0%) وبتقدير مرتفع .

ويعزي الباحث النتائج الكمية، الى أن التحديات الخاصة بالبيئة المدرسية تعد من أكثر العوامل تأثيرًا على الأداء المدرسي، حيث يواجه المديرون صعوبات كبيرة في توفير بيئة مدرسية آمنة ومناسبة لدعم عملية التعليم، والتي تشمل البنية التحتية، والمعدات التعليمية، والمرافق التي تدعم العملية التعليمية. واتفقت في ذلك مع نتائج الدراسة النوعية التي أكدت على أن العديد من المدارس تعاني من مشاكل في تجهيز الفصول الدراسية، والموارد المحدودة التي تؤثر سلبًا على جودة التعليم. كما تم الإشارة إلى أهمية أن تكون البيئة المدرسية داعمة لجميع الأطراف (الطلاب، المعلمين، الإدارة)، لكن غالبًا ما يكون هناك نقص في هذا الدعم. حيث ان المدارس في مدينة القدس تعاني من نقص الغرف الصفية واستخدام مباني قديمة واثرية لدى بعض المدارس، ويتطلب اصدار اي رخص لزيادة المباني او اضافة غرف صفية الكثير من الشروط التعجيزية والاجراءات الطويلة، مما يجبر ادارة المدرسة على التنازل عن هذه الاضافة والاستعاضة عنها بزيادة عدد الطلاب في الصفوف أو الاكتفاء بالأعداد الموجودة من الطلاب، مما يفاقم ازمة نقص الغرف الصفية وعدم تلبية المدارس للزيادة الطبيعية للسكان وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (طوطح، 2023، العيسى، 2019) كما اتفقت النتيجة مع نتائج الشق النوعي في الدراسة حيث اكد افراد العينة (المقابلات) جميعا على معاناة المدارس من سعة البناء ومشاكل الغرف الصفية وشروط التوسع التعجيزية لفرض واقع مرير على المدارس واتفق مع هذه النتيجة سبعة من اصل سبعة من الخبراء الذين أجريت معهم المقابلات

مناقشة مجال العمل الاداري

اظهرت الاجابة على السؤال الاول في مجال العمل الاداري أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التحديات التي تواجه المديرين في المجال الاداري تراوحت ما بين (4.06–3.50)، وجاءت فقرة "تأثير الجوانب السياسية على القرارات التربوية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وبنسبة

مئوية (81.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أسلوب الإدارة المركزية وانخفاض مساحة الابتكار والإبداع" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبنسبة مئوية (70.0%) وبتقدير متوسط.

ويعزي الباحث هذه النتيجة الى ان الجهات الاشرافية في مدينة القدس وتعددها يجعل التعليم عرضة للتجاذبات السياسية، وظهر ذلك جليا في فترة الحرب على غزة حيث اتخذت وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية الكثير من الاجراءات من ضمنها منع ادخال الكتب الفلسطينية الى المدارس التي تعلم حسب المنهاج الفلسطيني، واجبارها على توزيع كتب لهذا المنهاج معدلة ومطبوعة من قبل بلدية القدس، حيث دخلت الطواقم الخاصة بالبلدية ووزارة التربية والتعليم الاسرائيلية الى بعض المدارس وقامت بتفتيش الطلاب والمعلمين بحثا عن كتب مدرسية فلسطينية وقد استدعت بعض ادارات المدارس لجلسات استماع، وهددت بسحب تراخيص تلك المدارس في حال تم استخدام الكتب المدرسية الفلسطينية، حيث أظهرت نتائج الشق النوعي في الدراسة الى ان التحديات الإدارية تتداخل مع التحديات البيئة المدرسية، حيث تؤثر القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية وتخصيص الموارد على تحسين البيئة المدرسية. ففي العديد من الحالات، يعاني المديرون من ضغوط كبيرة نتيجة لتعدد المرجعيات التعليمية في المدينة واختلاف الفلسفات التربوية بينها وعراقيل الاحتلال المتعلقة بالمنهاج، مما يزيد من تعقيد توفير بيئة مدرسية مناسبة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (صندوقة، 2024، عبد القادر، 2019، عرار، 2021) حيث اكدت جميعها على ان تطوير المعلمين يتطلب اتخاذ قرارات إدارية تربوية للإدارات المدارس، دون عراقيل إدارية خارجية ووجود دعم تربوي كافٍ لذلك.

مناقشة مجال الطلاب

اظهرت نتائج الاجابة على السؤال الاول في مجال الطلاب أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التحديات التي تواجه المديرين وتتعلق بالطلاب تراوحت ما بين (3.97 – 3.49)، وجاءت فقرة "تزايد مستويات العنف بين الطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبنسبة مئوية (79.4%)

وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تجاهل المعلمين للفروق الفردية في التعليم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبنسبة مئوية (69.8%) وبتقدير متوسط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى تعرض الطلاب الى الكثير من الضغوطات سواء في خارج المدرسة أو اثناء التوجه إليها أو العودة منها حيث ان الكثير من الطلاب يتعرضون للاعتداءات في وسائل المواصلات وخصوصاً في القطار الخفيف، ويتم ضربهم والاعتداء عليهم وتسجيل المخالفات المالية بحقهم، بالإضافة الى تحديات المرور عبر الحواجز ، وكل ما يتخلله من ضغط نفسي، والذي غالباً ما يتسبب في التأخير عن المدرسة مما يجعل الطالب في حالة غضب دائم وتوتر مستمر وضغط، حيث ان هذه الظروف اليومية غير الإنسانية تنعكس سلباً على الطالب وتؤثر على مزاجه العام وسلوكه اتجاه اقرانه وزملائه وتجعل ردّات فعلة تتسم بالعنف داخل المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج المقابلات النوعية للدراسة التي أكدت على أن هناك عامل ذاتي وعامل موضوعي في التحّدي المرتبط بالطلاب، والعامل الذاتي هو التطورات المتسارعة في المجتمعات المختلفة ودخول وصائل التواصل الاجتماعي التي أحدثت تغييرات سريعة الى سلوكيات الطلاب بشكل عام، وعدم قدرة المؤسسات التعليمية على سد هذه الفجوة. وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة البطاينة (2021) والحمد (2022) حيث أوصت الدراستان بضرورة زيادة التّواصل مع الأهل والعمل على خلق بيئة مدرسية أكثر جذباً للطلاب ومراعاة ظروفهم الخاصة وإدارة حوار بناء معهم.

مناقشة نتائج التحديات في مجال الاهل والمجتمع المحلي

اظهرت نتائج الاجابة على السؤال الاول في مجال الاهل والمجتمع المحلي أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي تراوحت ما بين (3.62–3.97)، وجاءت فقرة دفاع الاهل عن سلوك ابنائهم الخاطئ بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبنسبة مئوية (79.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " عدم كفاية الأنشطة المشتركة بين

المدرسة والمجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبنسبة مئوية (72.4%) وبتقدير متوسط .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الأهل لا يعتبرون أنفسهم شركاء في العملية التعليمية، ناهيك عن انخفاض الثقة بين المؤسسة التعليمية وأولياء الأمور، حيث يتطلب ذلك العمل على إعادة تصحيح هذا المفهوم من خلال إشراك الأهل في الأنشطة المدرسية. واختلف مع هذه النتيجة اثنين من الخبراء في الشق النوعي للدراسة حيث ابدو تحفظاتهم على سلوك إدارات المدارس، والخطط التربوية التي تحمل الاهل الكثير من أعباء العملية التّعليمية بينما اتفق خمسة من أصل سبعة خبراء على أن مسؤولية الأهل اتجاه أبنائهم وقدرتهم على مراقبة سلوكهم تتناقص بشكل دائم حيث يتعمد الكثير من الأهل الهروب من مواجهة مشاكل أبنائهم، ويحملون المدارس هذه المسؤولية، ولا يتوانون عن الدّفاع عن سلوكيات أبنائهم في كافة الأحوال، بل إن البعض يتهجمون على الطواقم التعليمية الأمر الذي ساهم في تراجع مكانة التّعليم والمعلمين، وقد اتفق ذلك مع نتائج دراسة طوطح (2023) وشتيات (2022) وأبو فارة والسويطي (2021)

مناقشة نتائج التحديات في مجال المعلمين

اظهرت نتائج الاجابة على السؤال الاول في مجال المعلمين أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين تراوحت ما بين (4.00–3.39)، وجاءت فقرة "زيادة العبء التعليمي على المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبنسبة مئوية (0.80%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "ضعف التأهيل التربوي لدى المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبنسبة مئوية (67.8%) وبتقدير متوسط .

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أنّ إشغال وظيفة المعلم أصبحت بحاجة الى استكمال العديد من المتطلبات، ومنها دبلوم التأهيل التربوي مع متطلب البكالوريوس كحد أدنى، أما فيما يخص ارتفاع نسبة التحديات الخاصة بالعبء التعليمي فان هذا يعزى الى العدد الكبير من الحصص خلال الاسبوع اضافة الى الاعباء

التعليمية الخاصة بالعلامات والتحضير والتخطيط ومتابعة السلوك وحضور الدورات والاستكمالات والكثير من التدريبات على استخدام وسائط التعليم الإلكتروني مثل Zoomو Teamsوغيرها، وزادت الضغوطات خلال فترة الحرب على غزة وما صاحبها من توتر وقلق وخوف كثير من الاعمال غير المكتملة حيث ان هذه الاعباء تتزايد سنة بعد سنة ليجد المعلم نفسه غير قادر على تحملها مما يتسبب في ضعف دافعيته المعلم واحتراقه الوظيفي واتفق مع هذه النتيجة ثلاثة من اصل سبعة من الخبراء الذين اكدوا على زيادة الضغوطات على المعلمين عقب ازمة كورونا وازدادت مع نشوب الحرب على غزة، بينما يرى الأخرون ضرورة تدريب المعلمين بصورة تتلاءم وتتماشى مع الوضع القائم وظروف الحرب والكوارث التي يمكن ان تحدث في أي وقت كما اتفقت مع هذه النتيجة دراسة كل من صندوقة وأبو عصبة (2024) وصندوقة(2024) ودراسة اشتيات (2022)

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha<.05$) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

اظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة($\alpha<.05$) ، وبالتالي وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، جاءت لصالح الإناث.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان المرأة تظهر اهتماما أكبر بالتفاصيل والى مكانتها الاجتماعية التي تجعلها في كثير من الأحيان تنظر الى الامور بأكثر حدة من الذكور، كما أن خبرتها التربوية وارتباطها العاطفي يساهم في ذلك، ففي الوقت الذي يركز مديروا المدارس على طبيعة المشكلة تذهب المديرات الى الاخذ بعين

الاعتبار كل الظروف المجتمعية المحيطة، وذلك لاهتمامها بالتفاصيل واتفقت هذه النتائج مع نتائج المقابلات النوعية في الدراسة حيث اتفق جميع من اجري معهم المقابلات الى أنّ المرأة لديها قدرة اكبر في المجال التّربوي، وهذه القدرة مرتبطة بالدور الاجتماعي، كما أنها تحظى بمكانة اجتماعية تساعدها على ضبط الطلاب اكثر داخل الصفوف، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صندوقة وأبو عصبة(2024). بينما واختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الحمد (2022) وصندوقة (2024) وأبو فارة والسويطي (2021) حيث أظهرت هذه النتائج عدم وجود اختلافات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته باستثناء مجال: (تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة(α<.05) ، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها باستثناء مجال: (تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي) في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، بينما جاءت الفروق دالة على مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي إذ جاءت لصالح المعلمين والمعلمات.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى ان المعلمين على علاقة مباشرة ويومية مع الاهل وما يرافق ذلك من نقاشات معهم حول كافة القضايا اليومية، من نتائج امتحانات وسلوكيات داخل المدرسة، الامر الذي يخلق انطباعات سلبية لدى الاهل عن المعلم، وخصوصا عند فشله في صياغة ملاحظاته بشكل تربوي، فيعتقد الاهل بأنه يتعمد انتقاد ابنائهم وليس السلوك السيء الذي يسلكونه أبنائهم، كما أن الصورة النمّطية، وانخفاض مكانة المعلم تلعب دوراً كبيراً في زيادة حدة التّحديات المرتبطة بالأهل لدى المعلم، وليس المدير واختلفت هذه النتيجة مع جميع اراء الخبراء حيث يرّون بأن نوع الوظيفة يؤثر بشكل مباشر على نوع وشكل التحديات، ويعزو الباحث هذه الاختلاف الى نظرة الخبراء اكبر شمولية وموضوعية، ناهيك عن قدرتهم على رؤية

الأمور من خارج صندوق الطواقم التّعليمية، سواء مديرين أو معلمين، وعلى الرغم من ذلك فان كافة الدراسات الكمّية قد اتفقت مع نتائج الدراسة الكمية ولم يكن هناك فروق دالة احصائياً ومنها دراسات قدح(2022) والجرايدة(2020).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية.

اظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة(α<.05) ، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن مستوى التّحديات المرتفع، وانخفاض مستوى التقدير للمدرسة في المجتمع المحلي يضع المدرسة بشكل عام أمام تحدٍ لا تلعب سنوات الخبرة دوراً فيه، حيث نجد أن هذه التحديات تزداد في حدتها داخل المدارس، واتفق مع هذا نتائج الشق النوعي للدراسة حيث يرى الخبراء بان هناك حالة من الانهيار القيمي ناتجة عن حجم الضغوطات والتناقضات التي يعيشها المجتمع المقدسي مما يتسبب في تدني مستوى الاحترام كقيمة الاحترام حيث تتفشي هذه الظاهرة في الأجيال الشابة، حيث ان الخبيرة ي.خ قالت خلال المقابلة *" ان هذا الجيل لم يعد ينظر بعين الاحترام لاحد سوى لجهاز المحمول الذي يحمله فهو قد استعاض عن قيمه المحلية بقيم جديدة يستمدها من وسائل التواصل الاجتماعي قيم لا وطن لها ولا انتماء "* من جهة أخرى فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (هواش وخميس، 2021، وبحيص، 2021، أبو عصبة، 2021)

نقاش النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

اظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة(α<.05) ، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث الى ان سياسات التوظيف في المدارس في مدينة القدس تحدد مستوى التأهيل للمعلمين المصّرح لهم بالدخول الى سلك التعليم، حيث أن ذلك ساهم في ان غالبية المعلمين والمديرين حاصلين على الحد الأدنى من التأهيل، بعيداً عن التخصص المباشر للمعلمين والمديرين فان غالبيتهم حاصلين على دبلوم التأهيل التربوي الذي يعتبر شرطاً رئيساً لدخول سلك التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الشق النوعي للدراسة مع اختلاف في المنطلقات حيث اعتبر الخبراء بان الدخول الى مهنة التّعليم ليس فقط بحاجة الى تأهيل تربوي بل إنه بحاجة الى مهارات خاصة، تتمثل في القدرة على التّخطيط، والإدارة، ومهارات العرض، ومن أجل ذلك يجب أن يكون هناك اختبارات أدائية وتدريبات عملّية لأن مهارات القرن الواحد والعشرين تختلف اختلافاً كاملاً عن العقود والسنوات السابقة وتتفق أيضا هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحمد (2022) والجرايدة 2021) وهواش وخميس(2021) وصندوقة وابوعصبة(2024).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α<.05) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

اظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة(α<.05) ، وبالتالي وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (19) –الملحق (أ)– يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (19) الآتي:

وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(α<.05) ، في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تبعاً إلى متغير نوع المدرسة بين (تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية)، من جهة وكل من: (وزارة المعارف الإسرائيلية)، و (خاصة)، من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية).

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن المدارس التابعة للسلطة الفلسطينية، تعاني بشكل مباشر من جملة من المشاكل الادارية الخاصة باستقطاب المعلمين، وتوفر الميزانيات، وتسرب الطلّاب لصالح المدارس التابعة للبلدية، نتيجة عدم انتظام المدارس بسبب اضراب المعلمين من جهة، والتضييق المستمر من قبل السلطات الإسرائيلية، وصلت حد اغلاق مكتب التربية والتعليم في القدس، ومنع المناهج الفلسطينية التي تقوم وزارة التربية بطباعتها واستبدالها بأخرى، ولم يقتصر عمل بلدية القدس على منع الكتب المدرسية والدخول عنوة الى المدارس و تفتيش الحقائب المدرسية، بل تعدى ذلك الى قيام افراد الشرطة في الشوارع والمواصلات العامة بتفتيش حقائب الطلاب بحثا عن الكتب المدرسية الفلسطينية ومصادرتها منهم، بالإضافة الى منع كافة الرموز الفلسطينية في المدارس وفي حال تم رصد هذه الرموز قد تتعرض المدرسة للإغلاق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الشق النوعي من الدراسة حيث أجاب 6 من اصل 7 من الخبراء على ان هذا الاختلاف

يلعب دوراً أساسياً في سوء أوضاع القطاع التعليمي في المدينة، بل أنه ساهم في تعميق الفجوة بين المدارس المختلفة مع تشكيل صورة نمطية لبعضها الاخر، وكما جاء على لسان أحد الخبراء ر.ع أن بحث الأهل عن مدرسة لأبنائهم اصبح يرتبط بمكانتهم الاجتماعية حيث انهم يبحثون عن بيئة اجتماعية محددة اكثر من بحثهم عن مكان تعليمي فان ان يكون ابنك في بيئة اجتماعية جيدة، أو وضع أبنائهم في أيدي مقاولي التعليم (مقاولي التعليم يطلق على المدارس الربحية التي تريد استقبال اكبر عدد ممكن من الطلاب من اجل الحصول على ميزانيات اعلى من وزارة المعارف الإسرائيلية)

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة طوطح (2023) أبو فارة والسويطي (2021) ودراسة صندوقة وأبوعصبة (2024)

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha<.05$) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

اظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة($\alpha<.05$) ، وبالتالي وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة، جاءت لصالح وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى المخططات والبرامج التي تعمل عليها السلطات الاسرائيلية للتضييق على عمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث تم إغلاق مكاتب الوزارة في مدينة القدس ومنع مدير التربية من التواصل مع المدارس، وفي اثناء اعداد هذه الرسالة صدر قانون جديد يفوض وزارة المعارف صلاحية منع توظيف خريجين الجامعات الفلسطينية في المدارس، بالإضافة الى سلسة من الاجراءات التي تهدف الى

سحب كافة صلاحيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المدينة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج المقابلات مع الخبراء حيث صرح 6 خبراء من أصل سبعة بأن التعليم في مدينة القدس تحت المظلة الفلسطينية يتعرض لعملية تصفية بشكل كامل، وأن جملة القوانين والإجراءات التي تتخذها واتخذتها السلطات الإسرائيلية ولم يتم مجابهتها تشير الى أنها ماضية نحو انهاء هذه المظلة بشكل كامل، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو فارة والسويطي (2021) ودراسة طوطح(2023) ونتائج دراسة صندوقة (2024)

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha<.05$) بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

اظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha<.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاتها في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

يعزوا الباحث هذه النتيجة الى ان موقع المدرسة خارج او داخل الجدار ينتج عن أي فرق مادامت كافة المدارس واقعة في حدود بلدية القدس حيث ان الطواقم المسؤولة عن التعليم في بلدية القدس ووزارة المعارف الإسرائيلية هي طواقم من الدروز والفلسطينيين من مناطق الداخل وهذه الطواقم تنفذ قرارات وتوجهات هذه المؤسسات كما وتستطيع الوصول الى كافة المدارس سواء كانت داخل او خارج الجدار لذلك فان كافة التحديات التي تواجهه هذه المدارس هي نفسها وقد اتفقت نتائج الدراسة النوعية مع هذه النتائج من حيث القوانين التي تطبق والتي يعمل على تطبيقها طواقم عربية وحيث ان غالية الدراسات كانت تبحث اما في قطاع التعليم داخل الجدار او خارجة بشكل منفصل فلا يوجد أي دراسة يمكن مقارنة النتائج معها لهذه الفرضية.

4.4 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية/ المقابلة

1.4.4 مناقشة نتائج السؤال الأول

نتائج السؤال الأول

كيف يمكن لمدير المدرسة في مدينة القدس مواجهة التحديات التي يوجهها في بيئة العمل المدرسية؟

الفكرة الرئيسية:

هي معرفة اتجاهات وأفكار الخبراء حول سبل مواجهة التحديات من وجهة نظر مستقلة وخارج إطار ضغط العمل المدرسي مما يوفر رؤية أوسع وقدرة على قراءة التحديات بشكل أكثر موضوعية.

بعد تحليل الباحث لاستجابات افراد العينة ممن جرت مقابلتهم وتوجيه سؤال الدراسة لهم.

اتفق ما نسبته 90% من افراد العينة من الخبراء على وجوب بناء شراكة مجتمعية بين إدارة المدرسة واولياء الأمور والمؤسسات المحلية والأندية الشبابية حتى تحافظ المدرسة على دورها الريادي والتربوي في داخل المجتمع ومن اجل زيادة قدرتها على مجابهة كافة التحديات التي توجهها اثناء العمل حيث ان بناء شبكة علاقات صحية مع المجتمع المحلي تشكل الضامنة المجتمعية لاستمرار العمل بكفاءة وفاعلية.

واتفق أيضا ما نسبته 87% من افراد العينة من الخبراء على ان وجود خطط استراتيجية توفر واحدة من اهم الأدوات التي يجب توفرها من اجل رفع قدرة المديرين على مواجهة التحديات المتزايدة.

واتفق ما نسبته 80% على ان المهارات القيادية والقدرة على التكيف هي واحدة من الصفات التي يجب ان يمتلكها مدير المدرسة في مدينة القدس وذلك في ظل التغيرات السياسية والاجتماعية التي تمر بها المدينة بوتائر عالية وذلك حتى يتسنى له الحفاظ على البيئة التعليمية وامتلاك القدرة على إدارة الحوار والتفاوض مع كافة الأطراف والمرجعيات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صندوقة وأبو عصبة (2024)، التي اكدت على ان رفع قدرة مدراء المدارس نتيجة الأوضاع السياسة وتعدد المرجعيات يحسن من بيئة العمل المدرسي ويسمح باستمرار تقديم الخدمات التعليمية في أجواء إيجابية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى طبيعة واحتياجات العمل التربوي بشكل عام حيث ان اطراف العملية التربوية هم المعلمين وإدارة المدرسة والاهل والمجتمع المحلي ومن اجل تطوير وتحسين العملية التعليمية لابد من تضافر جهود كافة الأطراف حيث يعتبر المدير هو الطرف الفاعل والذي يقع على عاتقة العمل على نسج علاقة صحية بين كافة الأطراف كما ان مسؤولية بناء الخطط والاستراتيجيات التي تتناسب وخصوصية كل مدرسة هي من المسؤوليات المباشرة للمدير ولكن من اجل عمل وتفعيل هذه الخطط فان على المدير ان يمتلك المهارات والقدرة على التكيف من اجل تطبيق ما تم تخطيطه والاتفاق علية ومن هنا فان امتلاك المدير لهذه المهارات يعد أولى خطوات مواجهة التحديات.

مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثاني

بحسب خبرتك، ما اهم التحديات التي تواجه مدراء المدارس في مدينة القدس؟

بعد تحليل الباحث لاستجابات افراد العينة ممن جرت مقابلتهم وتوجيه سؤال الدراسة لهم:

الفكرة الرئيسية:

التعرف على اهم التحديات التي تواجه المديرين من اجل فهم هذه التحديات والأسباب الكامنة ورائها وما هي الأسباب التي تجعلها بهذا القدر من الحدة وهل هي مرتبطة بالعوامل الداخلية في المدرسة ام العوامل الخارجية.

اتفق ما نسبته 91% من افراد العينة من الخبراء على ان أحد اهم التحديات التي تواجه مديري المدارس هي كثرة الأعباء الإدارية والاعمال المكتبية التي تحول المدراء من قادة تربويين يعملون على بناء الخطط والبرامج

التعليمية التي تساهم في جودة التعليم الى موظفين ينجزون الاعمال الإدارية اليومية وينصرفون الى بياتهم بعد اتمامها دون وجود روئا واهداف يعملون على تحقيقها.

واتفق أيضا ما نسبت 89% من افراد العينة من الخبراء على ان عدم وجود خطط استراتيجية تشكل واحدة من اهم التحديات حيث يصبح اليومي هو الطاغي دون وجود أي استراتيجيات تهتم بالطلاب والمعلمين وتشكل بوصلة للعمل المدرسي بشكل عام..

واتفق ما نسبته 86% على ان تضيق مساحة الابداع والابتكار تبدأ من الحد من قدرة المدراء من اتخاذ قرارات خاصة ببواقعهم المدرسي وتراعي البيئة المدرسية حيث ان كثرة التعميمات وتضييق مساحة القدرة على اتخاذ القرار نتيجة تعدد المرجعيات ومحاولة كل مرجعية السيطرة على كافة مفاصل العمل المدرسي أصبحت تشكل ضائقة تمر بها كافة الإدارات المدرسية وتحدي مزمن لا تستطيع التغلب عليه.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة صندوقة (2023) التي اكدت على ان منح مساحة قرار أكبر للمدراء في المدارس وعدم المساس بخصوصية كل مدرسة. تساهم في التخفيف من حدة كافة التحديات الأخرى المرتبطة بالطلاب والمعلمين والاهل.

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى كثرة التدخلات الخارجية في الشأن المدرسي وعدم السماح للمدراء باتخاذ قرارات تساهم في رفع مستوى التعليم والقدرة على التعامل مع المشكلات اليومية حيث ان طبيعة المتابعات التي تتم من قبل الجهات المتخصصة تحد من قدرة المدير من اتخاذ القرارات وتجعله يظهر بمظهر العاجز امام الطواقم التعليمية والطلاب واولياء الأمور مما يسمح لهم بعد ذلك بعدم الاستماع الى قراراته وتوجيهاته ويمس بصورة الإدارة المدرسية بشكل عام.

مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثالث

من وجهة نظرك كخبير ما هي الحلول والسبل المقترحة للحد من التحديات التي تواجه مدراء المدارس في مدينة القدس؟

الفكرة الرئيسية:

هو معرفة الأفكار والحلول العملية التي يعتقد الخبراء بانها يمكن ان تحد من التحديات التي يوجهها المدراء في مدينة القدس وذلك بما يتناسب وواقع التعليم فيها ويسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر فاعلية داخل المدارس

بعد تحليل الباحث لاستجابات افراد العينة ممن جرت مقابلتهم وتوجيه سؤال الدراسة لهم:

اتفق 92% من تمت مقابلتهم على ان التعاون بين المجتمع المحلي وتعزيز الحاضنة المجتمعية وبناء الأنشطة المشتركة بمشاركة المؤسسات المتخصصة واولياء الأمور والمؤثرين من وسائل التواصل الاجتماعي ممن يمتلكون رؤية تربوية واضحة يمكن ان يشكل أحد السبل التي تحد من التحديات وتساهم في زيادة الموارد المالية للمدرسة مما يمكنها من بناء برامج تطويرية للمعلمين والمدراء وأيضا ادخال أنشطة لامنهجية تسهم في زيادة ارتباط الطلبة بالمدرسة

واتفق ما نسبته 84% ممن أجريت معهم المقابلة على تشكيل مجالس إدارة مدرسية ولجان قانونية وتربوية متخصصة يكون هدفها دعم المدارس والمديرين هي من الخطوات التي قد تخفف عن كاهل المدراء عناء المتابعة الاجراء التي تتخذها السلطات وليس اخراها قرار اغلاق عدد من المدارس لأسباب سياسية ورفع قضايا على مدارس أخرى بسبب عدم التزامها بقرارات خاصة بمنع دخول المناهج التي يتم تعليمها في المدارس ويتقدم الطلاب فيها لامتحانات وطنية

كما اتفق ما نسبته 81% من ممن أجريت معهم المقابلة على ضرورة تصميم دورات تدريبية خاصة تكسب المدراء القدرة على موجهة التحديات المختلفة وتشير هذه النتيجة الى ضعف هذه المهارات عند كثير من

المدراء لذلك فان ورشات العمل والدورات التدريبة في المهارات الحياتية والإدارية والتربوية والقانونية تساهم في زيادة معرفة المدراء وتحسين قدرتهم على مواجهة التحديات في بيئة معقدة ومتغيرة ويلعب السياسي والاجتماعي دور كبير في التأثير على سير وصيرورة العملية التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة طوطح (2022) التي اكدت على ان أكبر التحديات التي يوجهها قطاع التعليم في مدينة القدس نابعة من رغبة السلطات الإسرائيلية في السيطرة على جهاز التعليم من بوابة إدارات المدارس الخاصة ومدارس المقولات حيث تركت هذه المدارس في مواجه السلطات الإسرائيلية دون مد يد العون لها في الجوانب المالية والقانونية والرسمية والشعبية

يعزو الباحث هذه النتائج الى تعقد الوضع الإداري والقانوني في مدينة القدس حيث ان مدير المدرسة يتعرض للكثير من الضغوطات والتحديات ذات طابع قانوني وسياسي ولكنها تؤثر يشكل كبير على الجانب التربوي والإداري في المدرسة فمن منظومة اصدار التصاريح لمعلمي وموظفي الضفة الغربية وصولا للمسؤولية عن ضبط كافة أصغر التفاصيل في المدرسة وكلما زادت معرفة المدير كلما زادت قدرته على تخطي هذه التحديات دون المساس بالعملية التعليمية.

4.4.1 مناقشة السؤال الثالث

ما التصور المقترح لسبل الحد من التحديات التي تواجه مدرين المدارس في مدينة القدس؟

جاء التصور التطويري المقترح في هذه الدراسة استنادًا إلى النتائج الكمية المستخلصة من آراء المديرين والمعلمين، بالإضافة إلى النتائج النوعية التي تم الوصول إليها من خلال مقابلات الخبراء التربويين، بهدف تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ للحد من التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس .

تمت صياغة التصور بناءً على محاور رئيسية شملت: تطوير البنية الإدارية، تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي، تحسين البيئة التعليمية، التخفيف من حدة التحديات المرتبطة بالمرجعيات المتعددة، وبناء

قدرات القيادات المدرسية. وقد تم عرض التصور على ستة محكّمين من ذوي الخبرة الأكاديمية والميدانية في الإدارة التربوية، حيث أكد المحكّمون في مجملهم على أهمية هذا التصور، وواقعتيه، وقابليته للتطبيق في ظل المعطيات الخاصة بمدينة القدس.

كما اشار المحكمين إلى أن التصور المقترح يتميز بالشمولية، ويراعي التحديات المعقدة التي تفرضها خصوصية الواقع السياسي والاجتماعي والتربوي في المدينة. كما أبدى بعض المحكمين ملاحظات بناءة، تم أخذها بعين الاعتبار في النسخة النهائية، مما عزز من موثوقية التصور وأضفى عليه بعدًا أكثر مهنية. حيث يعكس التصور المقترح رغبة واضحة في إحداث تغيير إيجابي مستند إلى أدلة علمية، ويشكل نقطة انطلاق لتبني نماذج تطويرية مستقبلية تواكب التحديات المستجدة، خاصة بعد تداعيات أحداث 7 أكتوبر 2023، التي فاقمت من الضغوط على الجهاز التربوي في القدس.

ويرى الباحث ان أهمية التصور المقترح تبرز من خلال تناوله لمجموعة من النقاط المركزية التالية:

1. ضرورة بناء قيادة مدرسية واعية ومدربة، وقادرة على العمل ضمن بيئة سياسية واجتماعية معقدة، وهو ما يعززه التصور من خلال اقتراح برامج تطوير مهني متخصصة.
2. أهمية الدعم النفسي المستمر للمديرين والمعلمين والطلبة، خاصة في الأزمات، باعتبار أن الاستقرار النفسي هو أحد ركائز الأداء التربوي الفاعل.
3. أهمية التواصل والتنسيق مع الحاضنة الشعبية من مؤسسات واولياء أمور ومجتمع محلي، بهدف التخفيف من حدة تأثير التحديات المرتبطة بتعدد المرجعيات وتخفيف التشتت الإداري، وهو أحد محاور التصور الجوهرية.
4. أولوية توفير بيئة مدرسية آمنة ومجهزة، من خلال تحسين البنية التحتية وتوفير موارد رقمية وتقنية تدعم العملية التعليمية.

يرى الباحث أن هذا التصور لا يقدم حلولًا نظرية فحسب، بل يفتح المجال أمام تطوير نماذج عمل قابلة للتطبيق داخل المدارس، ويمكن أن يشكّل أساسًا لبناء سياسات تعليمية محلية أكثر استجابة للواقع المقدسي المتغير، ومرنة في التعامل مع الأزمات والتحديات.

4.5 التوصيات

بناءا على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، فان الباحث يقدم التوصيات التالية:

1. تبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس للتصور المقترح الذي خلصت الية الدراسة والذي يقدم خطة عملية لسبل الحد من التحديات التي تواجه مديرين المدارس في مدينة القدس.
2. تعزيز برامج التأهيل والتدريب المهني للمديرين في مدينة القدس، بما يشمل مهارات القيادة في البيئات المتقلبة، إدارة الأزمات، والتعامل مع المرجعيات المتعددة.
3. تطوير آليات الدعم النفسي والاجتماعي للهيئات الإدارية والتدريسية والطلبة، خاصة في ظل ما خلفته أحداث 7 أكتوبر 2023 من ضغوط مستمرة.
4. الضغط من قبل الجهات العليا لتوحيد المرجعيات التربوية في المدينة، أو على الأقل تنسيق الأدوار بينها، بهدف تقليل التضارب الإداري والازدواجية في التوجيهات التعليمية.
5. تحسين البنية التحتية في المدارس، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفّزة، بما يشمل الأمن الفيزيائي، والصحة المدرسية، والتجهيزات التكنولوجية.
6. عقد وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية في مهارات القيادة والتشبيك والمهارات الإدارية والقانونية لمدراء المدارس في مدينة القدس.
7. تنظيم ورشات عمل مشتركة للجهات الفاعلة ومؤسسات المجتمع المحلي مع طواقم المدارس والمدراء من عقد الشراكات المجتمعية وتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي.
8. رفع مستوى الاهتمام ببرامج اعداد المدراء وزيادة الاهتمام بجوانب تفعيل الأداء الوظيفي.

9. منح المدراء صلاحيات إضافية لتحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع وتعميم التجارب الريادية الناجحة.

10. تشجيع البحث العلمي النوعي في البيئة المقدسية لرصد التحديات المتغيرة بشكل مستمر، وفتح المجال لصوت العاملين في الميدان التربوي.

11. زيادة التنسيق مع المؤسسات المجتمعية والداعمة دوليًا من أجل توفير الدعم المالي والخبرات للمؤسسات التعليمية في المدينة.

12. توفير وزارة التربية والتعليم الدعم اللازم في المجال التقني والتكنولوجي لمساعدة المديرين على مواجهة التحديات المختلفة.

13. وضع خطط طوارئ تربوية واستباقية تُمكّن المدارس من التعامل مع الأحداث السياسية والاضطرابات المفاجئة دون تعطيل العملية التعليمية.

14. العمل على زيادة المشاركة المجتمعية ولجان أولياء الأمور في برامج الدعم المدرسية واشراكهم في القرارات الخاصة بالمدرسة

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع العربية:

بحيص، جمال. (2021). المشكلات التي تواجه المدارس في مديرية التربية والتعليم "يطا" في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، 4(11)*، الصفحات 28-49.

بشماني، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36 (5)*، الصفحات 85-100.

الجرايدة، محمد والشهيمي، خميس. (2020). مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، 122*، الصفحات 128-147.

حرز الله، محمود. (2023). تعدد مرجعيات التعليم في القدس. *مجلة القبس الكويتية، العدد 17656*.

الراوي، فيصل وآخرون. (2020). *الإدارة التربوية: نظرياتها وتطبيقها في التعليم، الطبعة الاولى*. الكويت: مكتبة الفلاح.

الشمري، عادل والرويلي، حمدان. (2023). المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية وسبل علاجها. *مجلة الفتح. العدد. 31*، الصفحات 262-282.

طاهر، كمال. (2020). مشكلات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة البصرة. *حولية المنتدى للدراسات الإنسانية: المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، 44*، الصفحات 474-498.

طوطح، هنادي. (2023). واقع تعدد المرجعيات التعليمية في قطاع التعليم الفلسطيني في مدينة القدس. *مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، العدد 39.*

عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحلبية، بنان. (2021). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)*، صفحة 327.

عبد القادر، حسين. (2019). المشكلات التي تواجه التعليم في مدينة القدس وسبل علاجها. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،33(1)*، الصفحات 105-131.

عرار، منعم وعرار، ختام وعرار، هشام. (2021). التحديات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع (دراسة تطبيقية). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 69.*

أبو عصبة، خالد وحسين، محمود. (2021). لمشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية: المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، 3(1)*، الصفحات 130-166.

عودة، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). *أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية : عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي.* إربد: مكتبة الكتابي.

أبو فارة، يوسف والسويطي، شبلي. (2021). تحديات إدارة قطاع التعليم العام في مدينة القدس الشرقية المحتلة. *مجلة جامعة الأزهر. 23(2)*، الصفحات 201-238.

قدح، أنوار. (2022). *التعليم في القدس في ظل حكومة بنت إلى أين؟* مدى الكرمل، المركز العربي للدراسات الاجتماعية التطبيقية.

محمود، مهنا. (2020). *محاولات تهويد القدس والتصدي لها*. أخبار الأمم المتحدة، مؤرشف من الأصل (2010-09-1).

معروف، عبدالله. (2023). *معركة التعليم في القدس إلى الواجهة من جديد*. اطروحة دكتوراة في تخصص الإعلام والعلاقات العامة، جامعة اسطنبول.

منسي، ريما والشرمان، منيرة ومصطفى، انتصار. (2021). أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن : المشكلات والحلول المقترحة لذلك. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة. 3(4)*، الصفحات 74-90. تم الاسترداد من http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=90719

هواش، دلال وخميس، مدين. (2021). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – سلسلة العلوم الانسانية : جامعة العلوم التطبيقية الخاصة – عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 28(2)*، الصفحات 1-17.

وحدة شؤون القدس. (2019). *قطاع التعليم في مدينة القدس للعام الدراسي*. رام الله، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي، السلطة الوطنية الفلسطينية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Adams, D., & Muthiah, V. (2020). School principals and 21st century leadership challenges: A systematic review. *Journal of Nusantara Studies*.

Fragkaki, M. (2019). *Technology enhanced smart learning (TEsL) in the west and the east: Developing higher education policy and curricula beyond capital attacks and national stereotypes*. Retrieved from https://tinyurl.com/y84tc6zq.

Garcia, E. (2011). *A tutorial on correlation coefficients*. Retrieved 7 18, 2018, from https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf

Parveen, K., Bao Phuc, T. Q., Shafiq, M., & Wei, T. (2021). Identifying the administrative challenges encountered by the principals in low-performing public secondary schools of Faisalabad District, Pakistan. *International Journal of Humanities and Innovation (IJHI), 4(1),* pp. 5-16. Retrieved from https://doi.org/https://doi.org/10.33750/ijhi.v4i1.101

Pineda-Báez, C., Bernal-Luque, R., Sandoval-Estupiñan, L., & Quiroga, C. (2019). Challenges facing novice principals: A study in Colombian schools using a socialisation perspective. *Issues in Educational Research 29(1)*, pp. 205-222. Retrieved from Issues in Educational Research 29(1): 205–222

Tashakkori, A., Johnson, R. B., & Teddlie, C. (2020). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences.* Sage publications.

Wildy, H., Clarke, S., Styles, I., & Beycioglu, K. (2020). Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability. No. 22*, pp. 307–326. Retrieved from https://doi.org/10.1007/s11092-010-9106-y

الملاحق

الملحق (أ)

الجداول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	24	زيادة العبء التعليمي على المعلمين	4.00	.875	80.0	مرتفع
2	23	تراجع مكانة وهيبة المعلم	3.98	.886	79.6	مرتفع
3	28	كثرة المتطلبات التنظيمية المطلوب إنجازها من المعلمين	3.84	.890	76.8	مرتفع
4	22	العزوف عن اختيار مهنة التعليم	3.67	.938	73.4	متوسط
5	32	محدودية المبادرات الابداعية للمعلمين	3.60	.908	72.0	متوسط
6	30	ضعف الاستشارات مهنية المقدمة للمعلمين من قبل المشرفيين التربويين	3.55	.967	71.0	متوسط
7	27	عزوف المعلمين عن المشاركة في اللجان المختلفة	3.55	.979	71.0	متوسط
8	29	ضعف العلاقات الاجتماعية بين المعلمين	3.53	.950	70.6	متوسط
9	31	قلة استخدام المدير لمبدأ تفويض السلطات	3.50	1.015	70.0	متوسط
10	33	قلة التدريبات الخاصة بدمج التكنولوجيا في عملية التعلم	3.45	.991	69.0	متوسط
11	26	قلة استجابة المعلمين لتوجيهات مدير المدرسة	3.44	1.028	68.8	متوسط
12	25	ضعف التأهيل التربوي لدى المعلمين	3.39	1.010	67.8	متوسط

جدول (12)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	ذكر	138	3.70	.629	-2.325	.021*
	أنثى	209	3.86	.610		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	ذكر	138	3.71	.664	-2.093	.037*
	أنثى	209	3.86	.677		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	ذكر	138	3.54	.654	-2.186	.030*

	أنثى	209	3.69	.613		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	ذكر	138	3.64	.711	-2.631	.009*
	أنثى	209	3.83	.608		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	ذكر	138	3.63	.775	-2.846	.005*
	أنثى	209	3.84	.622		
الدرجة الكلية	ذكر	138	3.64	.595	-2.794	.006*
	أنثى	209	3.81	.538		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (* p <.05)

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

المتغير	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	مدير/ة	77	3.82	.548	.486	.627
	معلم/ة	270	3.78	.642		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	مدير/ة	77	3.69	.678	-1.607	.109
	معلم/ة	270	3.83	.672		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	مدير/ة	77	3.54	.595	-1.344	.180
	معلم/ة	270	3.65	.643		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	مدير/ة	77	3.65	.638	-1.641	.102
	معلم/ة	270	3.79	.659		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	مدير/ة	77	3.57	.665	-2.673	.008*
	معلم/ة	270	3.81	.694		
الدرجة الكلية	مدير/ة	77	3.66	.536	-1.550	.122
	معلم/ة	270	3.77	.574		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (* p <.05)

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	أقل من 5 سنوات	60	3.66	.564
	من 5 –10 سنوات	132	3.84	.628
	أكثر من 10 سنوات	155	3.80	.634

تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	أقل من 5 سنوات	60	3.69	.639
	من 5 –10 سنوات	132	3.84	.669
	أكثر من 10 سنوات	155	3.82	.693
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	60	3.57	.612
	من 5 –10 سنوات	132	3.66	.609
	أكثر من 10 سنوات	155	3.62	.663
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	أقل من 5 سنوات	60	3.71	.624
	من 5 –10 سنوات	132	3.80	.624
	أكثر من 10 سنوات	155	3.74	.696
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	60	3.79	.675
	من 5 –10 سنوات	132	3.77	.686
	أكثر من 10 سنوات	155	3.73	.710
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	60	3.68	.531
	من 5 –10 سنوات	132	3.78	.554
	أكثر من 10 سنوات	155	3.74	.591

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	بين المجموعات	1.447	2	.724	1.882	.154
	داخل المجموعات	132.258	344	.384		
	المجموع	133.705	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	بين المجموعات	.917	2	.459	1.007	.367
	داخل المجموعات	156.721	344	.456		
	المجموع	157.638	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	بين المجموعات	.399	2	.199	.496	.610
	داخل المجموعات	138.328	344	.402		
	المجموع	138.727	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	بين المجموعات	.411	2	.206	.476	.622
	داخل المجموعات	148.644	344	.432		
	المجموع	149.055	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	بين المجموعات	.205	2	.103	.212	.809
	داخل المجموعات	166.302	344	.483		
	المجموع	166.507	346			

الدرجة الكلية	بين المجموعات	.430	2	.215	.668	.514
	داخل المجموعات	110.670	344	.322		
	المجموع	111.099	346			

جدول (16)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	بكالوريوس	241	3.83	.613	1.693	.091
	ماجستير فأعلى	106	3.71	.635		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	بكالوريوس	241	3.80	.676	-.285	.775
	ماجستير فأعلى	106	3.82	.676		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	بكالوريوس	241	3.66	.630	1.475	.141
	ماجستير فأعلى	106	3.55	.638		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	بكالوريوس	241	3.76	.646	.331	.741
	ماجستير فأعلى	106	3.74	.682		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	بكالوريوس	241	3.77	.679	.485	.628
	ماجستير فأعلى	106	3.73	.729		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	241	3.76	.567	.855	.393
	ماجستير فأعلى	106	3.70	.566		

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	84	4.06	.529
	وزارة المعارف الإسرائيلية	125	3.73	.663
	خاصة	138	3.69	.592
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	84	4.02	.535
	وزارة المعارف الإسرائيلية	125	3.75	.724
	خاصة	138	3.72	.681
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	84	3.92	.538
	وزارة المعارف الإسرائيلية	125	3.52	.681

	خاصة	138	3.55	.591
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	84	4.00	.535
	وزارة المعارف الإسرائيلية	125	3.71	.713
	خاصة	138	3.65	.637
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	84	3.94	.653
	وزارة المعارف الإسرائيلية	125	3.69	.769
	خاصة	138	3.71	.628
الدرجة الكلية	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	84	3.99	.496
	وزارة المعارف الإسرائيلية	125	3.68	.601
	خاصة	138	3.66	.536

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	بين المجموعات	7.849	2	3.925	10.727	.000*
	داخل المجموعات	125.856	344	.366		
	المجموع	133.705	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	بين المجموعات	5.259	2	2.630	5.937	.003*
	داخل المجموعات	152.379	344	.443		
	المجموع	157.638	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	بين المجموعات	9.369	2	4.685	12.458	.000*
	داخل المجموعات	129.357	344	.376		
	المجموع	138.727	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	بين المجموعات	6.713	2	3.356	8.111	.000*
	داخل المجموعات	142.342	344	.414		
	المجموع	149.055	346			
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	بين المجموعات	3.684	2	1.842	3.892	.021*
	داخل المجموعات	162.823	344	.473		
	المجموع	166.507	346			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.528	2	3.264	10.737	.000*
	داخل المجموعات	104.571	344	.304		
	المجموع	111.099	346			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p <.05 *)

جدول (19)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس التحديات التي تواجه مديري المدارس ومجالاته في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير نوع المدرسة

المتغير	المستوى	المتوسط	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	وزارة المعارف الإسرائيلية	خاصة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	4.06	—	0.324*	0.3698*
	وزارة المعارف الإسرائيلية	3.73		—	0.0459
	خاصة	3.69			—
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	4.02	—	0.271*	0.2995*
	وزارة المعارف الإسرائيلية	3.75		—	0.0284
	خاصة	3.72			—
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	3.92	—	0.396*	0.3708*
	وزارة المعارف الإسرائيلية	3.52		—	-0.0252
	خاصة	3.55			—
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	4.00	—	0.283*	0.3490*
	وزارة المعارف الإسرائيلية	3.71		—	0.0656
	خاصة	3.65			—
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	3.94	—	0.249*	0.2312*
	وزارة المعارف الإسرائيلية	3.69		—	-0.0182
	خاصة	3.71			—
الدرجة الكلية	تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	3.99	—	0.308*	0.3296*
	وزارة المعارف الإسرائيلية	3.68		—	0.0214
	خاصة	3.66			—

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (* p <.05)..

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة

المتغير	الجهة المشرفة على المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	132	3.94	.581	3.573	.000*
	وزارة المعارف الاسرائيلية	215	3.70	.629		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	132	3.92	.578	2.609	.009*
	وزارة المعارف الاسرائيلية	215	3.73	.720		
	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	132	3.76	.569	3.071	.002*

تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	وزارة المعارف الاسرائيلية	215	3.55	.658		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	132	3.90	.593	3.137	.002*
	وزارة المعارف الاسرائيلية	215	3.67	.680		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	132	3.87	.657	2.378	.018*
	وزارة المعارف الاسرائيلية	215	3.69	.708		
الدرجة الكلية	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	132	3.88	.528	3.445	.001*
	وزارة المعارف الاسرائيلية	215	3.66	.575		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05> p *)

جدول (21)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات التحديات التي تواجه مديري المدارس في مدينة القدس من وجهة نظر المعلّمين والمديرين تعزى إلى متغير موقع المدرسة

المتغير	موقع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالعمل الإداري	داخل الجدار	224	3.78	.636	-.488	.626
	خارج الجدار	123	3.81	.597		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالبيئة المدرسية	داخل الجدار	224	3.79	.700	-.484	.628
	خارج الجدار	123	3.83	.630		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالمعلمين	داخل الجدار	224	3.61	.624	-.623	.534
	خارج الجدار	123	3.66	.652		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالطلاب	داخل الجدار	224	3.77	.645	.400	.689
	خارج الجدار	123	3.74	.678		
تحديات تواجهه المديرين تتعلق بالأهل والمجتمع المحلي	داخل الجدار	224	3.74	.686	-.584	.560
	خارج الجدار	123	3.78	.709		
الدرجة الكلية	داخل الجدار	224	3.73	.562	-.371	.711
	خارج الجدار	123	3.76	.577		

الجدول (22)

النسب المئوية لنتائج مواجهة التحديات التي يوجهها المدير مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	يجب على المدراء العمل مع المجتمع المحلي واولياء الأمور بشكل أكبر	90%
2	على مدير المدرسة العمل على بناء خطط وتوفير أدوات لمواجهة التحديات	87%
3	امتلاك القدرة على التكيف مع كافة التغيرات السياسية والاجتماعية والبيئية التي تواجه المدرسة	80%

الجدول (23)

النسب المئوية لنتائج اهم التحديات التي يوجهها المدير مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	التخفيف من الأعباء الإدارية والاعمال المكتبة عبر تجديد الهيكلية المدرسية	91%
2	بناء الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في خفض مستويات السلوكيات السلبية لدى الطلاب	89%
3	منح مساحة أكبر واستقلالية للمدراء داخل المدارس وللتخفيف من التحديات المرتبطة بتعدد المرجعيات	86%

الجدول (24)

النسب المئوية لنتائج اهم التحديات التي يوجهها المدير مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي واولياء الأمور والمؤسسات الشبابية	92%
2	تشكيل مجالس إدارة مدرسية ولجان متخصصة ولجنة وطنية عليا من كافة أصحاب العلاقة	84%
3	تصميم ورش عمل وتدريبات لتطوير مهارات الطواقم التعليمية والمدارس في شتى المجالات	81%

الجدول (25)

الجهات المستفيدة من التصور المقترح وماهي الفائدة المتوقعة منه

الجهة	أوجه الاستفادة
مديري المدارس	تزويدهم بالأدوات والمهارات والاليات اللازمة لمواجه التحديات التي تواجههم
أولياء الأمور	زيادة مشاركة الاهل والمجتمع المحلي في بناء وتصميم السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة
الطلاب	تطوير برامج وخطط تعليمية تساهم في تحسين عملية التعليم وزيادة مشاركة الطلبة
المعلمين	توفير بيئة مدرسية مشجعه وإيجابية وتحسين مكانة المعلم في المجتمع والمدرسة
الجهات المسؤولة	توفير تصور يساعدهم على اتخاذ قرارات مبنية على تحديد احتياجات المدارس

الجدول (26)

يوضح متطلبات تطبيق التصور

المطلوب	الاجراء
الدعم المالي	توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط المتضمنة في التصور
تحسين البيئة المدرسية	تشكيل لجان ضاغطة لسن قوانين تسمح للمدارس بتطوير وتوسيع وإدخال التغييرات المطلوبة في بنية المدارس وتوفير مساحات خضراء وملاعب حسب الحاجة
الشراكة المجتمعية	بناء شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي والأندية والمؤسسات المتخصصة ولجان أولياء أمور وتشكيل مجلس إدارة للمدارس يتكون من كافة الأطراف وعمل لقاء دورية لمناقشة كافة التحديات
توفيرالوسائل التكنولوجية	توفير بنية تحتية تسمح بإدخال ووسائل وأدوات جديدة تساهم في تحسين التعليم
المتابعة والتقييم	تبني التصور من قبل الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم وتقديم الدعم التوجيه الدائم، بناء اليات متابعة وتقييم دورة تشرف على تنفيذ ومتايعة هذا التصور

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

THE SCOPE OF CHALLENGES ENCOUNTERED BY SCHOOL PRINCIPALS IN JERUSALEM: PERSPECTIVES OF TEACHERS, PRINCIPALS, AND EXPERTS, AND STRATEGIES FOR THEIR MITIGATION

By

Mahmoud Deeb Al-Adarba

Supervisor

Dr. Enas abad Al-Issa

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus- Palestine.

2025

THE SCOPE OF CHALLENGES ENCOUNTERED BY SCHOOL PRINCIPALS IN JERUSALEM: PERSPECTIVES OF TEACHERS, PRINCIPALS, AND EXPERTS, AND STRATEGIES FOR THEIR MITIGATION

By
Mahmoud Dheeb Al-Adarbeh
Supervisor
Dr. Enas Obaid Al-Issa

Abstract

This study aimed to identify the degree of challenges faced by school principals in Jerusalem from the perspectives of principals, teachers, and educational experts, as well as to explore strategies for overcoming these challenges. The study further sought to present a proposed framework to address these issues and to examine statistically significant differences in participants' responses according to gender, academic qualification, school level, and years of experience.

A mixed-methods approach was adopted. Quantitatively, the descriptive-analytical method was applied using a stratified random sample of 347 participants, including 77 principals and 270 teachers, drawn from a population of 148 principals and 3,449 teachers. A structured questionnaire was used for data collection. Qualitatively, semi-structured interviews were conducted with seven educational experts, guided by three open-ended questions, to deepen the understanding of possible strategies and to refine the proposed framework.

The findings revealed that principals face significant challenges in administrative responsibilities and school environmental conditions. No statistically significant differences were found regarding academic qualification, school type, or years of experience. However, differences emerged in relation to gender and school location. Based on the quantitative and qualitative results, the researcher proposed a framework that includes a set of mechanisms and recommendations that may contribute to reducing challenges and enhancing the educational and administrative environment in Jerusalem schools.

Keywords: Challenges, Educational Administration, Mixed Methods, Jerusalem, Proposed Framework