

١٠٠
١٠٠
١٠٠

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري
ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي
نابلس وطولكرم .

إعداد الطالب

مهدي كامل أحمد سليمان

إشراف

الدكتور محمود كوري

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية .

نابلس / فلسطين

١٩٩٩

بسم الله الرحمن الرحيم

معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات
المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم.

إعداد

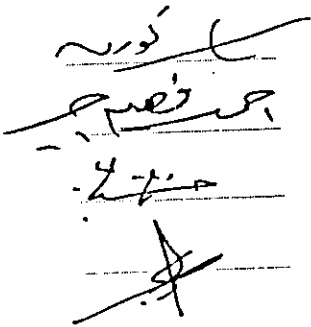
مهدي كامل أحمد سليمان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ١٩٩٩/١/٣١ وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

١. الدكتور محمود كوري / رئيسا
٢. الدكتور أحمد فهمي جبر / عضوا
٣. الدكتور حسني المصري / عضوا
٤. الدكتور عبد الناصر القدومي / عضوا

التوقيع



الإهداء

إلى والديّ اللذين بذلا الغالي والنفيس في سبيل تعليمي وإخوتي

إلى زوجتي (وفاء الفقيه) التي شجعتني على المضي قدما في هذا
الإتجاه

إلى أولادي كامل وظافر ومحفوظ وناصر الدين وخالد الذين أرى فيهم
الخير والبركة من رب العالمين.

إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة النجاح الوطنية.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع عسى أن تنتفع به الأجيال
القادمة.

والله ولي التوفيق

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على المصطفى وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن أكرمني الله بإنجاز هذه الرسالة الميدانية لواحد من المجالات الهامة في الإدارة المدرسية، يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المربي الفاضل الدكتور محمود كوري الذي أشرف على هذه الدراسة، حيث كان لإرشاداته بالغ الأثر في إخراجها بصورتها النهائية.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور حسني المصري والدكتور أحمد فهم جبر والدكتور عبد الناصر القدومي.

كما أتقدم بالشكر إلى المعلم الأستاذ محمد عبد العزيز كايد سكرتير مدرسة سبسطية الثانوية الذي ما أدر جهدا في طباعة هذه الدراسة منذ بدايتها حتى مراحلها النهائية. وكذلك أتقدم بالشكر إلى مديري التربية والتعليم في محافظتي نابلس وطولكرم على التسهيلات التي قدموها لي في توزيع الإمتحانات وجمع المعلومات.

إلى كل هؤلاء وكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة كل الشكر والتقدير.

الخلاصة

معرض

معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ، وما هي درجات هذه المعوقات تبعا لمتغيرات شملها الباحث في إستبأنة تم إعدادها لهذا الغرض بحيث تتناسب والبيئة التعليمية الفلسطينية ، وقد تم أخذ جزء من هذه الإستبأنة من دراسة ل Francis & Wood Cock (1982) ودراسات أخرى والقسم المتبقي من خلال الأدب التربوي الذي تمكن الباحث من الحصول عليها . حاولت الدراسة التعرف على هذه المعوقات ودرجاتها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

أسئلة الدراسة :

- (١) ما هي درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ؟
- (٢) هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعا لمتغير الجنس لدى المديرين والمديرات ؟
- (٣) هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعا لمتغير العمر لدى المديرين والمديرات ؟
- (٤) هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمديرين والمديرات ؟
- (٥) هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعا لمتغير الخبرة في الإدارة للمديرين والمديرات ؟
- (٦) هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعا لمتغير عدد طلاب المدرسة ؟
- (٧) هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعا لمتغير موقع المدرسة ؟
- (٨) هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية تبعا لمتغير مكان سكن المديرين والمديرات ؟

وقد أجريت الدراسة على مجتمع البحث / الدراسة جميعه والبالغ ٢٣٣ مديرا ومديرة موزعين على محافظتي نابلس وطولكرم ٧٧،١٥٦ على التوالي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي هو من أكثر المناهج إستعمالا في هذا النوع من الدراسات .

إستخدم الباحث في دراسته إستبائة مكونة من جزئين ، الجزء الأول معلومات شخصية حول المدير ، والجزء الثاني يتكون من (٤٠) أربعين فقرة موزعة على ثمانية مجالات رئيسة تشكل في مجملها أهم مجالات معوقات العمل في الإدارة المدرسية وبواقع خمس فقرات لكل مجال . وقد تم ايجاد الصدق والثبات للإستبائة حيث كان إجماع المحكمين على أن الإستبائة تفي بالغرض المطلوب وتقيس ما وضعت من أجله ، إضافة إلى أنها أظهرت ثباتا بطريقة إعادة الإختبار بلغ (٨١) ، وكرونباخ ألفا (٩١) .

وزعت الإستبائة على مديري المدارس في المحافظتين قيد الدراسة وبموافقة وزارة التربية والتعليم على ذلك . ثم تم جمع الإستبائات بعد حوالي خمسين يوما وعولجت إحصائيا بالحاسوب لاجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والإنحرافات المعيارية .

وفيما يلي ما خلصت إليه الدراسة من نتائج :

نتائج الدراسة :

١. إن درجة المعوقات الكلية كانت قليلة بشكل عام على غالبية المجالات (السلطة المشرفة ، البناء المدرسي ، المعلمين ، الطلبة ، إدارة الذات ، التطور الشخصي ، مهارات الإشراف التربوي) أما مجال أولياء الأمور فقد كانت درجة المعوقات الكلية عليه متوسطة .
٢. إن درجة الصعوبات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور على مجالات (السلطة المشرفة ، البناء المدرسي ، المعلمين ، الطلبة ، التطور الشخصي ، مهارات الإشراف) أما على مجالات أولياء الأمور وإدارة الذات فقد كانت درجة الصعوبات أكبر عند الذكور منها عند الإناث .
٣. كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) .
٤. أعلى المعوقات كانت عند حملة المؤهلات العلمية بكالوريوس يليهم حملة الدبلوم يليهم حملة الماجستير .
٥. فيما يتعلق بسنوات الخبرة وجد أن أعلى المعوقات كانت عند المديرين أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بشكل عام .

٦. في مجال الطلاب وجد أن أعلى المعوقات تكون لدى المديرين الذين يزيد عدد طلاب مدارسهم على ٣٠٠ طالب .
 ٧. في مجال موقع المدرسة وجد أن مديري مدارس القرى لديهم أعلى درجات الصعوبة في الإدارة بشكل عام .
 ٨. أما فيما يتعلق بسكن مدير المدرسة فأشارت الدراسة ونتائجها أن درجة الصعوبة لدى المديرين الذين يسكنون المدينة أعلى مما هي عليه لدى الذين يسكنون القرية .
وإنطلاقاً من هذه النتائج التي توصل إليها الباحث ، فقد تم التوصل إلى الكثير من التوصيات أهمها :
- التوصيات :
١. العمل على زيادة الروابط بين المدرسة كمؤسسة لها نظامها والمجتمع المحلي الذي يعتبر هيئة مساندة للمدرسة تقوم برفده بالكثير من المصادر .
 ٢. التعاون بين أجهزة التخطيط والإحصاء من أجل أخذ الإحتياجات ومنع إكتظاظ الطلاب في الصفوف .
 ٣. عقد ندوات وحلقات وورشات عمل لدراسة وبحث بعض المشاكل الإدارية الطارئة والمستجدات في الإدارة التربوية .
 ٤. ضرورة إعادة تدريب المديرين أثناء الخدمة (من وقت لآخر) وأن يكون هذا التدريب ذا فاعلية وظيفية .
 ٥. أن تقوم السلطة المشرفة بتوفير البنية التحتية بكل ما يلزم من غرف صفية وملاعب ومختبرات .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	العنوان
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الخلاصة
ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
١	الفصل الأول
٢	المقدمة
٩	مشكلة الدراسة
١٢	أهداف الدراسة
١٢	أهمية الدراسة
١٣	أسئلة الدراسة
١٤	حدود الدراسة
١٥	مصطلحات الدراسة
١٧	الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة
١٨	أولاً: الأدب التربوي
٢٦	ثانياً: الدراسات السابقة
٢٦	العربية
٣٢	الأجنبية

الصفحة	المحتويات
٣٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٣٩	منهج الدراسة
٣٩	مجتمع الدراسة
٤٦	أداة الدراسة
٤٧	تقنين أداة الدراسة
٤٧	أ: صدق الأداة
٤٨	ب: ثبات الأداة
٥١	إجراءات تطبيق أداة الدراسة
٥٢	الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج
٨٢	الفصل الخامس :
٨٣	مناقشة النتائج التوصيات
٩٤	المراجع
٩٦	المراجع العربية
٩٩	المراجع الأجنبية
١٠١	الملاحق
١٠٦	Abstract

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع المدارس حسب الأثوية والجنس	٤٠
٢	توزيع المدارس حسب الموقع	٤٠
٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المحافظة والجنس	٤١
٤	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الجنس	٤٢
٥	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير العمر	٤٢
٦	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	٤٣
٧	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	٤٣
٨	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير عدد الطلاب في المدرسة	٤٤
٩	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير موقع المدرسة	٤٤
١٠	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير مكان السكن	٤٥
١١	ملاحظات وتعديلات المحكمين فيما يتعلق بالجزء الثاني من الإستبائة	٤٧
١٢	ثبات الإستبائة بطريقة الإعادة باستخدام معادلة بيرسون	٤٩
١٣	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	٥٠
١٤	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال أولياء الأمور	٥٤
١٥	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال السلطة التعليمية المشرفة	٥٥
١٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال البناء المدرسي	٥٦
١٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال المعلمين	٥٧
١٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال الطلبة	٥٨

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال القدرة على إدارة الذات	٥٩
٢٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال توقف التطور الشخصي للمدير	٦٠
٢١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال ضعف مهارات الإشراف	٦١
٢٢	ترتيب المجالات لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية	٦٢
٢٣	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية حسب متغير الجنس	٦٣
٢٤	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدى مديري ومديرات المدارس حسب متغير العمر	٦٥
٢٥	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدى مديري ومديرات المدارس حسب متغير المؤهل العلمي	٦٩
٢٦	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمديري ومديرات المدارس حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة	٧٢
٢٧	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمديري ومديرات المدارس حسب متغير عدد الطلاب	٧٥
٢٨	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية حسب متغير موقع المدرسة	٧٨
٢٩	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية حسب متغير مكان السكن لمديري ومديرات المدارس	٨٠

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
١-	إستبانة حول معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة نابلس وطولكرم .	١٠١
٢-	كتاب موافقة وزارة التربية والتعليم على توزيع الإستبانة على مديري ومديرات المدارس في محافظة نابلس وطولكرم	١٠٦

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية وهي من العناصر الهامة ذات التأثير الواضح والجلي الفعال والمؤثر في فاعلية النظام التعليمي، وتمثل إستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليات محددة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

إن وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحديد الأهداف بوضوح ورسم الخطط وأساليب العمل لتحقيق تلك الأهداف، تمثل بمجملها العمود الفقري والحيوي لنجاح هذه الإدارة وإتمامها لرسالتها في تحقيق العملية التربوية لأهدافها تحقيقاً وظيفياً على الوجه المنشود .

وتحقيق هذه الأهداف يقتضي تضافر الجهود وتنسيق الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة وتكاملها مع ما تقدمه المدرسة لأبنائها من خبرات متنوعة تكشف عن استعدادهم وتصقل مواهبهم وتنضج أفكارهم وتنمي معلوماتهم وتوقفهم على شؤون مجتمعاتهم ودراسة مشكلات تلك المجتمعات والإسهام في حلها . (عرفات ، ١٩٧٨)

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

فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم . من أجل منفعة أنفسهم ومجتمعهم . بالإضافة إلى العمل على نمو خبرات كل من يعمل في المدرسة وفقا للصالح العام .

بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية في مهمة إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم أساسية كيفما كان هذا الإعداد ، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي ، وما تؤكد عليه الأبحاث التربوية والنفسية من ضرورة الإهتمام بالنشء في ضوء تفاعلهم مع البيئة ، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق لهم تربية متكاملة فكريا ونفسيا وإجتماعيا بعد أن كانت الإدارة المدرسية لسنين خلت قاصرة على تحقيق الكفاية العلمية أو المعرفية أو نقل الثقافة للأجيال القادمة وإعدادهم لحياة الكبار . وبمعنى آخر لم تعد المدرسة مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب بل إتسعت مجالاتها إلى النمو الإجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليد وقيم جديدة .

وعليه فإن الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى وإعداد الأجيال القادرة على مواجهة متطلبات الحياة مستقبلا . ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى توفير الجوانب الثلاثة التالية :

(١) معلمين مؤهلين ، متدربين ، متمكنين من مادة التخصص وأساليب تدريسها .

(٢) توفير البنية التحتية بكل ما تشمله من أبنية مدرسية ومراكز حاسوب ومختبرات ومكتبات ومناهج دراسية منقحة وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية .

(٣) توفر الإدارة المدرسية الكفوة والشخصية القيادية لمدير المدرسة والقادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف . (الطويبي ، ١٩٧٧) .

إن كل من له علاقة بالمدرسة هو في غاية الأهمية ، إلا أن مدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة . هذا بالإضافة إلى مسؤولياته في توفير ما يمكن من التسهيلات والوسائل التعليمية والأجهزة والأدوات والبناء المدرسي وكل ما يلزم لإتجاح العملية التربوية .

و لم تعد وظيفة مدير المدرسة مجرد عملية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة فحسب ، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف إلى توفير كافة الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والعناية بكل ما يتصل بالطلبة وبأعضاء الهيئة التدريسية والمناهج وطرق تدريسها والنشاطات والإشراف الفني - كون مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً - وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة والمجتمع المحلي المحيط بها . (الدايل ، ١٩٨٨) فالمدیر يقابل ويعالج المشكلات اليومية للمدرسة التي تتطلب المتابعة المستمرة ، وعن طريق مكتبه ومن خلال إدارته وحكمته تحل المشكلات وتصدر القرارات التي تؤثر إيجاباً في المدرسة وحياتها اليومية بشكل عام . ومن هذا المنطلق لا بد من وجود إدارة مدرسية حكيمة تعمل على تسيير دفة الأمور وتحرك الأنشطة المدرسية

ولما كان نجاح العملية التربوية هو كل واحد في جميع مراحلها لأن مرحلة تعليمية تؤدي إلى الأخرى ، الأساسية تؤدي إلى الثانوية ، وهكذا ، فإن الباحث يرى أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض طريق مديري المدارس بجميع مراحلها وتحذ من نشاطهم . ويمكن الوقوف على بعض هذه

المعوقات كما بدت للباحث أثناء قيامه بدور الميسر لورشات عمل في الإدارة المدرسية . فهناك معوقات تحول دون إصدار قرارات حكيمة في هذه المدارس ويمكن إرجاع الأسباب في ذلك إلى أن هناك جهات متعددة تحاول الضغط على مدير المدرسة لإصدار قرارات تتناسب ومصالحها الشخصية وقد يكون هناك تدخلات من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة حسب ميولهم واختلافاتهم مما يؤثر في إصدار القرارات دون مراعاة مصلحة المدرسة وظروفها ومستواها .

كما أنه من الواضح أن هناك معوقات تتعلق بأولياء الأمور (الآباء) ، متمثلة بعدم زيارتهم للمدرسة للإستفسار عن ظروف أبنائهم ومتابعة تحصيلهم الدراسي ، كما أن قلة الدعم المعنوي من أولياء الأمور لمدير المدرسة يشكل عائقا أمام تقدمه بالإضافة إلى محاولة بعض أولياء الأمور ذوي النفوذ ممارستهم الضغط على مدير المدرسة للمصلحة الخاصة .

بالإضافة إلى ما تقدم يضيف الباحث أن العلاقة بالسلطات التعليمية المشرفة (وزارة التربية ومكتب التربية) قد تشكل معوقا أمام العمل في الإدارة المدرسية ، فالتعليمات المستمرة الواردة إلى المدرسة ، التمييز بين المدارس من حيث التزويد بالتجهيزات والوسائل التعليمية والنقص في الهيئة التدريسية في بداية العام الدراسي . كما أن الرقابة الشديدة وعدم التفويض مثلا في الصرف من أموال التبرعات المدرسية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات تشكل عائقا أمام العمل الإداري .

في حالات كثيرة من المدارس هناك معوقات تتكرر في غالبية المدارس حديثة البناء وقديمه . وهذه المعوقات منها ما يتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات والوسائل التعليمية . فمثلا قلة الصيانة للبناء لسنوات طويلة وقلة العناية بالوحدات الصحية والملاعب والأسوار وسوء التهوية والإتارة الناتجة جميعها من سوء التصميم للبناء المدرسي، بالإضافة إلى

نقص الأثاث الخاص بالطلبة والمعلمين في كثير من الأحيان والصفوف المجمعّة أيضا كلها تشكّل معوقات أمام الكفاية الإدارية .

وفي بعض الحالات يكون المعلمون في المدرسة الواحدة هم أنفسهم يشكّلون عائقا أمام الكفاية الإدارية . ومن الأمثلة على سلوكات بعض المعلمين التي قد تؤثر سلبا في العملية التعليمية خروج المعلم مبكرا من حصته أو دخوله الحصة متأخرا. كما أن الغياب المتكرر دون سبب هو عائق أمام العمل الإداري الناجح حيث يعمل على إرباك الإدارة في إشغال الحصص وضبط الصفوف ويؤدي إلى تشتيت الجهود وصرف النظر عن أمور قد تحتل أولوية في معالجتها في الظروف الطبيعية . وإشغال مدير المدرسة ببعض الطلبة المشكلين من قبل بعض المعلمين الغير قادرين على إدارة وضبط الصف بتكرار إرسالهم إلى إدارة المدرسة يكون سببا في تشتيت جهود المدير وعدم التركيز في مجال معين .

وهناك أيضا مشكلات تتعلق بالطلبة أنفسهم وتتمثل في الغياب المستمر دون سبب أو لأسباب مصطنعة والذي يؤدي إلى التسرب في أغلب الأحيان والضعف الدراسي وانتشار بعض العادات السيئة بين الطلبة مثل التدخين والإعتداء على الآخرين من الزملاء والإعتداء على ممتلكات المدرسة بالتخريب . هذه كلها معوقات تشتت الجهود أيضا وتحد من الفاعلية

بالإضافة إلى المعوقات التي تم ذكرها سابقا والمتعلقة بكافة الجهات الرسمية والمسئولة ذات العلاقة بالمدرسة داخليا وخارجيا ، فلن ننسى أن هناك معوقات شخصية يعاني منها بعض المدراء في مدارسنا ونذكر منها عدم القدرة على إدارة الذات والمتمثلة في عدم القدرة على استغلال الوقت والطاقة وعدم القدرة على التغلب على ضغوطات العمل الإداري . عدم وضوح الأهداف هي معوق ثان من المعوقات الشخصية . عدم قدرة مدير المدرسة على وضع أهداف واضحة خاصة بالعمل ومتناسقة هي حاجز يسد الطريق

أمام أي تقدم وتطوير . كما أن هناك عدم القدرة على وضع البدائل في العمل والخيارات من أجل توفير الوقت والجهد في المستقبل .

إن التطور الشخصي هو أساسي بالنسبة لمدير المدرسة ، فمدير المدرسة الذي لا يتطور ويتوقف تطوره الشخصي يفتقد القدرة على مواجهة التحديات واستغلال الوقت والفرص حيث أن تطوير المواهب أساسي في هذه المرحلة .

الحياة المدرسية مليئة بالمشاكل سواء كانت طلابية ، أم أكاديمية ، أم إجتماعية ، أم مشاكل إقتصادية . وفي هذا المجال تعتبر ضعف المهارة في حل المشاكل عائقا أمام الكفاية الإدارية حيث تنقص المدير القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية اليومية الرشيدة . كما أن القدرة على توليد الأفكار الجديدة للإستمرار والتطور أساسية في العمل الإداري ومن تنقصه هذه القدرة لا يقدر على توظيف هذه الأفكار يكون عاجزا عن حل المشاكل وإيجاد البدائل وغير قادر على المغامرة والمجازفة .

حيث أن كل من يعمل في المدرسة يعمل ضمن حدود نظام واحد ، الجميع يعملون بروح الفريق الواحد ولكن يكون هناك عائق أمام هذا التفاعل وهو التأثير المتدني لمدير المدرسة على الزملاء في العمل . عندما يكون مدير المدرسة غير قادر على كسب التزام ومساعدة الآخرين له . والمدير الذي تنقصه هذه الميزة (التأثير القوي) غالبا ما يفشل في الحصول على المصادر اللازمة لتحقيق النجاح ويفقد إلتزام التابعين وتأييدهم لآرائه ومقترحاته .

كما أن نقص بُعد النظر الإداري يعتبر عائقا أمام الكفاية الإدارية بمعنى أنه ليس لدى مدير المدرسة الفهم الكافي لتحفيز الآخرين أو أنه يريد تسيير الآخرين بالأساليب الإدارية القديمة . وهذا النوع من المدراء لن

يبحثوا عن المساعدة والمساندة من أحد أو التفاوض مع الآخرين بدرجة فعالة وغالبا يميلون إلى المركزية الشديدة وعدم الرغبة في التفويض .

وكون مدير المدرسة مشرفا تربويا مقيما في المدرسة ، فهو يشرف على المعلمين كل على حدة ، يقوم بزيارة المعلمين في الحصص الصفية ويعطي تعليماته وإرشاداته . لكن ضعف مهارات الإشراف لدى مدير المدرسة تشكل عائقا أمام كفايته الإدارية . وهنا يفشل في تحقيق النتائج المرغوبة من خلال جهود الآخرين أي المعلمين . وفي حالة عدم القدرة على إعطاء التغذية الراجعة المناسبة والتحفيز المناسب وإثارة الدافعية يكون أدائهم سيئا وتصبح العلاقة بين أعضاء الفريق ضعيفة وفاترة وبالتالي فالقليل من العاملين يحترم المدير كما أن معنويات المرووسين تتدهور وتحبط جهودهم .

وأخيرا تكون العقبة الرئيسية أمام الكفاية الإدارية متمثلة في ضعف القدرة على العمل الجماعي . حيث أن نجاح العمل المدرسي هو نجاح لجهود المجموعة كاملة سواء كانوا معلمين أو مدراء أو فنيين أو مرشدين تربويين وكل من له علاقة بالمدرسة . على مدير المدرسة أن يشترك مع الآخرين ويعمل ضمن الفريق الواحد ومساعدتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة . ومدير المدرسة الذي تنقصه هذه المهارة سيفشل في تطوير الآخرين وبالتالي تتخذ خطوات قليلة لتطوير وتهيئة المناخ الإيجابي والفعال وتفشل المجموعة في التعاون فيما بينهم وتقل الفاعلية .

ويأمل الباحث في أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة على مستوى وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية من أجل تحديد المعوقات الشخصية التي تعترض طريق أداء مديري ومديرات المدارس ووضع تصور مستقبلي للحلول المناسبة . هذه الدراسة ستظهر أيضا أهمية العمل الجماعي وتضافر الجهود والتنسيق المستقبلي ليكون العمل متميزا ومثمرا .

مشكلة الدراسة

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان ، لا تخلو من معوقات تعترضها أثناء ممارستها أو القيام بها . ويتفحص ماهية الإدارة المدرسية في المجتمع الفلسطيني وتتبع مسار الممارسة فيها ، يتبين أنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل معوقات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل ، كما أن هذه المعوقات تختلف من إدارة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى تبعا لظروف المدرسة ، وظروف القائمين عليها . (عرفات ، ١٩٧٨).

إنّ الزيادة الملموسة في أعداد الطلبة الفلسطينيين والإقبال الشديد على الالتحاق بالمدارس على إختلاف مستوياتها أساسية كانت أم ثانوية ، أدّى إلى زيادة ملحوظة بشكل كبير في أعضاء الهيئة التدريسية وزيادة كبيرة في عدد المدارس والغرف التدريسية على حد سواء . نتيجة لهذه الزيادة التي قد لا تكون طبيعية أدّت إلى ظهور بعض المعوقات أمام العمل الإداري في تلك المدارس على إختلاف مستوياتها . ففي المجال الأكاديمي ظهرت معوقات مرتبطة بالطلبة وسلوكياتهم اليومية وعلاقتهم وإنتماهم للمدرسة . كما قد يكون هناك معوقات أخرى في المجال الإقتصادي ، حيث مشاكل التمويل والصرف والصيانة والإصلاحات الباهظة والتي تقلق مديري المدارس باستمرار . فالنقص في التمويل وقلة المصادرقد يؤدي إلى النقص في التجهيزات والوسائل التعليمية اللازمة للطلاب والمعلمين على حد سواء . في هذا المجال قد يكون هناك نقص في غرف التدريس وعدم توفر البناء المدرسي المناسب من حيث الإضاءة والتهوية الجيدة مما يؤدي بالتالي إلى مشاكل صحية عند الطلبة . كما لاحظ الباحث أن هناك معوقات مرتبطة بالهيئة التدريسية التي تعتبر عنصرا أساسيا من عناصر العملية التربوية .

وهناك معوقات أخرى مرتبطة بأولياء الأمور (الآباء) الذين هم جزء لا يتجزأ من الحياة المدرسية ، فإسهاماتهم مباشرة في المدرسة وعليه يجب أن تكون علاقتهم بالمدرسة مستمرة ومتينة . فأولياء الأمور هم عون لمدير المدرسة من أجل بلوغ الأهداف التربوية المنشودة ومساعدته في تسيير العمل وحل المشكلات عن طريق مجالس الآباء .

نتيجة لهذه الإتجاهات المتعددة في العمل الإداري الملقى على كاهل مدير المدرسة ، فقد أدى ذلك إلى عدم التركيز في إتجاه واحد وهذا التشعب في المسؤوليات يحد من الفعالية ويعيق القيام بالعمل المطلوب وبالتالي يعرقل سير المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية .

أما في مجال الإنضباط المدرسي فهناك اللوائح والقوانين التي تقيد وتزيد من تحديد صلاحيات الإدارة المدرسية . إن إتخاذ أي قرار إداري يلزم أولاً بأخذ موافقة السلطة المشرفة على ذلك وهذا يؤدي إلى تأجيل تنفيذ القرار . أن مشكلات الإنضباط المدرسي تزداد في المدارس كبيرة الحجم عنها في المدارس الصغيرة مما يؤدي إلى تشتيت جهود الإدارة بدلا من توظيفها في إتجاه واحد .

إن مدير المدرسة في تشعب مسؤولياته التربوية بسبب وجود المعوقات أمامه مطالب بالتصدي إلى مثل هذه المعوقات التي من شأنها التأثير في النظام التربوي والحد من قدرة المدرسة كنظام على تحقيق أهدافها التربوية . فيقوم مدير المدرسة بالبحث عن الطرق المناسبة لمواجهة هذه المعوقات . فمدير المدرسه لا ينظر إلى الأحوال الراهنة بل يفكر دائما في المستقبل وما يمكن أن يكون عليه الحال في ظل المعوقات . لذا يكون المدير قائدا تربويا في مدرسته أكثر من كونه إداريا يحافظ على الأوضاع الراهنة في المدرسة . بل هو دائما يسعى إلى التجديد والتحديث في جميع المدخلات من معلمين وطلاب ومناهج دراسية ووسائل تعليمية وغيرها .

وقد لاحظ الباحث أثناء قيامه بدور الميسر في ورشات عمل في الإدارة المدرسية تدمرا كثيرا من المديرين من أمور عدة تمحورت حول معوقات العمل في الإدارة المدرسية ومعوقات أمام الكفاية الإدارية ، منها ما يخص الطلاب مثل كثرة عدد الطلاب في الشعبة الواحدة الذي قد يصل إلى الخمسين طالبا أحيانا . وعدم مبالاة أولياء الأمور في متابعة تحصيل أبنائهم الدراسي . كما أن عدم توفر الوسائل التعليمية والتجهيزات في المدارس تلعب دورا أساسيا في إعاقة سير العمل المدرسي . بالإضافة إلى ذلك هناك مشكلة البناء المدرسي ما زالت تنصدر المشاكل والمعوقات جميعها حيث البناء غير مناسب وغير الكافي في أغلب الأحيان .

وفيما يلي ملخص لما سبق ذكره من المعوقات الأساسية :

١. معوقات تتعلق بالمعلمين وتدريبهم وسلوكياتهم اليومية .
 ٢. معوقات تتعلق بالطلاب وتحصيلهم الدراسي .
 ٣. معوقات تتعلق بالإنضباط المدرسي .
 ٤. معوقات تتعلق بالآباء وعلاقتهم بالمدرسة .
 ٥. معوقات تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات ومدى ملائمتها للأغراض التعليمية
 ٦. معوقات تتعلق بعلاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية المشرفة .
- بالإضافة إلى المعوقات السالفة الذكر هناك معوقات شخصية في مدير المدرسة ذاته تحول دون كفايته الإدارية وهذه المعوقات يمكن تلخيصها فيما يلي :

ضعف مهارات الإشراف	عدم القدرة على إدارة الذات
ضعف مهارات حل المشاكل	توقف التطور الشخصي
ضعف القدرة على العمل الجماعي	عدم القدرة على التدريب

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما هي المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم أثناء تأديتهم لأعمالهم ؟

أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
١. الكشف عن المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم من وجهة نظرهم على مجالات الطلاب، والسلطة التعليمية المشرفة، والبناء المدرسي، والمعلمين ، وأولياء الأمور .
 ٢. الكشف عن المعوقات المهنية التي يعاني منها بعض مديري ومديرات المدارس .
 ٣. إجراء مقارنه في المعوقات المهنية التي يعاني منها المديرون والمديرات تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة، وعدد طلاب المدرسة، ومكان سكن المديرين والمديرات .

أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي :
١. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تحدد المعوقات أمام العمل في الإدارة المدرسية في مرحلتَي التعليم الأساسي والثانوي .
 ٢. تلقي هذه الدراسة الضوء على الوضع الحالي للمدارس الفلسطينية والمعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس والتي تعيق سير عملهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تستوجب تحسين الأداء

من جميع الجوانب على إعتبار أن التعامل مع المعوقات هو في أساس العملية التربوية والتعليمية .

أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

(١) ما هي درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم؟

(٢) هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير الجنس ؟

(٣) هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير العمر ؟

(٤) هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير المؤهل العلمي ؟

(٥) هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ؟

(٦) هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير عدد طلاب المدرسة؟

(٧) هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير موقع المدرسة؟

(٨) هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير مكان السكن لمديري ومديرات المدارس؟

حدود الدراسة

إقتصرت حدود هذه الدراسة على ما يلي :

المحدد الزماني : يرتبط بتطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٩٨/٩٧ .

المحدد المكاني : تقتصر هذه الدراسة على المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم .

المحدد البشري: تقتصر على مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٩٨/٩٧ .

مصطلحات الدراسة

- المعوقات : يقصد بها كل ما يعرقل سير العمل أو يحد من فعاليته في المدارس الأساسية والثانوية وبحول دون تحقيق الأهداف .
- الإدارة : يعرفها فريدريك تايلور بأنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها وهذا أسماه فن الإدارة . (في الشيخ سالم وآخرون ، ١٩٩٥) .
- ويعرفها (ستانلي فانس) على أنها مراحل إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها وهذا ينطبق حيثما يضم إثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما . (في مطاوع ، ١٩٨٧) .
- الإدارة المدرسية : الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة ، تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .
- أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية المرسومة تحقيقا فعالا . ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا داخل المدرسة (عرفات ، ١٩٧٨) .

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

أولاً: الأدب التربوي

ثانياً: الدراسات السابقة

١: الدراسات العربية

٢: الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

أولاً: الأدب التربوي :

لا يمتلك المدرء حرية مطلقة في العمل حسب رغبتهم ، إذ تقع عليهم عدة قيود وضغوطات ، فقد تكون توقعات الأهل والمسؤولين وسلطة التربية والتعليم والهيئة التدريسية وزملاء آخرين متضاربة وصعبة التلبية . لذلك يحتاج المدرء للتكيف مع المسؤوليات الكثيرة مهارات وأنماط مختلفة من السلوك مما يحد من تطور المدرسة و هذه التوقعات والمسؤوليات تشكل جانبا واحدا فقط من العوامل الموقفية التي يحتاج المدرء والرؤساء الآخرون في المدرسة إلى مراعاتها (Hall and Others , 1986).

إن طبيعة ونوعية كل مدرسة تؤثر في كيفية عمل المدير القائد ، فإن عدد طلبة المدرسة على سبيل المثال يؤثر في دور المدير . حيث أن وضع المدير الذي يعلم وعليه مسؤوليات يختلف عن وضع المدير في مدرسة لا يتحمل فيها المدير تعليم أية مجموعة صفية . كما أن عدد طلاب المدرسة يحدد ويؤثر في تحديد عدد المستخدمين والموظفين الإضافيين ويسهم بشكل مباشر في توزيع المسؤوليات أو تفويض بعض منها . (Cole and Walkers, 1989) .

كما تشكل منطقة الإلتحاق عاملا آخراماما ، فالعمل في مدرسة صغيرة ذات عدد قليل من الطلاب ضمن مجتمع حضري يلعب الأهالي والمسؤولون فيه دورا مساندا ، يختلف عن العمل في مدرسة ضاحية بعيدة ذات عدد قليل من الطلاب حيث يكون المسؤولون والأهالي إنتقاديين فقط . (Cole and Walkers, 1989) بالإضافة إلى ما تقدم يضيف الباحث أن هناك عوامل بيئية

أخرى مثل العمر ، التصميم ، التخطيط لبناية المدرسة ، وكذلك نقاط الضعف والقوة للهيئة التدريسية . إن دمج هذه العوامل بشكل بالنسبة لكل مدرسة على حدة إطارا مميزا ومجموعة فريدة من الظروف ، وبذلك تعتمد القيادة على نوعية الأشخاص الذين تقودهم وعلى المكان أيضا . (Cole and Walkers, 1989) .

ومن بين التقييدات الأخرى التي تحددها السلطة المشرفة والتي تحد من حرية المدراء كقياديين هي طبيعة العمل اليومي للمدير ذاته ، وبما أن المدارس الابتدائية هي جزء من المؤسسة التعليمية الكبيرة وهي صغيرة نسبيا وغير مزودة بالموارد الكافية في أغلب الأحيان . (لجنة التعليم ، مجلس العموم البريطاني ١٩٨٦) . فإن قلة النشاطات تكون ممنوعة بسبب عدم القدرة على تغطية النفقات . وتتوقع سلطة التعليم من مدير المدرسة أن يعمل كبديل للمعلمين الغائبين بسبب المرض على الأقل في الأيام الأولى من غيابهم ، وهذا ما يقلل من دور المدير جاعلا إياه مدرسا بديلا أكثر منه إداريا وبمعنى آخر فإن هذا يؤدي إلى التقليل في رسم خطط التطوير المدرسية وتأجيل تنفيذها . (Southworth, 1987)

وبتفحص ماهية الإدارة المدرسية ، وتتبع مسار الممارسة فيها ، يتبين أنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل ، على أن هذه الصعوبات أو المشكلات ، كما يمكن للباحث أن يطلق عليها ، تختلف من إدارة لأخرى ومن مرحلة لأخرى تبعا لمتغيرات عدة منها ظروف المدرسة وطبيعة القائمين عليها . ويمكن تصنيف هذه المعوقات أو المشكلات التي تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية فإنه يمكن وضعها على النحو التالي :

(١) : صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية ، وتتمثل في :

- النقص في هيئة التدريس وعدم كفاية الأعداد المطلوبة للمدارس .
- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية .
- تنوع سلوكيات المعلمين ، فهناك العنيد أو المشاكس وغير المنتظم والمتغيب وحديث التخرج والمغرور بشخصيته ومعلوماته .

- وجود بعض الطلاب المشكلين من ذوي السلوك المتوتر والميول العدوانية والإقطاع عن الدراسة .
- الدروس الخصوصية التي قد تنفشي بين الطلاب في المدرسة وأثر ذلك على العمل المدرسي حيث الإنضباط داخل غرفة الصف يقل بسبب الإعتماد على المدرس الخاص .
- عدم إستقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات بعض هيئة التدريس في بداية العام الدراسي أو وجود عجز في بعض التخصصات (اللواتي ، ١٩٩٢) .

(٢) : صعوبات التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني وتتمثل في :

- صعوبة القيام بعمليات التوجيه أو الإشراف الفني إلى جانب القيام بالأعمال الإدارية المتنوعة وكلا العاملين من مهام العملية التربوية .
- إعطاء الأعمال الإدارية الأهمية القصوى من جانب غالبية مديري المدارس والنظر إليها على أنها وحدها هي مهمة الإدارة المدرسية ومن ثم يعكفون على الأعمال الإدارية ويتركون الإشراف الفني .

(٣) : صعوبات العمل في مدارس المدن وتتمثل في تعرض إدارة المدرسة إلى :

- الضغط الناتج عن الحركة المستمرة في الهجرة من الريف إلى المدن .
- الضغط على أنواع معينة من التعليم .
- الضغط لتجاوز نسبة القبول .
- الضغط لتجاوز الكثافات المقررة للفصول الدراسية .
- الضغط لإعادة تسجيل الطلاب الذين إستنفذوا سنوات الرسوب .
- الضغط لقبول صغار السن من طلاب الصف الأول الأساسي .

(٤): صعوبات العمل في مدارس الريف وتتمثل فيما يلي :

- ارتفاع نسبة الغياب والتسرب بين الطلاب في مرحلة التعليم الأساسي بصفة عامة .
- لا تزال مراحل التعليم التالية الأساسية بحاجة إلى مزيد من الإهتمام بإمكاناتها المادية والبشرية .(عرفات ، ١٩٧٨).
- وقد لا يتسنى للكثيرين من مديري المدارس القيام بمتابعة الإشراف الفني في مدارسهم والذي يعتبر في صميم عمل الإدارة المدرسية وهم يرجعون ذلك إلى :
- ضيق الوقت الذي لا يسمح بالمتابعة الفنية إلى جانب العمل الإداري .
- تنوع المواد الدراسية قد لا يسمح بالإشراف الفني الصحيح .
- إبتعاد مدير المدرسة عن القيام بالتدريس فترة من الزمن قد يباعد بينه وبين مادة تخصصه وكذلك بقية المواد الدراسية الأخرى مما يجعله يشعر بالعبء في ممارسة الإشراف الفني في المدرسة .
- إحساس البعض بحاجة الإشراف الفني إلى جهد علمي وإطلاع واسع ودائم ومن ثم يتركونه لموجهي المواد .(عرفات ، ١٩٧٨) .
- إن لكل مدير مدرسة دورا إداريا بما يتعلق بالوقت . فهو المصدر الأهم والأكثر كلفة بالنسبة إليهم . وقد ألف (Knight,1989) كتابا كاملا بعنوان : (Managing School Time) حول إدارة وقت المدرسة . حيث بين الكاتب أن إدارة وقت المدرسة عامل دائم الوجود ودائم الإنتشار وبطريقة أو بأخرى يكون عاملا مؤثرا يدخل في صلب كل ما تقوم به كمدير مدرسة . والمهم جدا أن يدير المدير الوقت بفعالية قصوى ، وفي حالة إتقان المدير لهذه المهمة وتحديد الأولويات في العمل تبعا للوقت المناسب ، فإن الأمور ستأخذ مجراها الصحيح . وعلى سبيل المثال يرى (Craig ,1987) أنه بواسطة الإدارة المنظمة للوقت فقط يمكن للمدراء تحقيق قدراتهم بالكامل وبالتالي إدارة مدارسهم بنجاح دون أية معوقات . وقد يواجه المدراء تحديا مزدوجا في إدارة وقتهم

كمعلمين وكمدراء أيضا . ويكون الوضع والمهمة أقل صعوبة عندما يجد المدراء طرائق جديدة لتوفير الوقت لمناقشة مواضيع التطوير المقترحة في ساعات ما بعد الدوام المدرسي وفي أيام العمل الدراسية المخصصة لتطوير وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة .

وهناك مصادر متعددة للمعوقات قد تسببها المدرسة نفسها مثل محيطها المادي وضيق المدرسة وميزانيتها القليلة ومبانيها القديمة وأثاثها القديم. كلها تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية لدى العاملين وتكون الأجواء مهياة لزيادة الضغوطات النفسية وتقل الفاعلية وفرصة النجاح . كذلك يكون تأثير المدارس التي يسود فيها التنافس والصراع بينما لا تجد المشاركة والتعاون تشجيعا يذكر . إن معظم هذه الظواهر تدور في الأجواء من أجل إيجاد الحل المناسب وإيجاد الأوضاع المناسبة كي تصبح المدارس فعالة ومؤثرة ، والمطلوب لزيادة فعالية الإدارة المدرسية أيضا هو إيجاد بيئة تخلو من مسببات الإعاقة في محيط العمل ليعتم فيها الأداء الشخصي على أفضل حال .

(Cole and Walker , 1989 Gray and Freeman , 1987)

كما أن التداخلات في الواجبات وفي المسؤوليات الملقاة على عاتق مديري المدارس قد تشكل عائقا أمام الكفاية الإدارية. ويلخص (Craig, 1987) التداخلات في واجبات المديرين على النحو التالي :

- يظهر أن المدراء يمضون وقتا طويلا في القيام بمهام مركزة يكون معظمها بعيد الصلة وبعضها الآخر غير ضروري ويمكن تفويض هذه المهام والمسؤوليات لشخص آخر للقيام بها أو متابعة تنفيذها .
- من غير المناسب أن ينخرط المدراء في المهام الثانوية أو الواجبات التي تقع ضمن حدود عمل شخص آخر وهذا يحول عملهم إلى موظفين ويحرمهم من عملهم الإداري . ويتعذر عليهم أن يكونوا على دراية بجميع الأمور مثل الإشراف الفني والإشراف على نظافة المدرسة والصيانة والإصلاحات ومتابعتها بسبب تشعب واجباتهم وتزاحم الأفكار لديهم في آن واحد .

- يقضي المدراء وقتا لا بأس به في التحدث وجها لوجه مع الهيئة التدريسية والطلاب والزائرين وهذا يعني عدم إدارة الوقت وعدم إتباع خطة موضوعة للاجتماعات والحديث مع الزملاء .
- يكون هناك إجحاف بحق العمل المخطط له بسبب الأحداث غير المخطط لها وهذه الظروف الطارئة يجب معالجتها حالا ولا يمكن تأجيلها بل يتم تأجيل عمل مخطط له بدلا منها .

والعوائق كما يعرفها (Wood cock and Francis, 1984) على أنها " ذلك العامل أو العوامل التي تعيق القدرة على أو يعيق نتائج نظام مثل المدرسة أو فريق أو فرد من تحقيق الأهداف . "

وقد عمل الإثنان معا على دراسة ما أسماه عوائق وبشكل مكثف مع مدراء داخل وخارج سلك التربية والتعليم والعوائق في الإدارة المدرسية تعيق الشخص من أن يكون مديرا فعالا .

كما أن عملية إتخاذ القرارات الرشيدة هي في صلب العملية الإدارية ، فالإستشارة في إتخاذ القرارات واجبة والمشاركة فيها أساسية . وفي هذا المجال يعتبر (Southworth,1987) من جامعة كمبردج من أنصار نظام المشاركة في إتخاذ القرارات .

وقد أظهرت أبحاثه مع زملائه أن هذه العملية (عملية المشاركة في إتخاذ القرار) غير واضحة للكثير من المديرين لأنها تتطلب منهم مواقف ومهارات لم تكن تلك التي كان يتم تشجيعهم عليها في دورات الإدارة التقليدية . وعدم الرغبة في التطوير والتطور الشخصي عند هؤلاء المديرين هي صفة مشتركة والنقص في توفر مهارات الإشراف أيضا .

وفي هذا المجال (المشاركة في القرارات) يؤكد (Wallace,1990) على الدور الرئيسي لمدير المدرسة في تشجيع المشاركة في الإدارة . ويرى Wallace أن الكثيرين من المديرين يفشلون في هذا المجال بسبب فشلهم في التفويض كما أنه يستثنى نائب المدير من المشاركة في إدارة المدرسة وإن أدوار بعض المستخدمين غير واضحة والوصف الوظيفي لها غير واضح ، والتواصل غير الفعال . ويعزو

(Wallace) هذه المعوقات في تطبيق نموذج الإدارة التشاركية إلى عدة عوامل منها

- العلاقة بين أدوار المشرفين والمعلمين الذين قد يستأوون مما يطلقونه عليه تفتيشا .
 - ما يتبقى من خلل في سلم الرواتب وإدارة المدرسة .
 - المشاكل التي تظهر في المدارس الصغيرة . عمل بعض المعلمين مستشارين للمناهج وعندها يقومون بمراقبة المدراء الذين يقومون بالتدريس لتقييم أدائهم .
 - الإضطراب الناجم عن التداخل في حدود الصلاحيات لتحديد من يقوم بماذا وعدم وضوح الأدوار وقلة التنسيق .
 - الحساسية الناجمة عن تحديد من سيقوم بتقييم المنهاج المدرسي: مدير المدرسة أم المعلمون .
- ولكي تعمل على تطوير ذاتك، عليك أولا أن تقيّمها ، ما هي قدراتك كمدير ؟ وما هي المهارات التي تحتاجها كي تقوم بمسؤولياتك الإدارية بنجاحة .
- يحدد وودكوك وفرنسيس في كتابهما (The Unblocked Manager , 1984) عشرة عوامل تؤثر بصورة واضحة في طريقة تفكير وعمل المديرين . وهذه العوامل هي :
١. ضغوطات العمل والقلق في جميع أشكال الحياة . يجب على المدرسين والمدراء أن يكونوا قادرين على إدارة ذاتهم ووقتهم بفعالية .
 ٢. إن الإنحسار في القيم والمبادئ التقليدية يؤدي إلى تشويشات في المبادئ والآراء الشخصية .
 ٣. يجب تحديد الأهداف الشخصية وأهداف العمل بوضوح وذلك بسبب وجود مجموعة واسعة ومربكة من الإختيارات التي تمثل الأساس للخطط .
 ٤. يتوجب على كل مدرس ومدير أن يحافظ على إستمرارية تطوره الشخصي والمهني كون السلطة المشرفة لا تستطيع دائما توفير مثل هذه الفرص .
 ٥. القدرة على حل المشاكل وبنجاحة هي مهارة إدارية جوهرية .

٦. إن من الضروري ايجاد أفكار جديدة وإبتكارات مستمرة لمعالجة المتطلبات والضغوط المتغيرة . ويجب إنتهاز الفرص وأن يكون المدرء والمدرسون خلاقين وأن يكون لديهم القدرة على التعامل مع الإبتكارات والتغيرات السريعة في هذا العالم .

٧. يتطلب الإنتقال في العلاقات الهرمية مهارة في التأثير على الغير دون اللجوء إلى السلطة المشرفة مباشرة .

٨. لم تعد كثير من الأساليب والطرق التقليدية في الإدارة فعالة أو مقبولة . لذا يحتاج الكثير من المدرء إلى تطوير أساليب إدارية جديدة حديثة وأكثر ملائمة للأوضاع كذلك تطوير مواقفهم تجاه مرؤوسيه .

٩. أن يكون مديرو المدارس أكثر مهارة في إستغلال الموارد البشرية المتاحة على أكمل وجه .

١٠. إن المشاكل المعقدة تتطلب توحيد الجهود من قبل الكثير من الناس للمساعدة في ايجاد الحلول لها بشكل مباشر ومتزايد ويحتاج هذا الموقف لاجاد المديرين القادرين على تشكيل وتطوير اللجان والمجموعات التي سرعان ما تصبح قادرة على إتخاذ القرارات بفعالية ويكون دورها مساندا لدور مدير المدرسة وداعما له في قراراته . (Wood Cock and Francis, 1984) .

وقد أشارت (Dardar, 1992) إلى أن هناك معوقات عدة تحول دون بلوغ الكفاية الإدارية وتحث من حرية المديرين في أعمالهم وتشتتها هذه الأمور التي تتطلب التركيز والمتابعة ومن هذه المعوقات : لم يقم المديرون بالتعرف على حاجات الطلاب الخاصة بسبب ضيق الوقت وضعف مهارة المتابعة والإشراف على شؤون الطلبة . كما أشارت إلى أن المعلمين يركزون على العجز لدى الطلاب أو المعوقات في البيت والبيئة . والمنهاج أيضا قد يكون عائقا أمام عمل المدير حيث أنه لا يحتوي على شيء من ثقافة الطالب وتاريخه .

إن جو التعاون والعمل الجماعي يجب أن يسود داخل المدرسة ، فالمدرسة التي لا يسودها جو التعاون تفقد الإدارة سيطرتها وتصبح غير قادرة على تحقيق الأهداف من خلال جهود الآخرين . ويشير (Flo - Hill and Others, 1995) إلى

ضرورة خلق جو من التعاون والعمل الجماعي في المدرسة. كما أن الإلتزام شيء أساسي لأفراد النظام المدرسي والانتماء أيضا لهذا النظام من أجل البعد عن الشعور بالغربة نحو هذا النظام . وأخيرا نستطيع القول أن مهارة الإشراف شيء أساسي لزيادة الفاعلية وبلوغ الأهداف ، فمدير المدرسة لا يعمل بمعزل عن البيئة المحيطة عليه أن يتصل بالمجتمع المحلي ويتابع مستوى الطلاب وتحصيلهم الدراسي . وقد أشارت (Boullion , 1996) في دراستها إلى أنه من بين المعوقات أمام الكفاية الإدارية هي قلة الخبرة لدى المديرين فهم بحاجة إلى دورات تدريبية أثناء الخدمة كما يحتاجون إلى مهارة في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة وحل الصراعات ومهارة في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في وقتها المناسب .

ثانيا : الدراسات السابقة

(١) : الدراسات العربية :

- أجرى (الطوباسي ، ١٩٨٠) دراسة هدفت تحديد الممارسات الإدارية التي يحس بها المديرون والمعلمون ومعرفة عدد المشكلات في العمل الإداري كما يحس بها المديرون والمعلمون . إختار الباحث منطقة إربد في شمال الأردن ، واستخدم استبانة الأعمال الإدارية واستبانة أخرى عن المشاكل الفنية . أظهرت الدراسة وجود عدد من المشاكل قام الباحث بتوزيعها في مجالات منها :

الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور ومنها ما هو متعلق بالبيئة المحلية ومنها ما هو متعلق بالسلطات التعليمية المشرفة والمسؤولين في الإدارة التربوية ، وأخيرا ما هو متعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية .

- كما إستنتجت الدراسة أنه لا أثر للجنس بشكل واضح على عدد المشكلات التي يواجهها مدير المدرسه. ولا أثر للمرحلة التعليمية/مستوى المدرسة على عدد

المشكلات الإدارية . حيث أظهرت الدراسة أن أعلى درجة للمشكلات كانت عند المديرين ذوي الخبرة أقل من (٣) سنوات وأقلها عند ذوي الخبرة (٧) سنوات .
- وفي هذا المجال أجرت (حسين ، ١٩٨٤) دراسة هدفت الكشف عن المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الإعدادية للبنات في بغداد ، وقد طبق الإستبيان على عينة من (١٤) مديرة مدرسة إعدادية . وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك الكثير من المشكلات تقدر بحوالي (٣٩) مشكلة تواجه إدارة المدرسة وقد قامت الباحثة بترتيب هذه المشاكل في خمسة مجالات رئيسية هي :

- الطالبات .
 - المنظمات الإجتماعية والهيئات الأخرى .
 - الهيئة التدريسية .
 - السلطات التعليمية .
 - الأبنية المدرسية والتجهيزات والوسائل التعليمية .
- واستطاعت الباحثة أن تقوم بتلخيص ما توصلت إليه في المجالات الخمسة أعلاه فيما يلي :
- ضعف تعاون الأمهات مع إدارة المدرسة وانخفاض المستوى الأكاديمي لدى بعض الطالبات وانخفاض طموح الطالبات وقلة التعاون بين المعلمات وإدارة المدرسة وقلة توفر وإستعمال الوسائل التعليمية من قبل المعلمات وأخيراً ضيق الأبنية المدرسية وعدم كفايتها .
- وأجرى (ديراني ، ١٩٨٧) دراسة هدفت إلى التعرف إلى المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الإبتدائية في المناطق الريفية في السعودية . وقد تم توزيع هذه المشكلات وتصنيفها في ستة مجالات تتعلق بالمعلمين والتوجيه التربوي والبناء المدرسي والإدارة المدرسية والطلاب وأولياء الأمور . وفي النهاية كشفت الدراسة على أن مديري المدارس يواجهون مشكلات منها :
- * مشكلات فنية متعلقة بالمعلمين ومنها: عدم قدرة بعض المعلمين على إستعمال الأجهزة والوسائل التعليمية ، وتكليف

المعلمين بتدريس مواد يجدون صعوبة في تدريسها وكثرة غياب المعلمين بسبب الأعمال الخاصة وكثرة نصاب المعلم من الحصص . بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين الموجهين والمعلمين وعدم تعاون المشرف التربوي مع المدير لوضع الخطة الإشرافية وعدم إهتمام المعلمين بالدورات التدريبية أثناء خدمه .

*المشكلات الإدارية، بينت الدراسة مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي منها : نقص عدد الغرف الدراسية ونقص الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية وعدم توفر المرافق الصحية المناسبة لعدد الطلاب .

وأظهرت الدراسة بعض المشاكل الإدارية مثل : كثرة أعمال المدير الإدارية والاجتماعات الرسمية وقيام المدير بتدريس حصص ضمن البرنامج الأسبوعي وتأخير تعيين المعلمين الجدد في بداية العام الدراسي .

أما المشكلات التي تتعلق بالطلاب فقد بينت الدراسة ما يلي :

ضعف تحصيل الطلاب الأكاديمي وقلة زيارة أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم .

أما المشكلات المتعلقة بالآباء والمجتمع المحلي فقد بينت الدراسة مايلي : قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم وعدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء .

- وفي دراسة قام بها (المنيع ، ١٩٨٨) هدفت إلى معرفة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في السعودية ، شملت عينة الدراسة (٨٠) مديرا من المرحلة الابتدائية . وقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس هي :

عدم الأخذ بإقتراحات المديرين للتحسين ، قلة الحوافز في العمل ، كثرة التنقلات ، عدم متابعة أولياء الأمور لشؤون أبنائهم وتحصيلهم الدراسي ، كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد ، عدم ملائمة بعض

المناهج الدراسية ، قلة صيانة وإصلاح المباني المدرسية والمرافق الأخرى ، قلة التجهيزات والوسائل التعليمية .

- كما أجرى (خليل وغزال ، ١٩٨٩) دراسة في العراق داخل وخارج محافظة نينوى لمعرفة وتحديد صعوبات الإدارة المدرسية . خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

الصعوبات الإدارية مرتبة حسب درجة حدتها كما يلي :

ضعف وتدني المستوى العلمي لكثير من الطلبة في الصفوف الأولى: كثرة إجازات المعلمين والمعلمات . صعوبة ضبط الصف من قبل المعلمات ، قلة الإهتمام بالتحضير اليومي من قبل الطلاب ، كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد وعدم متابعة أولياء الأمور لتحصيل أبنائهم الدراسي وأخيرا عدم إستقرار برنامج الدروس الأسبوعي .

- أما في دراسة (العمري ، ١٩٩٠) والتي هدفت إلى معرفة علاقة معوقات ومشكلات إتخاذ القرارات المدرسية والتي تعتبر من أهم المشكلات في الإدارة المدرسية المتعلقة بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الأردن من خلال عينة بلغت (٤٠١) معلم ومعلمة . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة سلبية متوسطة بين وجود المعوقات المدرسية ومشكلات إتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية .

- إن مصادر معوقات ومشكلات إتخاذ القرارات مرتبة تنازليا حسب قوة علاقتها مع الروح المعنوية كما يلي :

المعوقات الإدارية ، المشكلات الإجتماعية والبيئية والعلمية والفنية والمهنية والمشكلات المالية والإقتصادية .

- وفي دراسة قام بها (غنيمات ، ١٩٩٠) هدفت إلى التعرف إلى المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في المناطق الريفية النائية في الأردن ومن خلال الإجابة على السؤال التالي :

* ما المشكلات الفنية والإدارية التي يعاني منها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في القرى النائية في الأردن ؟
ونتيجة لإجابات السؤال أعلاه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن مديري ومديرات المدارس النائية يعانون من مشكلات فنية وبدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين والمنهاج والإشراف التربوي والمباني المدرسية والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي .
- بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون بدرجة كبيرة ٢٥ مشكلة أغلبها إدارية ، ٥٨ مشكلة بدرجة متوسطة ، ١٧ مشكلة يواجهها المديرون بدرجة عالية .
- وفي دراسة أجراها (المدحجي ، ١٩٩١) في اليمن للكشف عن المشكلات التي تعيق الإدارة المدرسية، حيث كان حجم عينة الدراسة (٢٠٠) شخص موزعين كما يلي : (٤٠) مديرا ، (١٦٠) معلما .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- أكثر مصادر المشاكل الإدارية هي في مجال الكتب المدرسية والأعمال الإدارية ومشاكل أخرى تخص المجتمع المحلي .
- أما ما يعيق المدرسة من التقدم والسير قدما فهو :
- إزدحام صفوف الطلاب ، عدم إهتمام أولياء الأمور بالمدرسة وعدم متابعة تحصيل أبنائهم الدراسي ، انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين وقلة الصيانة والإصلاحات للبناء المدرسي والمرافق الأخرى ونقص الأجهزة والوسائل التعليمية الأخرى .
- أظهرت الدراسة أهمية عنصر الجنس في إدارة المدرسة كما أن موقع المدرسة (مدينة ، ريف) له تأثير قوي في تفاقم حجم المشكلة .
- كما أجرى (اللواتي ، ١٩٩٢) دراسة في سلطنة عمان هدفت إلى تحديد المشكلات التي يواجهها المديرون في المدارس الابتدائية في

سلطنة عمان ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية بعد أن إستطاعت الإجابة على السؤال التالي :

ما المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان ، من وجهة نظر المعلمين والمديرين ؟
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- غالبية المشاكل سببها البناء المدرسي والمرافق العامة تليها مشاكل الطلاب وأولياء الأمور . أكثر المشاكل حدة هي التكيف مع المدرسة ، ندرة الكتب المقررة والمرجعية ، قلة الحوافز للمعلمين المتميزين ، قلة متابعة أولياء الأمور ، وإتباع نظام الفترتين في التعليم ، عدد الطلاب الكبير في الشعبة الواحدة ، والأعمال الكتابية والروتين الممل الذي يقوم به مديرو المدارس ونقص الكتب المدرسية في بداية العام الدراسي ، عدم وجود مساعد لمدير المدرسة والتأخر في سد النقص في الشواغر التعليمية في بداية العام الدراسي .

- كما أجرى (يونس ، ١٩٩٦) دراسة بعنوان الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل تألف مجتمع الدراسة من ١٧٣ مديرا ومديرة في العام الدراسي ٩٥/٩٦ . توصلت الدراسة أن هناك فروقا في الصعوبات أمام الكفاية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ، وأظهرت أن مدارس القرى تلاقى الصعوبات بدرجة أكبر من مدارس المدينة وقد يكون السبب في ذلك إهتمام السلطة المشرفة بمدارس المدينة على حساب مدارس القرى .

(٢) : الدراسات الأجنبية :

- في دراسة (Blood and Miller, 1980) ذكرنا عدة أسباب تؤدي إلى الإنعصاب والإحترق النفسي للمديرين ، وبالتالي مشكلات تواجهها إدارة المدرسة وأهمها تزايد أعداد الطلاب بشكل كبير مما يؤدي إلى إكتظاظ الصفوف والمدرسة وفي المقابل لم يتزايد عدد المدارس بنفس النسبة . كما أن المعلمين أصبحوا أكثر تأهيلا وميلا نحو النخصص وبالتالي لا يقبلون النصائح والتوجيهات من المديرين . والمنهاج الدراسي أصبح أكثر صعوبة ، ومركزية مكاتب التربية والجهات المشرفة على المدرسة مما يجعل مدير المدرسة أمام مشكلة كبيرة في تلقي التعليمات بصورة مستمرة .
- وقد أشار (Busher, 1988) إلى أن المشكلات الرئيسية التي يواجهها كل من مديري المدارس الابتدائية والثانوية المتعلقة بالحفاظ على الأنشطة المنظمة الصفية واللاصفية والإهتمامات المتعلقة بتغيير البرنامج الدراسي .
- وفي دراسة قام بها (Woodcock and Francis, 1984) إستطاعا أن يقوموا بتحديد المعوقات الشخصية أمام الكفاية الإدارية بعشرة معوقات على النحو التالي :

 - (١) عدم القدرة على إدارة الذات - عدم القدرة على إستغلال الطاقات الخاصة والوقت وعدم القدرة على التغلب على ضغوطات العمل .
 - (٢) عدم وضوح الأهداف - الأهداف غير متناسقة وغير واضحة والفشل في تثمين نجاح الآخرين نتيجة عدم القدرة على تحديد الأهداف الشخصية والتعريف بها .
 - (٣) توقف التطور الشخصي - عدم القدرة على مواجهة التحديات وإستغلال الفرص ، عدم تطوير المواهب ، وبذلك يصبح العمل روتينيا مملا .
 - (٤) قلة مهارات حل المشاكل - عدم القدرة على إتخاذ القرارات وعدم القدرة على التخطيط أيضا .
 - (٥) قلة الإبداع - وهي نقص القدرة على توليد الأفكار الجديدة للإستفادة

(٦) التأثير المتدني - عدم إمتلاك التأثير القوي لكسب إلتزام الآخرين ومساعدة الآخرين . .

(٧) نقص بعد النظر الإداري - لا يوجد الفهم الكافي لتحفيز الآخرين .

(٨) ضعف مهارات الإشراف - ومن تنقصه مهارة الإشراف تنقصه القدرة على تحقيق النتائج من خلال جهود الآخرين ، والإدارة الفعالة تتطلب مهارة في الإشراف .

(٩) عدم القدرة على التدريب - وهي عدم القدرة على مساعدة الآخرين في تطويرهم والتوسع في قدراتهم ، يجب على المدير أن يوفر الأنشطة .

(١٠) ضعف القدرة على العمل الجماعي - عدم القدرة على مساعدة الآخرين لتطويرهم ليصبحوا أكثر فاعلية ، على المديرين أن يشتركوا مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة .

- استنتجت دراسة قام بها (Hatch - Yap , 1989) والتي هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوبتها من وجهة نظر المديرين ، أظهرت النتائج أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية اليومية تشكل عبئا ثقيلا على مديري المدارس على حساب تطوير الخطط والبرامج المدرسية الرئيسية في المدرسة والهادفة إلى التطوير وتحسين أداء الطلاب والمعلمين بشكل عام .

- وفي دراسة قامت بها (Dardar, 1992) هدفت للتعرف على ما يجب أن يقوم به الآباء والمديرون والمعلمون والطلاب أنفسهم من أجل تحسين أداء وتحصيل الطلاب . إختارت الباحثة لهذا الغرض أربع مدارس في بوسطن تحتوي على أعداد كبيرة من الطلاب . تم جمع المعلومات عن طريق المديرين ، المعلمين ، سبعة عشر ولي أمر ومن خلال تسعين طالب عن طريق المقابلات والإستبانات ومراقبة الحصص الصفية .

وإستنتجت الدراسة ما يلي :

١. لم يقيم المديرون بالتعرف على حاجات الطلاب الخاصة .

٢. هناك تأثير كبير سلبي على تحصيل الطلاب بسبب حالة البناء المدرسي السيئة ونقص الكتب المقررة .

٣. هناك إحباط شديد لدى الإدارة بسبب إنخفاض مستوى مشاركة أولياء الأمور وإهتمامهم بالمدرسة .

- أما الدراسة التي قامت بها (Osterman ,1993) حول معوقات الممارسة الإدارية من وجهة نظر المديرين . إختارت الباحثة ٤٠ مدرسة ريفية في عملية المسح للتعرف على المعوقات . خلصت الباحثة إلى أن المدارس يسودها التوتر والإحباط وعدم الإلتواء والشعور بالغربة . كما استنتجت أن هناك فجوة متزايدة بين ثقافة المدرسة والمجتمع وغالبا ما يفشل الطلاب في تحقيق توقعات المدرسين .
- وفي دراسة قامت بها (Gill ,1994) إختارت الباحثة (نيو برنسوتش) كم منطقة للبحث وإختارت عينة مكونة من (٢٩) مديرة للتعرف على أسباب كون المديرات أقلية في المدارس . أظهرت الدراسة أن غالبية أفراد العينة قد احتلت مراكز إدارية أثناء دراستهن ككائنات للمديرات في مدارس صغيرة . كما أظهرت أن بعض المديرات قد جلبن بعض المهارات الإدارية في مجال العمل مثل تشجيع الإلتصال والعمل الجماعي . أخيرا إستنتجت أن بعض المديرات تتأثر من معوقات قائمة على أساس إختلاف الجنس .

- وفي دراسة أخرى قام بها (Flo-Hill and Others, 1995) في منطقة لويديانا الريفية ، هدفت الدراسة لمعرفة قدرة مدير المدرسة على خلق مناخ تعاوني مع الزملاء في السنة الأولى من الإدارة. تكونت عينة الدراسة من مدير المدرسة ومعلمين عددهم ٣١ معلما . تم جمع المعلومات بالمقابلات . إستنتجت الدراسة أن آراء المعلمين والمدير تختلف على الرغم من إتفاق الجهتين على ضرورة خلق جو التعاون في المدرسة من المعوقات التي واجهت الطرفين هي مشكلة إتخاذ القرارات الجماعية ومشكلة تطوير الهيئة التدريسية ومشكلة العمل والبحث كما أن الإلتزام بالواجبات كان من بين المعوقات في المدرسة .

- أما (Phillips and Others, 1996) فتشير في دراستها في حوض المسيسيبي حيث الجزء الأكبر من المدارس هي ريفية . هدفت الدراسة إلى معرفة أثر

المساعدة الحكومية في المدارس التي يصعب تغييرها . وبعد تقديم المساعدة في مجالات البناء السيء والعمل على تأهيل المديرين بدورات إدارية وتأهيل المعلمين بالأساليب الحديثة في التدريس ، إستنتجت الدراسة أن معوقات التغيير هي البناء المدرسي الذي ما زالت حالته سيئة ويعاني من نقص في التكيف في الظروف الحارة . ومشكلة أخرى هي توظيف المعلمين غير القادرين على القيام بالأعمال التدريسية وغير المؤهلين وذلك بسبب قلة طلبات التوظيف لتلك المنطقة .

- أجرت (Boullion , 1996) دراسة للتعرف على الممارسات الإدارية اليومية لدى المديرين الجدد في مدارس مختارة في كاليفورنيا . أوضحت الدراسة أن هناك أثرا للجنس في الإدارة وهل التوظيف من داخل المنطقة أم من خارجها وحجم المدرسة . عينة الدراسة (٣١) مديرا ومديرة ممن هم في السنة الأولى من الإدارة . إستنتجت الدراسة ما يلي :

- ١ . هناك القليل من الدعم والمساعدة للمديرين الجدد
 - ٢ . أظهر المديرون أنهم بحاجة إلى دورات ومساعدته في مواضيع مثل الميزانيات
 - ٣ . ردود فعل الهيئة التدريسية وأولياء الأمور عند تغيير البرنامج المدرسي كانت أعلى المعوقات .
 - ٤ . شعور المديرين بالغرابة
- أوصت الدراسة بأنه من الضروري أن يكون هناك تعريف بالإدارة المالية والتخطيط وأنه من الضروري أيضا مساعدة المديرين في مواضيع مثل حل الصراعات وإتخاذ القرارات الإدارية .

ملخص الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة المذكورة في هذا الفصل من الدراسة الكشف عن أهم المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس على إختلاف مستوياتها والتي تحد من فعاليتهم دون القيام بالأعمال الإدارية والفنية الموكلة إليهم .

أجمعت الدراسات وبشكل عام على الكثير من المجالات التي تشكل في جوهرها صعوبات ومعوقات أمام الكفاية الإدارية . ويمكن تصنيفها في مجالات ستة هي :

موقع المدرسة ، أولياء الأمور ، البناء المدرسي ، التجهيزات والوسائل التعليمية ، الطلاب ، معوقات شخصية في المدير .

أظهرت الدراسات السابقة أهمية هذه العناصر مجتمعة وأن النقص أو التقصير في أي منها سيكون معوقاً أمام الإدارة المدرسية . كما أن الخبرة الطويلة مثلاً في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة وموقعها لها أثراً ايجابياً كبيراً في أداء الواجبات وتفادي المشكلات .

كما أوضحت الدراسات الأجنبية أن إدارة الوقت أساسية في تفادي مشاكل العمل الإداري المجهد كما أن التنسيق والمهارة في الأعمال الإدارية والإشراف الفني تؤثر بشكل كبير في إنجاح الإدارة المدرسية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة
مجتمع الدراسة
أداة الدراسة
تقنين أداة الدراسة
الصدق
الثبات
إجراءات تطبيق الدراسة
تصميم الدراسة
المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الفصل على وصف لكل من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة إضافة إلى وصف لإداة الدراسة (الإستبانة) من حيث بنائها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفا لإجراءات تطبيق الدراسة والتحليلات الإحصائية التي تمت .

منهج الدراسة :

إعتمد الباحث في دراسته الميدانية المنهج الوصفي لما تتطلب الدراسة من بيانات ومعلومات خاصة بمجتمع الدراسة قيد الدراسة . كما اعتمد الباحث أيضا على الدراسة الميدانية وذلك بتطبيق أداة الدراسة المعدة للغرض قيد الدراسة من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي تمثل بالمدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم .

مجتمع الدراسة :

تضمن مجتمع الدراسة مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم والتي بلغ عددها ٢٣٣ مدرسة حيث تم أخذ جميع المجتمع (مجتمع الدراسة) وبذلك تكون الدراسة دراسة مسحية شاملة والمدارس قيد الدراسة موزعة كما يلي في الجدول التالي :

الجدول (١)

توزيع المدارس حسب الألفية والجنس

اللواء	ذ. أساسي	ذ. ثانوي	إناث أساسي	إناث ثانوي	المجموع
نابلس	٥٢	٣٣	٥٤	١٧	١٥٦
طولكرم	٢٥	١٦	٢٤	١٢	٧٧
المجموع	٧٧	٤٩	٧٨	٢٩	٢٣٣

- (١) المصدر : قسم التخطيط والإحصاء ، مكتب تربية نابلس ١٩٩٨
 (٢) المصدر : قسم التخطيط والإحصاء ، مكتب تربية طولكرم ١٩٩٨
 ويبين الجدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة حسب الموقع .

الجدول (٢)

توزيع المدارس حسب الموقع

المحافظ	أساسي/ ذكور		ثانوي / ذكور		أساسي / إناث		ثانوي / إناث		المجموع
	قرية	مدينة	قرية	مدينة	قرية	مدينة	قرية	مدينة	
نابلس	٣٦	١٦	٢٦	٧	٣١	٢٣	١١	٦	١٥٦
طولكرم	١٧	٨	١٢	٤	١٤	١٠	٩	٣	٧٧
المجموع	٥٣	٢٤	٣٨	١١	٤٥	٣٣	٢٠	٩	٢٣٣

- (١) المصدر: قسم التخطيط والإحصاء ، مكتب تربية نابلس ١٩٩٨
 (٢) المصدر : قسم التخطيط والإحصاء ، مكتب تربية طولكرم ١٩٩٨

ويبين الجدول رقم ٣ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظة والجنس

الجدول (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المحافظة والجنس

المحافظة	مدراء	مديرات	المجموع
نابلس	٨٥	٧١	١٥٦
طولكرم	٤١	٣٦	٧٧
المجموع	١٢٦	١٠٧	٢٣٣

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي إلى (٢٢٤) إستبانة نظرا لإستكمال شروط الإستجابة وتم إستبعاد (٣) إستبانات ولم يتم إسترجاع (٦) إستبانات . ونتائج الجداول (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (٩) ، (١٠) تبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها التصنيفية .

متغير الجنس

الجدول (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية (%)
مدير	١٣٥	%٦٠,٣
مديرة	٨٩	%٣٩,٧
المجموع	٢٢٤	%١٠٠

متغير العمر

الجدول (٥)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير العمر

العمر/سنة	العدد	النسبة (%)
أقل من ٣٠ سنة	٩	%٤
٣٠-٤٠ سنة	٥٩	%٢٦,٣
٤١-٥٠ سنة	١٤١	%٦٢,٩
أكثر من ٥٠ سنة	١٥	%٦,٧
المجموع	٢٢٤	%١٠٠

متغير المؤهل العلمي

الجدول (٦)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	١٩٤	%٨٦,٦
بكالوريوس	٢٥	%١١,٢
ماجستير	٥	%٢,٢
المجموع	٢٢٤	%١٠٠

متغير الخبرة

الجدول (٧)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة/سنة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣٥	%١٥,٦
٥-١٠ سنوات	٧٣	%٣٢,٦
أكثر من ١٠ سنوات	١١٦	%٥١,٨
المجموع	٢٢٤	%١٠٠

متغير عدد الطلاب في المدرسة

الجدول (٨)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير عدد الطلاب في المدرسة

عدد الطلاب	العدد	النسبة المئوية
أقل من ١٠٠	٣٠	%١٣,٤
١٠٠-١٩٩	١٠٤	%٤٦,٤
٢٠٠-٣٠٠	٧٦	%٣٣,٩
أكثر من ٣٠٠	١٤	%٦,٣
المجموع	٢٢٤	%١٠٠

متغير موقع المدرسة

الجدول (٩)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير موقع المدرسة

موقع المدرسة	العدد	النسبة
مدينة	٩٩	%٤٤,٢
قرية	١٢٥	%٥٥,٨
المجموع	٢٢٤	%١٠٠

مكان السكن للمدراء والمديرات

الجدول (١٠)

توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير مكان السكن

النسبة ١٠٠٪	العدد	مكان السكن
٣٤,٤٪	٧٧	مدينة
٦٥,٦٪	١٤٧	قرية
١٠٠٪	٢٢٤	المجموع

أداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم وإعداد الإستبانة الخاصة مستعينا ب :

(١) الأدب التربوي الذي تمكن من الحصول عليه من مراجع مختلفة سواء كانت بالعربية أو الانجليزية والتي تناولت موضوع الدراسة (معوقات العمل في الإدارة المدرسية) بشكل عام .

(٢) وقد استخدم الباحث في جزء من هذه الاستبانة بعض المعلومات الأساسية من معوقات شخصية في مدير المدرسة حسب رأي (Woodcock and Francis, 1984) في دراسة قاما بها في العام المذكور ، وهي عدم قدرة المدير على إدارة الذات ، توقف تطور المدير الشخصي وضعف مهارات الاشراف التربوي لدى المدير. كما استخدم الباحث جزء من استبانته خاصة بهذا الموضوع للباحث كمال يونس (١٩٩٦) . هذه المعوقات بالإضافة الى صعوبات تتعلق بالمعلمين وصعوبات تتعلق بالبناء المدرسي وصعوبات تتعلق بأولياء الامور وصعوبات تتعلق بالطلبة وأخيرا صعوبات تتعلق بالعلاقة مع السلطات التعليمية المشرفة . حيث شكلت هذه الجسم الإستبانة الرئيسي والذي تم إعداده وتوزيعه على مجتمع الدراسة المشار إليها .

وتكونت أداة الدراسة (الإستبانة) من جزئين رئيسيين حيث تضمن الجزء الأول منها معلومات عامة حول المدير الذي يعتبر جزءا أساسيا من مجتمع الدراسة. بينما تكون الجزء الثاني من الإستبانة من (٤٠) فقرة تمحورت حول معوقات العمل في الإدارة المدرسية وكانت هذه العبارات موزعة على ثمانية مجالات اعتبرت تشكل معوقات أساسية في الإدارة المدرسية بمعدل خمس فقرات لكل مجال من أجل إعطاء نفس الحجم من الدرجات بالتساوي بين المجالات الثمانية .

تقنين أداة الدراسة :

من أجل تقنين أداة الدراسة قام الباحث بالخطوات التالية :

(١) الصدق : قام الباحث بعرض الإستبانة بعد أن فرغ من بنائها على ثمانية محكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في هذا المجال من أساتذة جامعة النجاح الوطنية والمعروفين بالدراسة والإختصاص والخبرة في هذا المجال . كما قام الباحث بعرضها على ثلاثة من مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية بالإضافة إلى مديرة التربية والتعليم ونائب مديرة التربية والتعليم الإداري بمحافظة نابلس. وقد أبدى غالبية المحكمين رأيهم الإيجابي في الإستبانة كما أبدى المحكمون ملاحظاتهم وإقتراحاتهم لتعديل بعض فقرات الإستبانة . وبناء على ملاحظات المحكمين قام الباحث بإجراء كافة التعديلات اللازمة . وقد تلخصت ملاحظات وتعديلات المحكمين حول الجزء الثاني من أداة الدراسة كما هو مبين في الجدول (١١) :

الجدول (١١)

ملاحظات وتعديلات المحكمين فيما يتعلق بالجزء الثاني من الإستبانة

الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
عدم توفر الإنارة والتهوية الكافية في الغرف الصفية	عدم توفر الإنارة والتهوية الكافيتين في الغرف الصفية .
عدم أنجاز طموحاتي الشخصية	عدم إنجاز الطموحات الشخصية .
عدم معرفتي الدقيقة لأمر النظام المدرسي	عدم المعرفة الدقيقة لأمر النظام المدرسي .
عدم القدرة على بناء الثقة بيني وبين الآخرين .	عدم القدرة على بناء الثقة مع الآخرين .
صعوبات تتعلق بالسلطات التعليمية العليا	صعوبات تتعلق بالسلطات التعليمية المشرفة .

(٢) الثبات :

لتحديد ثبات الإستبانة ، استخدم الباحث طريقة إعادة الإختبار (Test - Retest) لحساب معامل الثبات ، حيث تم توزيع الإستبانة على عينة مرتين وكانت العينة تتكون من (٢٠) مديرا ومديرة ، ثماني مديرات وإثني عشر مديرا تم إختيارهم عشوائيا بحيث تكون هذه العينة موزعة أيضا بين مدارس المدينة ومدارس القرية وبفارق عشرين يوما بين الإستبانة الأولى والثانية . وإعتمدت نتيجة العينة المكونة من عشرين مديرا ومديرة في الحسابات النهائية لمجتمع الدراسة . وبعد أن تم جمع الإستبانة بعد المرة الثانية وباستخدام معادلة بيرسون تبين أن معامل ثبات الإستبانة قد بلغ (٠,٨١) وهو معامل يفي بغرض البحث العلمي وعليه فقد إعتد الباحث الإستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات .

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن معاملات الثبات للأبعاد قد تراوحت بين (٠,٧٤ - ٠,٨٦) وفيما يتعلق بالثبات الكلي فقد وصل إلى (٠,٨١) وهو معامل ثبات جيد وافي باغراض الدراسة .

الجدول (١٣)

ثبات الإستبانة بطريقة الإعادة بإستخدام معادلة بيرسون (ن = ٢٠)

الرقم	الأبعاد	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الثبات
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
١	صعوبات تتعلق بأولياء الأمور	٣,٨١	٠,٩٣	٣,٩١	٠,٨٨	* ٠,٨٣
٢	صعوبات تتعلق بالسلطات التعليمية المشرفة .	٣,٦٥	٠,٦٧	٣,٩٢	٠,٧٦	* ٠,٧٤
٣	صعوبات تتعلق بالبناء المدرسي	٣,٧١	١,٠٢	٣,٨٦	٠,٧١	* ٠,٧٨
٤	صعوبات تتعلق بالمعلمين	٣,٥٤	٠,٨٤	٣,٤٧	٠,٩٧	* ٠,٨٣
٥	صعوبات تتعلق بالطلبة					* ٠,٨٥
٦	صعوبات شخصية/عدم قدرة المدير على إدارة الذات	٣,١٧	١,١١	٣,٢٥	١,١٢	* ٠,٨٠
٧	صعوبات شخصية/توقف تطور المدير الشخصي	٣,١١	١,٠٣	٣,١٤	١,١٦	* ٠,٨٦
٨	صعوبات شخصية/ضعف مهارات الإشراف	٣,٤٤	١,٣٤	٣,٥٤	١,١٤	* ٠,٨١
الثبات الكلي		٣,٥٢	٠,٦٦	٣,٦٣	٠,٦١	* ٠,٨١

* دال عند المستوى ($\alpha = ٠,٠٥$)

كما تم إستخراج الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا علما بأن الإستبانة تحتوي على ثمانية مجالات رئيسية وبواقع خمس فقرات لكل بعد وهذه المجالات هي صعوبات تتمثل بما يلي :

- (١) أولياء الأمور .
- (٢) السلطات التعليمية المشرفة .
- (٣) البناء المدرسي .
- (٤) المعلمين .
- (٥) الطلبة .

(٦) إدارة الذات .

(٧) توقف التطور الشخصي .

(٨) ضعف مهارات الإشراف .

والجدول رقم (١٣) يبين ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الجدول (١٣)

ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (ن = ٢٢٤)

الرقم	المجال	الثبات
١	صعوبات تتعلق بأولياء الأمور	,٩٢
٢	صعوبات تتعلق بالسلطة المشرفة	,٩٠
٣	صعوبات تتعلق بالبناء المدرسي	,٩٠
٤	صعوبات تتعلق بالمعلمين	,٩٣
٥	صعوبات تتعلق بالطلبة	,٨٩
٦	صعوبات في إدارة الذات	,٩٢
٧	صعوبات في التطور الشخصي	,٩١
٨	صعوبات في مهارات الإشراف	,٩٢
	درجة الثبات الكلية.	,٩١

يتضح من الجدول (١٣) أن معاملات الثبات لمجالات الأداة تراوحت بين (,٨٩ -

,٩٣) ووصل معامل الثبات الكلي للأداة (,٩١) وجميعها جيدة تفي بأغراض الدراسة .

إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانة قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة .

بعد جمع الاستبانة وتدقيقها تبين ما يلي :

تم توزيع (٢٣٣) إستبانة وهي بعدد المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم وموزعة على الشكل التالي :

محافظه نابلس ١٥٦ إستبانة

محافظه طولكرم ٧٧ إستبانة .

وبعد مرور خمسة وأربعين يوما على توزيع الاستبانة استطاع الباحث أن يجمع ما مقداره (٢٢٤) إستبانة من أجل إجراء التحليل الإحصائي لها من اصل (٢٣٣) إستبانة تم توزيعها عن طريق مكاتب التربية واخذت الصفة الرسمية حيث تم الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم على توزيع الاستبانة في المدارس الحكومية. وتم إستبعاد (٣) إستبانات ولم تسترجع (٦) إستبانات . ،حيث بلغت نسبة الاستبانات التي تم جمعها الى العدد الكلي الذي تم توزيعه (٩٦،١ %)، والسبب في عدم إمكانية إسترجاعها كاملة يعود لكون مديري المدارس ومديراتها في العطلة الصيفية وخلال الاجازات السنوية المستحقة لهم .

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما هي درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ؟ للإجابة عن السؤال أستخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات المعوقات ونتائج الجداول :

(١٤) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٧) ، (١٨) ، (١٩) ، (٢٠) ، (٢١) تبين

ذلك ،

بينما يبين الجدول (٢٢) ترتيب المجالات تبعاً لدرجة المعوقات إضافة إلى درجة المعوقات الكلية .

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية :

(٨٠٪ فأكثر) درجة معوقات كبيرة جداً

(٧٠-٧٩٪) درجة معوقات كبيرة .

(٦٠-٦٩٪) درجة معوقات متوسطة .

(٥٠-٥٩٪) درجة معوقات قليلة

(أقل من ٥٠٪) درجة معوقات قليلة جداً .

١- مجال أولياء الأمور

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال أولياء الأمور (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الإستجابة *	النسبة (المئوية %)	درجة المعوقات
١.	عدم متابعة الآباء لغياب أبنائهم المتكرر	٣,٠٦	٦١,٢	متوسطة
٢.	عدم متابعة الآباء لتحصيل أبنائهم الدراسي المتدني	٢,٩٩	٥٩,٨	قليلة
٣.	عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح السلوك الخاطيء للطلاب	٢,٩٤	٥٨,٨	قليلة
٤.	عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات والنشاطات المدرسية	٣,١٦	٦٣,٢	متوسطة
٥.	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطيء	٣,١	٦٢	متوسطة
	درجة المعوقات الكلية لمجال (أولياء الأمور)	٣,٠٥	٦١	متوسطة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة المعوقات كانت متوسطة على الفقرات (

٥,٤,١) حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها بين (٦١,٢ % - ٦٣,٢ %

(بينما كانت قليلة على الفقرتين (٢ , ٣) حيث كانت النسبة المئوية

للإستجابة عليها على التوالي :

(٥٩,٨ % ، ٥٨,٨ %) .

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال أولياء الأمور كانت متوسطة حيث وصلت

النسبة المئوية للإستجابة إلى (٦١ %) .

٢- مجال السلطة التعليمية المشرفة

الجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال السلطة التعليمية المشرفة (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الإستجابة	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	كثرة التعليمات	٢,٨٦	%٥٧,٢	قليلة
٢.	عدم الأخذ برأي مدير المدرسة في تنقلات المعلمين	٢,٨٢	%٥٦,٤	قليلة
٣.	عدم إستقرار جدول الدروس في بداية العام الدراسي لنقص الهيئة التدريسية	٢,٧٣	%٥٤,٦	قليلة
٤.	عدم التنسيق المسبق بين المشرفين التربويين ومدير المدرسة	٢,٨٥	%٥٧	قليلة
٥.	عدم إستجابة السلطة المشرفة لسد حاجة المدرسة من الأثاث .	٢,٧٥	%٥٥	قليلة
	درجة المعوقات الكلية لمجال (السلطة التعليمية المشرفة)	٢,٨	%٥٦	قليلة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة المعوقات كانت قليلة على جميع فقرات مجال السلطة التعليمية المشرفة (١ - ٥) حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها بين :

(% ٥٤,٦ - % ٥٧,٢) .

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال السلطة التعليمية المشرفة كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (% ٥٦)

٣- مجال البناء المدرسي

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال البناء المدرسي (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الإستجابة	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	عدم توفر الساحات والملاعب الرياضية الكافية	٢,٧٧	%٥٥,٤	قليلة
٢.	عدم توفر الإنارة والتهوية الكافيتين في الغرف الصفية	٢,٨٢	%٥٦,٤	قليلة
٣.	عدم توفر المرافق الصحية الكافية والمناسبة لعدد الطلاب	٢,٧٠	%٥٤	قليلة
٤.	عدم وجود غرفة مختبر خاصة في المدرسة	٢,٨٦	%٥٧,٢	قليلة
٥.	عدم وجود غرفة خاصة بالمعلمين	٢,٧٣	%٥٤,٦	قليلة
	درجة المعوقات الكلية لمجال البناء المدرسي	٢,٧٧	%٥٥,٤	قليلة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة المعوقات كانت قليلة على جميع فقرات مجال البناء المدرسي (١-٥) حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها بين :

(%٥٤ - %٥٧,٢) .

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال البناء المدرسي كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (%٥٥,٤) .

٤- مجال المعلمين

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال المعلمين (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	عدم تدريس بعض المعلمين لمادة تخصصهم	٢,٥٧	%٥١,٤	قليلة
٢.	عدم التزام المعلمين بالتحضير اليومي	٢,٧٥	%٥٥	قليلة
٣.	عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام داخل غرفة الصف	٢,٧٩	%٥٥,٨	قليلة
٤.	عدم توفر برامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين	٢,٨٨	%٥٧,٦	قليلة
٥.	عدم قدرة بعض المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة	٢,٧٩	%٥٥,٨	قليلة
	درجة المعوقات الكلية لمجال المعلمين	٢,٧٩	%٥٥,٨	قليلة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٧) أن درجة المعوقات كانت قليلة على جميع فقرات مجال المعلمين (١-٥) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (%٥١,٤ - %٥٧,٦) .

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال المعلمين كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٥٥,٨) .

٥- مجال الطلبة

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال الطلبة . (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	عدم إهتمام بعض الطلاب بالمحافظة على الكتب المدرسية مرتبة ونظيفة	٢,٨٩	%٥٧,٨	قليلة
٢.	عدم إلتزام بعض الطلاب بعمل الواجبات البيتية والتحضير للإمتحانات	٢,٨١	%٥٦,٢	قليلة
٣.	عدم المساهمة في النشاطات اللاصفية	٢,٨٣	%٥٦,٦	قليلة
٤.	عدم محافظة بعض الطلاب على ممتلكات المدرسة بشكل عام	٢,٨٣	٥٦,٦	قليلة
٥.	عدم إلتزام الطلاب بالقوانين والأنظمة المدرسية	٢,٩١	%٥٨,٢	قليلة
	درجة المعوقات الكلية " لمجال الطلبة	٢,٨٥	%٥٧	قليلة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة المعوقات على جميع فقرات مجال الطلبة من (

١-٥) كانت قليلة حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة بين (%٥٦,٢ -

%٥٨,٢) .

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال الطلبة كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية

للاستجابة إلى (%٥٧) .

٦- مجال القدرة على إدارة الذات

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والنسب ائلمئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال القدرة على إدارة الذات (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الإستجابة	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	عدم القدرة على التحديث والتجديد في أساليب الإدارة	٢,٩٥	%٥٩	قليلة
٢.	عدم القدرة على قياس الإنجازات الشخصية بشكل موضوعي	٢,٩٤	%٥٨,٨	قليلة
٣.	عدم القدرة على التعامل مع جميع المواقف بنشاط	٣,٠٢	%٦٠,٤	متوسطة
٤.	عدم إنجاز الطموحات الشخصية	٢,٨٠	%٥٦	قليلة
٥.	عدم المعرفة الدقيقة لأمر النظام والإلتزام	٢,٨٨	%٥٧,٦	قليلة
	درجة المعوقات الكلية لمجال " القدرة على إدارة الذات "	٢,٩٢	%٥٨,٤	قليلة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (١٩) أن درجة المعوقات كانت متوسطة على الفقرة (٣) حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة عليها (%٦٠,٤) ، وكانت قليلة على الفقرات (٥,٤,٢,١) حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها بين (%٥٦ - %٥٩)

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال القدرة على إدارة الذات كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (%٥٨,٤) .

٧- مجال توقف تطور المدير الشخصي

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال توقف التطور الشخصي للمدير (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الإستجابة	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	عدم تطوير المواهب والقدرات	٢,٨٥	%٥٧	قليلة
٢.	عدم الرغبة في التغيير	٢,٨٨	%٥٧,٦	قليلة
٣.	عدم مراجعة مدى التقدم والأداء بشكل عام	٢,٨٥	%٥٧	قليلة
٤.	عدم القدرة على مواجهة التحديات والمواقف الصعبة	٢,٧٧	%٥٥,٤	قليلة
٥.	عدم محاولة تجربة أفكار جديدة	٢,٨٣	%٥٦,٦	قليلة
	درجة المعوقات الكلية لمجال "توقف التطور الشخصي"	٢,٨٤	%٥٦,٨	قليلة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٢٠) أن درجة المعوقات كانت قليلة على جميع فقرات مجال

توقف تطور المدير الشخصي من (١ - ٥) حيث تراوحت النسبة المئوية

للإستجابة عليها بين :

(%٥٥,٤ - %٥٧,٦) .

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال توقف تطور المدير الشخصي كانت قليلة حيث

وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (%٥٦,٨) .

٨- مجال ضعف مهارات الإشراف

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية

لمجال ضعف مهارات الإشراف (ن = ٢٢٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الإستجابة	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	عدم القدرة على إعطاء التغذية الراجعة المناسبة	٢,٨٥	%٥٧	قليلة
٢.	عدم القدرة على التعامل مع الذين أشرف عليهم	٢,٩١	%٥٨,٢	قليلة
٣.	عدم القدرة على تحديد الأهداف للذين أشرف عليهم	٢,٩٣	%٥٨,٦	قليلة
٤.	عدم الإقتناع بأهمية الإشراف التربوي والطريقة المستخدمة فيه	٢,٧٨	%٥٥,٦	قليلة
٥.	عدم القدرة على بناء الثقة مع الآخرين	٢,٨٢	%٥٦,٤	قليلة
	درجة المعوقات الكلية لمجال " ضعف مهارات الإشراف "	٢,٨٦	%٥٧,٢	قليلة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٢١) أن درجة المعوقات كانت قليلة على جميع فقرات مجال ضعف مهارات الإشراف من (١ - ٥) حيث تراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها بين :

(%٥٥,٦ - %٥٨,٦) .

وفيما يتعلق بالمعوقات الكلية لمجال ضعف مهارات الإشراف كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (%٥٧,٢) .

٩- ترتيب المجالات تبعا لدرجة المعوقات

الجدول (٢٢)

ترتيب المجالات لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية (ن = ٢٢٤)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة المعوقات
١.	مجال أولياء الأمور	٣,٠٥	٦١%	متوسطة
٢.	مجال القدرة على إدارة الذات	٢,٩٢	٥٨,٤%	قليلة
٣.	مجال ضعف مهارات الإشراف	٢,٨٦	٥٧,٢%	قليلة
٤.	مجال الطلبة	٢,٨٥	٥٧%	قليلة
٥.	مجال توقف تطوير المدير الشخصي	٢,٨٤	٥٦,٨%	قليلة
٦.	مجال السلطة التعليمية المشرفة	٢,٨٠	٥٦%	قليلة
٧.	مجال المعلمين	٢,٧٩	٥٥,٨%	قليلة
٨.	مجال البناء المدرسي	٢,٧٧	٥٥,٤٠%	قليلة
	المعوقات الكلية	٢,٨٦	٥٧,٢%	قليلة

* أقصى درجة للإستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٢٢) ما يلي :

- أن درجة المعوقات كانت متوسطة على مجال أولياء الأمور (٦١%) بينما كانت قليلة على المجالات المتبقية ، وكان أقل المجالات إعاقا مجال البناء المدرسي (٥٥,٤٠%).

- أن درجة المعوقات الكلية كانت قليلة حيث وصلت النسبة المئوية للإستجابة إلى (٥٧,٢%).

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير الجنس؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ، ونتائج الجدول (٢٣) تبين ذلك .

الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية

حسب متغير الجنس

الجنس =		ذكور (ن = ١٣٥)		إناث (ن = ٨٩)	
المجالات		المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف
١. صعوبات تتعلق بأولياء الأمور		٣,٠٦	١,١٩	٣,٠٣	١,٣٠
٢. صعوبات تتعلق بالسلطة المشرفة		٢,٧٧	١,٠٥	٢,٨٥	١,٠٤
٣. صعوبات تتعلق بالبناء المدرسي		٢,٧٦	,٩٧	٢,٧٩	١,٠٣
٤. صعوبات تتعلق بالمعلمين		٢,٧٤	,٩٣	٢,٨٥	,٩٣
٥. صعوبات تتعلق بالطلبة		٢,٨٣	,٩٦	٢,٨٧	,٩٨
٦. صعوبات تتعلق في عدم القدرة على إدارة الذات		٢,٩٤	١,١٥	٢,٨٦	١,٠٤
٧. صعوبات تتعلق بتوقف التطور الشخصي لمدير المدرسة		٢,٨٠	١,٠٩	٢,٨٨	١,٠٨
٨. صعوبات تتعلق بضعف مهارات الإشراف		٢,٨٤	١,٠٧	٢,٨٧	١,٠٩
درجة المعوقات		٢,٨٤	,٦١	٢,٨٨	,٦١

يتضح من الجدول (٢٣) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية كانت أكبر عند الذكور مقارنة بالإناث على مجالي (أولياء الأمور) ، (عدم القدرة على إدارة الذات) حيث كان المتوسط عليهما على التوالي (٣،٠٦ ، ٢،٩٤) بينما كان المتوسط عند الإناث عليهما على التوالي (٣،٠٢ ، ٢،٨٦) وفيما يتعلق بالمجالات الأخرى (السلطة المشرفة ، البناء المدرسي ، المعلمين ، الطلبة ، توقف التطور الشخصي) كانت المعوقات أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور حيث كانت المتوسطات الحسابية لها على التوالي (٢،٨٥ ، ٢،٧٩ ، ٢،٨٧ ، ٢،٨٨ ، ٢،٨٧) بينما كانت المتوسطات عند الذكور (٢،٧٧ ، ٢،٧٦ ، ٢،٧٤ ، ٢،٨٣ ، ٢،٨٠ ، ٢،٨٤) .

وفيما يتعلق بالصعوبات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور حيث وصل المتوسط لديهن إلى (٢،٨٨) بينما وصل المتوسط لدى الذكور إلى (٢،٨٤) .

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير العمر ؟
للإجابة عن السؤال أستخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج الجدول (٢٤) تبين ذلك .

الجدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدى مديري ومديرات المدارس حسب

متغير العمر

العمر = المجالات		أقل من ٣٠ (ن = ٩)		من ٣٠-٤٠ (ن = ٥٩)		من ٤١-٥٠ (ن = ١٤١)		أكثر من ٥٠ (ن = ١٥)	
متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف
٢,٨٢	١,٠٧	٣,٠٩	١,٢٢	٣,٠٥	١,١٨	٣,٠٠	١,١٨	٣,٠٠	١,١٨
٣,٦٦	١,٩٦	٢,٨١	١,٠٥	٢,٧٤	١,٠٦	٢,٧٦	١,٠٦	٢,٧٦	١,٠٦
٢,٥٧	١,٧٣	٢,٨٥	١,٩٣	٢,٧٥	١,٩٩	٢,٨٠	١,٩٩	٢,٨٠	١,٩٩
٢,٧٥	١,٠٣	٢,٧٣	١,٨٣	٢,٧٤	١,٩٦	٢,٤٤	١,٦٩	٢,٤٤	١,٦٩
٢,٨٦	١,١٤	٢,٩٠	١,٩٠	٢,٨٤	١,٠٤	٢,٧٢	١,٣٣	٢,٧٢	١,٣٣
٣,٢٨	١,٠٢	٢,٩٢	١,١٢	٢,٨٥	١,١٠	٢,٢٨	١,١٥	٢,٢٨	١,١٥
٣,٣٣	١,٩٦	٢,٧٢	١,٠٦	٢,٨١	١,٠٧	٢,٢٠	١,٢٨	٢,٢٠	١,٢٨
٣,٠٠	١,٠٧	٢,٧٣	١,٠٠	٢,٨٥	١,٠٨	٢,٢٨	١,٣٠	٢,٢٨	١,٣٠
٣,٠٣	١,٦٥	٢,٨٤	١,٥٤	٢,٨٣	١,٦٣	٢,٠٦	١,٥٦	٢,٠٦	١,٥٦

يتضح من الجدول (٢٤) ما يلي :

(١) مجال المعوقات المتعلقة بأولياء الأمور :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٩) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٥) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٣) ، وأخيرا أصحاب الفئة العمرية أقل من (٣٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٢) .

(٢) مجال المعوقات المتعلقة بالسلطة المشرفة :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية أقل من (٣٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٣,٦٦) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨١) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية أكثر من (٥٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٦) ، وأخيرا أصحاب الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة) حيث وصل المتوسط لديهم إلى (٢,٧٤) .

(٣) مجال المعوقات المتعلقة بالبناء المدرسي :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية من (٣٠ - ٤٠ سنة) حيث وصل المتوسط لديهم إلى (٢,٨٥) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية أكثر من (٥٠ سنة) حيث كان المتوسط (٢,٨٠) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٥) ، وأخيرا أصحاب الفئة العمرية أقل من (٣٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٢,٥٧) .

(٤) مجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣,٤٤) ، يليهم الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٥) ، يليهم الفئة العمرية من (٤١ - ٥٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٤) ، وأخيرا أصحاب الفئة العمرية من (٣٠ - ٤٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٣) .

(٥) مجال المعوقات المتعلقة بالطلبة :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية من (٣٠ - ٤٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٩٠) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٩٦) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية من (٤١ - ٥٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٤) وأخيرا أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٢) .

(٦) مجال المعوقات المتعلقة في عدم القدرة على إدارة الذات :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة ، وأكثر من ٥٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣,٢٨) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية من (٣٠ - ٤٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٩٢) ، وأخيرا أصحاب الفئة العمرية من (٤١ - ٥٠) حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٥) (٧) مجال المعوقات المتعلقة في توقف التطور الشخصي :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣,٣٣) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣,٢٠) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية من (٤١ - ٥٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨١) وأخيرا أصحاب الفئة العمرية من (٣٠ - ٤٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٢) .

(٨) مجال المعوقات المتعلقة في ضعف مهارات الإشراف :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣,٢٨) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٤١ - ٥٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٥) وأخيرا أصحاب الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٣) .

(٩) المعوقات الكلية :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٥٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٦) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٣) ، يليهم أصحاب الفئة العمرية (٣٠ - ٤٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٤) وأخيرا أصحاب الفئة العمرية (٤١ - ٥٠) سنة حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٣) .

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ؟

للإجابة عن السؤال أستخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج الجدول (٢٥) تبين ذلك :

الجدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمديري ومديرات المدارس حسب

متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي = المجالات		دبلوم (ن = ١٩٤)		بكالوريوس (ن = ٢٥)		ماجستير (ن = ٥)	
متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف
٢,٠٠٥	١,١٦	٣,٠٠٩	١,١٠	٢,٦٨	١,٨٥		
٢,٧٧	١,٠٠٥	٣,٠٠٧	١,١١	٢,٥٢	٨٠		
٢,٧٦	١,٠	٢,٩٢	٨٧	٢,٤٨	٩٣		
٢,٧٦	٩٤	٣,٠٢	٨١	٢,٥٢	٩٧		
٢,٨٤	٩٦	٣,٠٢	٩٤	٢,٥٢	١,٣٨		
٢,٨٨	١,١٠	٣,٢٤	١,١٥	٢,٤٨	٧٦		
٢,٧٩	١,١٠	٣,٠٨	١,٠٢	٣,٠٨	٨٥		
٢,٨٠	١,٠٧	٣,٠٧	١,١٢	٣,٨٤	٧٩		
٢,٨٣	٦٢	٣,٠٦	٥٦	٢,٧٦	٣١		

يتضح من الجدول (٢٥) ما يلي :

(١) المعوقات المتعلقة بأولياء الأمور :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٩) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٥) وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٦٨)

(٢) المعوقات المتعلقة بالسلطة المشرفة :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٧) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٧) ، وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٥٢) .

(٣) المعوقات المتعلقة بالبناء المدرسي :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٢,٩٢) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٦) وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٤٨) .

(٤) المعوقات المتعلقة بالمعلمين :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٢) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٦) وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٥٢) .

(٥) المعوقات المتعلقة بالطلبة :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٢) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٤) وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٥٢) .

(٦) المعوقات المتعلقة في عدم القدرة على إدارة الذات :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٣,٢٤) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٨) وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٤٨) .

(٧) المعوقات المتعلقة بتوقف التطور الشخصي :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس وماجستير حيث كان المتوسط لديهم بالتساوي (٣,٠٨) ، بينما كان المتوسط عند أصحاب مؤهل الدبلوم (٢,٧٦) .

(٨) المعوقات المتعلقة بضعف مهارات الإشراف :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٣,٨٤) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٧) ، وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٠) .

(٩) درجة المعوقات الكلية :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٦) ، يليهم أصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٣) وأخيرا أصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٦) .

خامسا : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير الخبرة في الإدارة ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج الجدول (٢٦) تبين ذلك .

الجدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمديري ومديرات المدارس حسب

متغير سنوات الخبرة في الإدارة

سنوات الخبرة الإدارية المجالات		أقل من ٥ سنوات (ن = ٣٥)		من ٥ - ١٠ سنوات (ن = ٧٣)		أكثر من ١٠ سنوات (ن = ١١٦)	
متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
١. معوقات تتعلق بأولياء الأمور	٣,٢٣	٩٩,	٣,٩٥	١,٢٢	٣,٠٥	١,١٨	١,١٨
٢. معوقات تتعلق بالسلطة المشرفة	٢,٨٩	١,٠٦	٢,٧٦	١,٠٥	٢,٨٠	١,٠٦	١,٠٦
٣. معوقات تتعلق بالبناء المدرسي	٢,٩٠	١,٠٣	٢,٧٤	١,٠٠	٢,٧٥	٩٧,	٩٧,
٤. معوقات تتعلق بالمعلمين	٢,٨٦	٩٢,	٢,٨١	٩١,	٢,٧٤	٩٤,	٩٤,
٥. معوقات تتعلق بالطلبة	٢,٨٢	٩٣,	٣,١٢	١,٠١	٢,٦٩	٩٣,	٩٣,
٦. صعوبات في عدم القدرة على إدارة الذات	٢,٧٠	١,١٠	٣,١٥	١,١١	٢,٨٣	١,٠٨	١,٠٨
٧. صعوبات في توقف التطور الشخصي	٢,٦١	١,٠٣	٢,٩٣	١,١٨	٢,٨٤	١,٠٤	١,٠٤
٨. صعوبات في ضعف مهارات الإشراف	٢,٦٦	١,٠٨	٣,٠٢	١,٠٨	٢,٨٠	١,٠٧	١,٠٧
درجة المعوقات الكلية	٢,٨٣	٧٠,	٢,٩٤	٦٣,	٢,٨١	٥٦,	٥٦,

يتضح من الجدول ما يلي :

(١) المعوقات المتعلقة بأولياء الأمور :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٣,٢٣) ، يليهم أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٥) وأخيرا أصحاب الخبرة (٥ - ١٠ سنوات) حيث كان المتوسط لديهم (٢,٩٥) .

(٢) المعوقات المتعلقة بالسلطة المشرفة :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٨٩) ، يليهم أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٨٠) وأخيرا أصحاب الخبرة (٥ - ١٠ سنوات) حيث كان المتوسط لديهم (٢،٧٦) .

(٣) المعوقات المتعلقة بالبناء المدرسي :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٩٠) ، يليهم أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٧٥) وأخيرا أصحاب الخبرة من (٥ - ١٠ سنوات) حيث كان المتوسط لديهم (٢،٧٤) .

(٤) المعوقات المتعلقة بالمعلمين :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٨٦) ، يليهم أصحاب الخبرة من (٥ - ١٠ سنوات) حيث كان المتوسط لديهم (٢،٨١) وأخيرا أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٧٤) .

(٥) المعوقات المتعلقة بالطلبة :

كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الخبرة (٥ - ١٠ سنوات) حيث كان المتوسط لديهم (٣،١٢) ، يليهم أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٨٢) وأخيرا أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٦٩) .

(٦) المعوقات المتعلقة في عدم القدرة على إدارة الذات :

إن أعلى المعوقات كانت عند أصحاب الخبرة (٥ - ١٠ سنوات) حيث كان المتوسط لديهم (٣،١٥) ، يليهم أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٨٣) وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢،٧٠) .

(٧) المعوقات المتعلقة في توقف التطور الشخصي :

إن أعلى المعوقات كانت عند أصحاب الخبرة (٥ - ١٠) سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٩٣) ، يليهم أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٤) وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٦١) .

(٨) المعوقات المتعلقة في ضعف مهارات الإشراف :

إن أعلى المعوقات كانت عند أصحاب الخبرة (٥ - ١٠) سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٢) ، يليهم أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٠) وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٦٦) .

(٩) درجة المعوقات الكلية :

إن أعلى المعوقات كانت عند أصحاب الخبرة (٥ - ١٠) سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٩٤) ، يليهم أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٣) وأخيرا أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨١) .

سادسا : النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير عدد الطلاب في المدرسه ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج الجدول (٢٧) تبين ذلك :

الجدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمديري ومديرات المدارس حسب

متغير عدد الطلاب

عدد الطلاب المجالات		أقل من ١٠٠ طالب (ن = ٣٠)		من ١٠٠ - ١٩٩ طالب (ن = ١٠٤)		من ٢٠٠ - ٣٠٠ طالب (ن = ٧٦)		أكثر من ٣٠٠ طالب (ن = ١٤)	
متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف	متوسط	إنحراف
٣,٣٣	١,٢٠	٢,٨٣	١,٢١	٣,١٦	١,١٤	٣,٣٧	١,٤٦	٣,٣٧	١,٤٦
٣,١٢	١,١٠	٢,٦٨	١,٠٣	٢,٣٧	١,٠٩	٣,١٧	١,٦٠	٣,١٧	١,٦٠
٢,٩٣	١,٠٩	٢,٧٣	٠,٩٣	٢,٦٤	٠,٩٧	٢,٤٤	١,٠٥	٢,٤٤	١,٠٥
٢,٩١	٠,٩٧	٢,٦٦	٠,٨٧	٢,٧٣	٠,٩٥	٣,٧١	٠,٥٢	٣,٧١	٠,٥٢
٢,٩٢	١,١٢	٢,٨٠	٠,٩٣	٢,٨٨	١,٠٢	٢,٨٤	٠,٦٨	٢,٨٤	٠,٦٨
٣,٠٤	١,٠٥	٢,٩٠	١,١٤	٢,٨٣	١,٠٤	٣,٢٠	١,٣١	٣,٢٠	١,٣١
٢,٨٥	١,٢٣	٢,٨٣	٠,٩٨	٢,٧٦	١,١٣	٣,٢٢	١,٣٠	٣,٢٢	١,٣٠
٢,٩٦	١,١٧	٢,٨٠	٠,٩٩	٢,٧٦	١,١١	٣,٥٥	١,١٥	٣,٥٥	١,١٥
٣,٠١	٠,٦٥	٢,٧٨	٠,٥٧	٢,٨٢	٠,٦٤	٣,٣١	٠,٣٧	٣,٣١	٠,٣٧

يتضح من الجدول (٢٧) ما يلي :

(١) المعوقات المتعلقة بأولياء الأمور :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يوجد بها أكثر من ٣٠٠ طالب

حيث وصل المتوسط إلى (٣,٣٧) ، يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠

طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣,٣٣) ، يليها المدارس التي يوجد بها ٢٠٠ -

٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣,١٦) وأخيرا المدارس التي يوجد بها

١٠٠ - ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢,٨٣) .

(٢) المعوقات المتعلقة بالسلطة المشرفة :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يوجد بها أكثر من ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣،١٧) ، يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣،١٢) ، يليها المدارس التي يوجد بها ٢٠٠ - ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٧٧) وأخيرا المدارس التي يوجد بها ١٠٠ - ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٦٨) .

(٣) المعوقات المتعلقة بالبناء المدرسي :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يوجد بها أكثر من ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣،٤٤) ، يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٩٣) ، يليها المدارس التي يوجد بها ١٠٠ - ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٧٣) وأخيرا المدارس التي يوجد بها ٢٠٠ - ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٦٤) .

(٤) المعوقات المتعلقة بالمعلمين :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يوجد بها أكثر من ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣،٧١) ، يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٩١) ، يليها المدارس التي يوجد بها ٢٠٠ - ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٧٣) وأخيرا المدارس التي يوجد بها ١٠٠ - ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٦٦) .

(٥) المعوقات المتعلقة بالطلبة :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يقل فيها أعداد الطلاب عن ١٠٠ طالب حيث كان المتوسط (٢،٩٢) يليها المدارس التي يوجد بها ٢٠٠ - ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٨٨) ، يليها المدارس التي يوجد بها أكثر من ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٨٤) وأخيرا المدارس التي يوجد بها ١٠٠ - ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢،٨٠) .

(٦) المعوقات المتعلقة في عدم القدرة على إدارة الذات :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يكون فيها أعداد الطلبة أكثر من
٣٠٠ طالب

حيث كان المتوسط (٣,٢٠) يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠
طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣,٠٢) يليها المدارس التي يوجد بها من ١٠٠
- ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢,٩٠) وأخيرا المدارس التي يوجد بها
٢٠٠ - ٣٠٠ طالبا حيث وصل المتوسط إلى (٢,٨٣) .
(٧) المعوقات المتعلقة في توقف التطور الشخصي :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يكون فيها أعداد الطلبة أكثر من
٣٠٠ طالب

حيث كان المتوسط (٣,٢٢) يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠
طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢,٨٥) يليها المدارس التي يوجد بها من ١٠٠
- ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢,٨٣) وأخيرا المدارس التي يوجد بها
٢٠٠ - ٣٠٠ طالبا حيث وصل المتوسط إلى (٢,٧٦) .
(٨) المعوقات المتعلقة في ضعف مهارات الإشراف :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يكون فيها أعداد الطلبة أكثر من
٣٠٠ طالب

حيث كان المتوسط (٣,٥٥) يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠
طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢,٩٦) يليها المدارس التي يوجد بها من ١٠٠
- ١٩٩ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢,٨٠) وأخيرا المدارس التي يوجد بها
٢٠٠ - ٣٠٠ طالبا حيث وصل المتوسط إلى (٢,٧٦) .
(٩) درجة المعوقات الكلية :

كانت أعلى المعوقات في المدارس التي يكون فيها أعداد الطلبة أكثر من
٣٠٠ طالب

حيث كان المتوسط (٣,٣١) يليها المدارس التي يوجد بها أقل من ١٠٠
طالب حيث وصل المتوسط إلى (٣,٠١) ، يليها المدارس التي يتراوح عدد الطلاب

فيها بين ٢٠٠ - ٣٠٠ طالب حيث وصل المتوسط إلى (٢,٨٢) وأخيرا المدارس التي يوجد بها ١٠٠ - ١٩٩ طالبا حيث وصل المتوسط إلى (٢,٧٨) .

سابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير موقع المدرسة ؟

للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ونتائج الجدول (٢٨) تبين ذلك :

الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية

حسب متغير موقع المدرسة

موقع المدرسة = المجالات		مدينة (ن = ٩٩)		قرية (ن = ١٢٥)	
		المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف
١. مجال أولياء الأمور		٣,١٣	١,١٩	٢,٩٧	١,١٥
٢. مجال السلطة المشرفة		٢,٨٣	١,١٠	٢,٧٨	١,٠١
٣. مجال البناء المدرسي		٢,٦٩	,٩٩	٢,٨٣	,٩٨
٤. مجال المعلمين		٢,٧١	,٩٥	٢,٨٤	,٩٠
٥. مجال الطلبة		٢,٨٤	١,٠٦	٢,٨٥	,٩٠
٦. مجال القدرة على إدارة الذات		٢,٨٩	١,٠٦	٢,٩٣	١,١٤
٧. مجال توقف التطور الشخصي		٢,٧٨	١,١١	٢,٨٧	١,٠٧
٨. مجال ضعف مهارات الإشراف		٢,٧٧	١,٠٧	٢,٩١	١,٠٩
درجة المعوقات الكلية		٢,٨٣	,٦٣	٢,٨٧	,٥٩

يتضح من الجدول (٢٨) ما يلي :

(١) إن درجة المعوقات كانت أعلى في المدارس الموجودة في المدينة مقارنة بالمدارس الموجودة بالقرى على مجالي معوقات (أولياء الأمور ، السلطة المشرفة) حيث كانت المتوسطات على التوالي (٣,١٣ ، ٢,٨٣) للمدينة بينما كانت (٢,٩٧ ، ٢,٧٨) للمدارس في القرى .

(٢) إن درجة المعوقات كانت أعلى في المدارس الموجودة في القرى مقارنة في المدارس الموجودة في المدينة على المجالات المتبقية ، (البناء المدرسي ، المعلمين ، الطلبة ، القدرة على إدارة الذات ، توقف التطور الشخصي ، ضعف مهارات الإشراف) حيث كانت المتوسطات في مدارس القرى على النحو التالي (٢,٨٣ ، ٢,٨٤ ، ٢,٨٥ ، ٢,٩٣ ، ٢,٨٧ ، ٢,٩١) بينما كانت في مدارس المدينة (٢,٦٩ ، ٢,٧١ ، ٢,٨٤ ، ٢,٨٩ ، ٢,٧٨ ، ٢,٧٧) .

(٣) إن درجة المعوقات الكلية كانت في مدارس القرى أكبر منها في مدارس المدينة حيث وصل المتوسط للمدارس في القرى إلى (٢,٨٧) بينما وصل المتوسط لمدارس المدينة إلى (٢,٨٣) .

ثامناً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير مكان السكن لمديري ومديرات المدارس ؟

الجدول (٢٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات العمل في الإدارة المدرسية حسب متغير مكان السكن لمديري ومديرات المدارس

موقع المدرسة المجالات		مدينة (ن = ٧٧)		قرية (ن = ١٤٧)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
١. مجال أولياء الأمور		٣,١٨	١,١٣	٢,٩٧	١,١٨
٢. مجال السلطة المشرفة		٣,٠٠٧	١,٠١٣	٢,٦٩	,٩٩
٣. مجال البناء المدرسي		٢,٨٠	١,٠٦	٢,٧٥	,٩٥
٤. مجال المعلمين		٢,٧٧	١,٠٤	٢,٧٩	,٨٦
٥. مجال الطلبة		٢,٨٧	١,١٣	٢,٨٤	,٨٨
٦. مجال القدرة على إدارة الذات		٢,٨٠	١,٠٩	٢,٩٧	١,١١
٧. مجال توقف التطور الشخصي		٢,٧٥	١,٠٣	٢,٨٨	١,١١
٨. مجال ضعف مهارات الإشراف		٢,٧٩	١,٠٢	٢,٨٨	١,١١
درجة المعوقات الكلية		٢,٨٧	,٦٧	٢,٨٥	,٥٧

يتضح من الجدول (٢٩) ما يلي:

- (١) أن درجة المعوقات كانت أكبر عند المديرين والمديرات الذين يسكنون المدينة مقارنة بالذين يسكنون القرية على مجالات المعوقات التالية (أولياء الأمور ، السلطة المشرفة ، البناء المدرسي، الطلبة) . حيث كانت المتوسطات على التوالي (٣،١٨ ، ٣،٠٠٧ ، ٢،٨٠ ، ٢،٨٧) بينما كانت للمديرين والمديرات الذين يسكنون القرية (٢،٩٧ ، ٢،٦٩ ، ٢،٧٥ ، ٢،٨٤)
- (٢) إن درجة المعوقات كانت أكبر عند المديرين والمديرات الذين يسكنون القرية مقارنة بالذين يسكنون المدينة على مجالات (المعلمين ، إدارة الذات ، التطور الشخصي ، مهارات الإشراف) حيث كانت المتوسطات عليها على التوالي (٢،٧٩ ، ٢،٩٧ ، ٢،٨٨ ، ٢،٨٨) بينما كانت للمديرين والمديرات الذين يسكنون المدينة (٢،٧٧ ، ٢،٨٠ ، ٢،٧٥ ، ٢،٧٩) .
- (٣) إن درجة المعوقات الكلية للمديرين والمديرات الذين يسكنون المدينة كانت أكبر من الذين يسكنون القرية حيث كان المتوسط (٢،٨٧) بينما كان المتوسط للذين يسكنون القرية (٢،٨٥) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

إن معرفة معوقات العمل في الإدارة المدرسية تساهم إسهاما مباشرا في القرارات الإدارية اليومية التي يتخذها مديرو ومديرات المدارس على اختلاف مستوياتها سواء كانت أساسية أم ثانوية . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم . كما حدد الباحث ذلك كمجتمع دراسته بجميع هؤلاء المديرين والمديرات .

وقد رأى الباحث أن يطرق هذه المشكلة من مجالات ثمانية رئيسية هي : أولياء الأمور ، الطلاب ، المعلمين ، السلطة التعليمية المشرفة ، البناء المدرسي ، القدرة على إدارة الذات ، التطور الشخصي وأخيرا مهارات الإشراف التربوي لدى المديرين .

وقد أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة كاملا لعينة ممثلة للمجتمع حيث أن المجتمع صغير نسبيا وقد بلغ (٢٣٣) مديرا ومديرة موزعين على محافظتي نابلس وطولكرم . (نابلس ١٥٦ ، طولكرم ٧٧) .

إستخدم الباحث في دراسته إستبانه مكونة من جزئين ، الجزء الأول عبارة عن معلومات عامة عن مدير المدرسة مثل الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة في الإدارة ، المؤهل العلمي ، مكان السكن ومكان العمل وعدد طلاب المدرسة . أما الجزء الثاني فيشكل حجم الإستبانه الأساسي حيث تم تقسيمه إلى ثمانية مجالات رئيسية كمعوقات أساسية أمام الكفاية الإدارية . تكونت الإستبانه من (٤٠) أربعين عبارة موزعة على المجالات الثمانية بالتساوي وبمعدل خمسة عبارات لكل مجال . وقد تم توزيع الإستبانه على مجتمع الدراسة بمساعدة مديري التربية والتعليم في المحافظتين المعنيتين (نابلس وطولكرم) بعد أن تم أخذ موافقة الوزارة على ذلك

وقد إستغرق توزيع الإستبانة وجمعها ما يقارب الخمسين يوما ، وبعد ذلك عولجت إحصائيا بواسطة الحاسوب لإستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لقيم الفقرات .

رأى الباحث أن هذه الدراسة سوف تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية التي تشمل مجالات الدراسة جميعها كونها شاملة لجميع معوقات العمل في الإدارة المدرسية .

والأسئلة التي تناولتها الدراسة وحاولت الإجابة عليها كانت :
هل تختلف درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغيرات الدراسة وهي :

الجنس ، العمر ، المؤهلات العلمية ، سنوات الخبرة في الإدارة ، عدد طلاب المدرسة ، موقع المدرسة ، مكان سكن مدير المدرسة ؟

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما هي معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم ؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية على مجالاتها جميعا كما يلي :
إن المعوقات في الإدارة المدرسية على مجالي أولياء الأمور وإدارة الذات كانت أعلى عند الذكور منها عند الإناث . وعند مقارنة النتائج المتعلقة بالمجالات المتبقية (السلطة المشرفة ، البناء المدرسي ، موقع المدرسة ، المعلمين ، الطلبة ، التطور الشخصي ومهارات الإشراف) فقد وجد أن الصعوبة والمعوقات في الإدارة المدرسية كانت أعلى عند الإناث عنها عند الذكور . كما يظهر ذلك في الجداول (١٤) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٧) ، (١٨) ، (١٩) ، (٢٠) ، (٢١) .

والسبب في كون مديري المدارس ذكورا يواجهون أعلى الصعوبات في مجالات أولياء الأمور وإدارة الذات هو أن غالبية أولياء الأمور لا يقومون بمراجعة المدارس للإستفسار عن أوضاع أبنائهم الدراسية أو الإستفسار عنها ومتابعتها. ويعود السبب في ذلك كون أولياء الأمور في شغل مستمر طوال أيام الأسبوع ولا وقت لديهم لمراجعة المدرسة ، مما يجعل فرصة مراجعة ولي الأمر لمدرسة ابنه قليلة حيث تكون غالبا العطلة الرسمية هي يوم الجمعة وتكون المدرسة في عطلة رسمية ايضا بينما تقوم بعض الأمهات بمراجعة مدرسة إبنها بصورة شبه مستمرة للإستفسار والمتابعة. اما فيما يتعلق بإدارة الذات فنجد الفرصة قليلة عند المديرين للاستفادة من المراجع التربوية التي قد تغني في التطوير واثراء المعلومات مما يؤدي الى عدم القدرة على اتجاز الطموحات الشخصية ويقلل من النشاط والفاعلية وعدم القدرة على مواجهة المواقف بنشاط.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي أجراها المدحجي (١٩٩١) في اليمن اظهرت دراسة ان عدم اهتمام اولياء الامور وعدم متابعتهم لتحصيل ابنائهم الدراسي المتدني تحتل الدرجة الاولى ضمن معوقات العمل في الادارة المدرسية . كما ان النتائج التي اثار اليها السؤال الاول بأن مجال اولياء الامور وإدارة الذات تحتل مرتبة متقدمة ضمن معوقات العمل في الادارة المدرسية . اتفقت هذه الدراسة ودراسات عربية اخرى سابقة في نتائجها ، اتفقت مع دراسة خليل وغزال (١٩٨٩) في العراق لتحديد صعوبات العمل في الادارة المدرسية والتي اظهرت بأن هناك صعوبات ادارية متمثلة بضعف المستوى العلمي للمعلمين ، وصعوبات في ضبط الصف وعدم متابعة أولياء الامور.

كما إتفقت نتيجة السؤال الاول مع نتائج دراسة ديراتني (١٩٨٧) التي اجراها للتعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المناطق الريفية من السعودية ، إتفقت الدراستان بأن قلة متابعة اولياء الامور لأبنائهم وسلوكهم اخذت المرتبة الاولى بين المعوقات وهذا ما اشارت اليه هذه الدراسة أيضا.

ثانيا :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل تختلف معوقات العمل في الادارة المدرسية في المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير الجنس لدى المديرين ؟

اظهرت نتائج الجدول (٢٣) ان المعوقات في الادارة المدرسية كانت اكبر عند الذكور مقارنة بالاناث على مجالي اولياء الامور وعدم القدرة على ادارة الذات حيث كانت المتوسطات عليها (٣,٠٦، ٢,٩٤) على التوالي بينما كانت عند الاناث (٣,٠٢، ٢,٨٦) .

اما فيما يتعلق بالمجالات الاخرى فقد كانت الصعوبات الكلية عند الاناث اكبر مما هي عليه عند الذكور .حيث وصل المتوسط للذكور (٢,٨٤) بينما للاناث (٢,٨٨) على مجالات (السلطة المشرفة ، البناء المدرسي ، موقع المدرسة ،المعلمين ،الطلبة ،التطور الشخصي ومهارات الاشراف) حيث ان هذه المجالات الستة تتطلب العمل الزائد والجهد الكبير وفي رأيي ان هذا هو السبب في كونها تشكل معوقات اساسية لدى الاناث . فقد تميل السيدات إلى العمل في مدرسة قريبة من مكان سكنها أكثر من مدرسة بعيدة وذلك لصعوبة المواصلات وإختلاف العادات والتقاليد في المجتمعات أحيانا . والبناء المدرسي غير المكتمل والواسع ايضا يشكل معوقا حيث النقص في الغرف الصفية والمرافق الأخرى . كما ان العلاقة بالسلطة المشرفة التي تتطلب المراجعات المستمرة للمسؤولين والمطالبة باحتياجات المدرسة باستمرار والتنقل بين المكاتب وهذا يتطلب الجهد الكبير الذي لا تقدر السيدات على القيام به. وفي مجال المعلمين والاشراف فنجد احيانا ضعفا في مهارات الاشراف عند الاناث اكثر والتدريب عند المعلمات ايضا اقل .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المدحجي ١٩٩١) ودراسة (خليل وغزال ١٩٨٩) المشار اليهما في معرض الاجابة على السؤال الاول .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل تختلف معوقات العمل في الادارة المدرسية في المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير العمر ؟

اظهرت نتائج الجدول (٢٤) الذي يبحث في اثر العمر في معوقات العمل في الادارة المدرسية ، ان المديرين اصحاب الفئة العمرية اكثر من (٥٠ سنة) حيث كان المتوسط لديهم (٣,٠٦) يواجهون اعلى المعوقات في الادارة المدرسية يليهم اصحاب الفئة العمرية اقل من (٣٠ سنة) ومتوسطهم (٣,٠٣) يليهم اصحاب الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة) ومتوسطهم (٢,٨٤) واخيرا اصحاب الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) ومتوسطهم (٢,٨٣) والسبب في كون اصحاب الفئة العمرية اكثر من ٥٠ سنة لديهم اعلى معوقات العمل في الادارة المدرسية هو ان هذه الفئة قد امضت سنين طويلة في العمل التعليمي والاداري على حد سواء وهذه السنين من العمل الاداري كانت عبارة عن روتين متكرر يوما بعد يوم يخلو من التجديد والتحديث أو إستعمال أفكار جديدة في مجال الإدارة . هذه الفئة التي اصبحت الان على ابواب التقاعد تعتقد ان طريقتهما القديمة في الادارة هي الطريقة الناجحة لذلك هي ترفض التغيير والتطوير وحتى ترفض مبدأ محاولة تطبيق افكار او مبادئ ادارية حديثة ويبقى الآن العبء الأكبر على المسؤولين في إقناع هذه الفئة أنها بحاجة إلى التطوير وإثراء المعرفة باستمرار وإقناعهم أيضا بأهمية التغيير . اما بالنسبة للفئات الاصغر سنا فنلاحظ ان المعوقات اقل لديهم والسبب في ذلك انه يتم الآن عقد دورات إدارية وفنية وندوات ودورات تنظيمية في الادارة المدرسية واخرى في باقي المجالات المختلفة باستمرار من اجل الاطلاع على اساليب مختلفة في الادارة التربوية .ويمكن القول ان نجاح العملية التربوية اساسا يقوم على اساس ادارة ناجحة مؤمنة بالتغيير والتطوير والتحسين من اجل الوصول الى الاهداف المرسومة .

رابعاً: مناقشة السؤال الرابع :

هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ؟
يتضح من الجدول (٢٥) ان أعلى المعوقات كانت عند اصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس حيث كان المتوسط (٣,٠٦) يليهم اصحاب المؤهل العلمي دبلوم حيث كان المتوسط لديهم (٢,٨٣) وأخيراً اصحاب المؤهل العلمي ماجستير حيث كان المتوسط لديهم (٢,٧٦) .

والسبب الاساسي في كون اعلى المعوقات لدى حملة المؤهلات العلمية بكالوريوس قد يكون أن هذه الفئة قليلا ما تدرس مساقات في التربية اثناء دراستها الجامعية مقارنة بحملة الدبلوم الذين يتم التركيز في دراستهم على اساليب التدريس وكذلك الماجستير . فطلاب الدبلوم يمضون السنة الأولى يدرسون مواد نظرية في التربية وفي السنة الثانية يتوجهون إلى التطبيق العملي في المدارس حيث يختلطون بالمعلمين والإدارة المدرسية وعليهم التكيف مع الوضع الجديد وهذا يزيد من خبراتهم اليومية . أما طلاب البكالوريوس قليلا ما يقومون بالتطبيق العملي في المدارس أثناء الدراسة الجامعية . كما أن التنوع في المواد التربوية التي يدرسها طلاب الدبلوم تزيدهم ثقافة على العكس من طلاب البكالوريوس الذين يركزون في دراستهم على مواد التخصص .

خامساً : مناقشة السؤال الخامس :

هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية ؟

يتضح من الجدول (٢٦) أن التحليلات الإحصائية أشارت إلى أن أعلى المعوقات في الإدارة المدرسية تكون لدى المديرين الذين تكون سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية قليلة ، وقد تم تحديدها (أقل من ٥ سنوات) .

وفي كون سنوات الخبرة القصيرة في الإدارة تؤدي إلى عوائق أمام الكفاية الإدارية سببها أن المدير لم يتم تدريبه مسبقا على الأعمال الإدارية ، ولم يتم تحضيره دورات إدارة في السنة الأولى من تسلمه لإدارة المدرسة ، كما أنه وللأسف أن كثير من المديرين لا يقومون بإثراء ثقافتهم التربوية والإدارية بدراسة المستجدات في ميادين التربية والإدارة المدرسية . كما أن المديرين حديثي العهد في الإدارة تنقصهم القدرة على إتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها . وفي هذا المجال نجد المدير الجديد لا يحاول تطبيق أفكار جديدة وأنه لا يرغب كثيرا في التغيير .

وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسات سابقة على هذا المجال (سنوات الخبرة في الإدارة) نجد أن هذه الدراسة تتفق ودراسة (الطوباسي ، ١٩٨٠) التي أجراها للكشف عن المشكلات التي يحس بها المديرون والمعلمون في العمل الإداري . تتفق أن المديرين ذوي السنوات القليلة في الإدارة توجد لديهم أعلى المعوقات في العمل الإداري بينما لا أثر واضح للجنس في هذه النتائج . وقد يكون السبب لاتفاق هذه الدراسة ودراسة الطوباسي في الأردن بنتائجها هو كون الأردن وفلسطين يسيران على نفس النظام والقوانين التربوية . كما أنه تربط البلدان روابط موحدة مثل المنهاج الموحد ، كذلك نجد المؤهلات العلمية والدرجات والتخصصات متشابهة إلى حد ما ، وثقافة المجتمع الأردني لا تختلف عن ثقافة المجتمع الفلسطيني .

وفي كون سنوات الخبرة القصيرة في الإدارة تؤدي إلى عوائق أمام الكفاية الإدارية سببها أن المدير لم يتم تدريبه مسبقا على الأعمال الإدارية ، ولم يتم تحضيره دورات إدارة في السنة الأولى من تسلمه لإدارة المدرسة ، كما أنه وللأسف أن كثيرا من المديرين لا يقومون بإثراء ثقافتهم التربوية والإدارية بدراسة المستجدات في ميادين التربية والإدارة المدرسية .

وقد إتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع الدراسة التي أجراها يونس (١٩٩٦) للتعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الأساسية في الخليل التي أشارت إلى أن هناك فروقا في درجة الصعوبات أمام الكفاية الإدارية تعزى لمتغير سني الخبرة في الإدارة .

سادسا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير عدد طلاب المدارس ؟

الجدول (٢٧) يوضح أن المعوقات أمام الكفاية الإدارية تكون أعلاها لدى المديرين الذين تزيد أعداد الطلاب في مدارسهم عن (٣٠٠) طالب بالمقارنة مع المدارس التي تحتوي أعداد قليلة من الطلاب ونلاحظ من الجدول أن المدارس التي تحتوي أكثر من ٣٠٠ طالب درجة المعوقات لدى مديريها تكون عالية ويبلغ متوسطها (٣,٣١) .

والسبب في ذلك يعود إلى أن كثرة أعداد الطلاب في المدرسة يؤدي إلى إكتظاظ الطلاب داخل الصفوف وفي الملعب أثناء الإستراحة وهذا يؤدي إلى تشتت في التفكير من قبل الإدارة حيث تكون الخلافات أكبر بين الطلاب عندما يكون العدد كبيرا وبذلك يصعب حفظ النظام والهدوء داخل الصف والمدرسة بشكل عام . وبذلك يكون هدف الإدارة الوحيد هو تسيير اليوم المدرسي أكثر من التطوير والتحسين في العملية التربوية . نجد أن المهام الملقاة على مدير المدرسة تنتشعب مثلاً في الفصل بين المنازعات الطلابية وتلبية رغبات الهيئة التدريسية والأعمال الإدارية والإشراف الفني على المعلمين .

كما أن عدد الطلاب الكبير في المدرسة الواحدة يشير إلى أن الطلاب يأتون من بيئات مختلفة وهذا يتطلب من مدير المدرسة الجهد الكبير في التعامل مع الطلاب كل حسب بيئته ومجتمعه الذي يعيش فيه .

سابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

هل تختلف معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعاً لمتغير موقع المدرسة ؟

يتضح من الجدول (٢٨) وبعد مناقشة نتائج الدراسة أن معوقات العمل في الإدارة المدرسية هي في مدارس القرى أعلى منها في مدارس المدينة على مجالات ستة هي : (البناء المدرسي ، المعلمين ، الطلبة ، إدارة الذات ، التطور الشخصي ، ومهارات الإشراف) .

ويعزى السبب في ذلك لإهتمام السلطة المشرفة بمدارس المدينة على حساب مدارس القرية . فنجد البناء المدرسي المتكامل في مدارس المدينة والغرف الدراسية الكافية والساحات والملاعب وغيرها من المرافق الأخرى التي تفتقرها مدارس القرية في المقابل لا مجال للتعليم المختلط في المدينة كما هو الحال في مدارس القرى وكذلك الصفوف المجمعّة ، هذه الظاهر تؤدي إلى إرباك الإدارة وتشعب في مسؤولياته للمحافظة على النظام العام . وكذلك بالنسبة للمعلمين ، نجد المعلمين المتميزين غالباً ما يتم تجميعهم في مدارس المدينة بعد أن يكونوا قد أمضوا أول سنين تعيينهم في مدارس القرية وكان مدارس القرية أصبحت مكاناً للتدريب فقط وبعد النجاح في التدريب ينتقل إلى مركز أفضل في مدارس المدينة لكي يعطي نتائجته الجيدة وخبرته هناك . كما أن مدارس المدينة مجهزة بأفضل المختبرات ومراكز الحاسوب والأدوات الرياضية عملاً بسياسة التربية والتعليم الهادفة لجعل مدارس المدينة تظهر بأفضل صورة .

وإنفقت هذه الدراسة ودراسات سابقة كثيرة على أن مدارس القرى وإداراتها تعاني من معوقات أساسية في الإدارة أعلى من مثيلاتها في مدارس المدينة ، وإنفقت هذه الدراسة بنتائجها مع نتائج دراسة (يونس ، ١٩٩٦) لتحديد الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية في الخليل على أن مدارس القرى تلاقى الصعوبات بشكل أكبر من مدارس المدينة .

ويعزى السبب في ذلك لإهتمام السلطة المشرفة بمدارس المدينة على حساب مدارس القرية . فنجد البناء المدرسي المتكامل في مدارس المدينة والغرف الدراسية الكافية والساحات والملاعب وغيرها من المرافق الأخرى التي تفتقرها مدارس القرية . وكذلك بالنسبة للمعلمين ، نجد المعلمين المتميزين غالبا ما يتم تجميعهم في مدارس المدينة بعد أن يكونوا قد أمضوا أول سنين تعيينهم في مدارس القرية . وكان مدارس القرية أصبحت مكانا للتدريب فقط وبعد النجاح في التدريب ينتقل إلى مركز أفضل في مدارس المدينة لكي يعطي نتائجها الجيدة وخبرته هناك . كما أن مدارس المدينة مجهزة بأفضل المختبرات ومراكز الحاسوب والأدوات الرياضية عملا بسياسة التربية والتعليم الهادفة لجعل مدارس المدينة تظهر بأفضل صورة .

ثامنا : مناقشة نتائج السؤال الثامن

هل تختلف معوقات العمل في الادارة المدرسية في المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم تبعا لمتغير مكان سكن المدير ؟

يشير الجدول (٢٩) الى ان هناك تفاوتاً كما يلي في معوقات العمل في الادارة المدرسية تبعا لمتغير السكن لدى المدير :

كانت المعوقات اكبر لدى المديرين الذين يسكنون القرية على مجالات :

المعلمين : ٢،٧٩

ادارة الذات : ٢،٩٧

التطور الشخصي : ٢،٨٨

مهارات الاشراف : ٢،٨٨

أما المعوقات فقد كانت اكبر عند المديرين الذين يسكنون المدينة على

مجالات :

أولياء الامور : ٣،١٨

السلطة المشرفة : ٣،٠٠٧

البناء المدرسي : ٢٠٨٠

الطلبة : ٢٠٨٧

وبالمقارنة نستطيع القول ان المعوقات كانت اعلى عند المديرين الذين يسكنون المدينة حيث كان المتوسط لديهم (٢٠٨٧) بينما كان المتوسط للذين يسكنون القرية (٢٠٨٥) .

والسبب في كون الصعوبات لدى المديرين الذين يسكنون المدينة اعلى هو كون مدارس المدينة تحتوي على طلاب من مجتمعات مختلفة وثقافات مختلفة وبأعداد أكبر من الطلاب مقارنة بمدارس القرية كما أن المجتمع الواسع في المدينة وإهتمام الأهل بالمدرسة وتحصيل أبنائهم الدراسي أكثر من سكان القرية ، أما المديرين الذين يسكنون القرية فهم يتعاملون مع أبناء مجتمع واحد وأبناء البلد الواحد الصغير بحجمه .

وأخيرا استطيع القول ان الدراسات الاجنبية والعربية على حد سواء تتفق على ان المشكلات المتعلقة بالطلاب وعدم اهتمام اولياء الامور بالمدرسة والتحصيل الدراسي المتدني للطلبة وعدم متابعة الاباء لسلوك ابنائهم وكذلك ضعف العلاقة بين الاهل والمدرسة ، كل هذه المعوقات تتفق عليها الدراسات السابقة وهذه الدراسة .

ويمكن ترتيب مجالات هذه الدراسة من حيث صعوبتها كما أظهرتها النتائج كما يلي:

(أولياء الامور ، إدارة الذات ، مهارات الاشراف ، الطلبة ، التطور الشخصي ، السلطة المشرفة ، المعلمين ، البناء المدرسي) .

نلاحظ ان اولياء الامور وعلاقتهم بالمدرسة ومدى متابعتهم لشؤون الطلاب داخل المدرسة اخذت الترتيب الاول في كونها معوقا إداريا أساسيا امام العمل والكفاية الادارية .

التوصيات

١. في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي :
 ١. العمل على زيادة الروابط والعلاقات بين المدرسة كمؤسسة لها نظامها وبين المجتمع المحلي كهيئة مساندة للمدرسة تقوم برفده بالكثير من المصادر المادية والبشرية ، والمجتمع المحلي يعتبر خير داعم ومساند للإدارة المدرسية من أجل اكمال مسيرتها واداء رسالتها وكذلك للمساعدة في حل ما قد يستجد من مشكلات سلوكية او اكااديمية داخل المدرسة .
 ٢. ايجاد تعاون مشترك بين اجهزة التخطيط التربوي واجهزة الاحصاء عند وضع الخطط التربوية اخذين بعين الاعتبار الامكانات المادية والبشرية المدربة القادرة على القيام بالمهام الموكلة اليها ولمنع اكتظاظ الطلاب في الصفوف .
 ٣. العمل على عقد الحلقات والدورات والندوات والبرامج التجديدية المتنوعة لدراسة اوضاع ومشكلات الادارة التعليمية .
 ٤. ضرورة اعادة تدريب المديرين اثناء الخدمة من اجل ان يكون من بين اهداف التدريب الارتفاع بمستوى الاداء المطلوب من المديرين وان يكون هذا التدريب ذا فاعلية وظيفية .
 ٥. القيام باعداد برامج تدريب المديرين متخصصون مدركون لاهمية هذا العمل ويمكنهم توجيه المتدربين بكفاءة ، وتدريبهم على كيفية مباشرتهم لمسؤولياتهم والوقوف على ظروف بنيتهم ومشكلات مجتمعاتهم ومحاولة الاسهام في حلها باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية اوجدها المجتمع لخدمة الجميع .
 ٦. قيام السلطة المشرفة بتوفير كل ما يلزم النظام التربوي والعملية التعليمية من بنية تحتية في المدارس من غرف دراسية وملاعب ومختبرات ووحدات صحية مناسبة لعدد طلاب المدرسة حتى يتمكن الطلاب من ممارسة نشاطاتهم الصفية واللاصفية في جو من الارتياح النفسي .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

بوارب ، بيرسي (١٩٦٥) . إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا ، ترجمة سامي ناشد ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .

حسين ، فضيله عباس (١٩٨٤) . مشكلات إدارة المدارس الإعدادية للبنات في محافظة بغداد - أسبابها ومقترحات علاجها . مجلة كلية آداب المستنصرية العدد ١٠ .

خليل ، عبد المجيد أحمد وغزال ، فضي توفيق (١٩٨٩) . " صعوبات إداره في المدارس المتوسطة التجريبية في محافظة نينوى " . مجلة تنمية الرافدين ، ١١ (٢٧) الدابل، عبد الرحمن سليمان (١٩٨٨) . " الإدارة المدرسية، مفهوما ودورها في العملية التربوية " ، مجلة التوثيق التربوي . العدد ٢٩، الرياض: وزارة المعارف. ديراني ، عيد (١٩٨٧) . "دراسة إستطلاعية لمشكلات مديري المدارس الإبتدائية بالمناطق القرويه في المملكة العربية السعودية" . جامعة الملك سعود . مركز البحوث التربويه .

الشيخ سالم ، فؤاد وآخرون (١٩٩٥) . المفاهيم الادارية الحديثة . عمان / الاردن : مركز الكتب الاردني طه .

الطوباسي ، عادل حسين (١٩٨٠) . "دراسة واقع الادارة المدرسية في الاردن " . اطروحة دكتوراة غير منشورة . بيروت / لبنان : جامعة القديس يوسف . الطويبي ، عمر بشير (١٩٧٧) . " الادارة المدرسية ، وظائفها ومؤهلاتها " ، مجلة كلية التربية . العدد ٦ ، جامعة الفاتح ، ليبيا .

عرفات ، سليمان (١٩٧٨) . استراتيجيات الادارة في التعليم ، القاهرة / مصر : مكتبة الانجلو المصرية ط ١ .

العمرى ، ايمن احمد ابراهيم (١٩٩٠) . معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد / الاردن .

غنيمات ، محمد عبد القادر (١٩٩٠) . " المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات مدارس القرى النائية في الأردن " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان / الأردن .

اللواتي ، محمد بن شهاب (١٩٩٢) . " المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية . عمان / الاردن .

المدحجي ، منصور قاسم (١٩٩١) . " المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : اربد / الاردن .

مطاوع ، ابراهيم (١٩٨٧) . الاصول الادارية للتربية . القاهرة/مصر: دار المعارف ط ٢ .

المنيع ، محمد عبد الله (١٩٨٨) . " بعض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في المرحلة الابتدائية في السعودية " . المجلة التربويه ، جامعة الكويت ، عدد ١٧ .

يونس ، كمال خليل (١٩٩٦) . " الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الاساسية الحكومية في محافظة الخليل " . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس / فلسطين .

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Blood and Miller ,J P .(1980) " Factors Affecting and Principalship Yesterday and Today". The New Mexico Principalship Study .Part 1 (Eric Document production services . No.175 ,143) .
- Boullion , Bertha M .(1996) "Socialization Experiences of beginning Ele. principals in selected California School Districts ". Dissertation Abstract , 57/4 1404 , Oct.
- Busher ,H.(1988) Reducing Role Overload for Ahead of Department , arational for fostering staff development school organisation .Vol.8.Num.1 pp . 99-103 .London .
- Cole ,M. and Walkers ,S(1989) . Teaching and Stress . Milton Keynes ,Open Univ. Press.London .
- Craig ,I.(1987) Primary School Management in Action .London, Harlow ,Longman .
- Dardar, Antonia(1992) . " What do Latino children need to succeed ? A study of 4 Boston Public schools ". Eric Service . Massachuessettes Univ.
- Flo - Hill and Others .(1995) Establishing a Collaborative climate : Perceptions of first year principals and faculty . Eric Service 1995. San francisco . CA. April .
- Gill ,Barbara - A . (1994) Educators and Visionaries : women in educational administration in New Brunswick , New Brun. University .
- Gray ,H and Freeman ,A.(1987) Teaching Without Stress .London, Paul Chapman .
- Hall , Valerie and Others ,(1986) Headteachers at Work , Milton Keynes,Open Univ .Press.London.
- Hatch -Yab , Carolemac ,(1989) A study of principals, Perceptions of their role and their educational administration programs , perceived effectiveness as related to the role . Dissertation Abstract International ,49,1640 A .

Knight .B,(1989) Managing School Time . Harlow . London :Longman .

Osterman,Karen-F.(1993) "Problems of Practice. From the Principals Perspective" . Eric Service .

Phillips , Jeane , and Others .(1996), "Culture ,Community ,and Schooling in Delta Country : State Assistance". Eric Service .

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

Wallace , M . 1990 ,Managing in - Service Training In Primary Schools . Bristol . N D C.

WoodCock and Francis (1984), The Unblocked Manager . A Practical Guide to Self - development . London , Gower .

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إستبانة خاصة بمعوقات العمل في الإدارة المدرسية

حضرة المدير / ة المحترم / ة

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم " وذلك إستكمالا لمتطلبات التخرج لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية ، ولهذا الغرض قام الباحث بتطوير الإستبانة المرفقة مستعينا بالأدب التربوي الذي أمكن الحصول عليه من مصادر مختلفة ودراسات سابقة في هذا المجال ، وتضم الإستبانة عددا من الصعوبات تم توزيعها في ثمانية مجالات رئيسية وهي : أولياء الأمور والطلبة والمعلمين والسلطات التعليمية المشرفة والأبنية والتجهيزات المدرسية بالإضافة إلى معوقات شخصية هي ضعف مهارات الإشراف وعدم القدرة على إدارة الذات وتوقف التطور الشخصي .

أمام كل فقرة من فقرات الإستبانة خمسة إحتتمالات للإجابة راجيا أبداء الرأي في تقديركم لدرجة المعوقات في ضوء الواقع التعليمي للمدرسة وذلك بوضع إشارة (×) في العمود المناسب مع التأكيد لكم أن هذه البيانات ستكون موضع السرية وليست إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

مثال : إحتتمالات الإجابة :

إحتتمالات الإجابة :	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
ودرجاتها :	٥	٤	٣	٢	١

أي أن رقم (٥) تشكل معوقا أساسيا وهكذا ورقم (١) لا تشكل معوقا يذكر

الجزء الأول

المعلومات العامة : أرجو وضع إشارة (×) داخل المربع المناسب :

(١) الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

(٢) العمر : ☐ أقل من ٣٠ سنة / ☐ من ٣٠ - ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ - ٥٠ سنة / ☐ أكثر من ٥٠ سنة

(٣) المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

(٤) مكان العمل (موقع المدرسة) : ☐ مدينة ☐ قرية

(٥) مكان السكن : ☐ مدينة ☐ قرية

(٦) سنوات الخبرة في الإدارة : ☐ من ١ - ٥ سنوات

☐ من ٥ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٧) عدد طلاب المدرسة : ☐ أقل من ١٠٠ طالب

☐ من ١٠٠ - ٢٠٠ طالب ☐ من ٢٠٠ - ٣٠٠ طالب

☐ أكثر من ٣٠٠ طالب

ملاحظة : أرجو إعادة هذه الاستبانة إلى مكتب التربية والتعليم بعد تعبئتها مع إحترامي

الباحث

مهدي كامل أحمد سليمان

الجزء الثاني : الإستبانة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	فقرات الإستبانة	
					صعوبات تتعلق بأولياء الأمور : (١) عدم متابعة الآباء لغياب أبنائهم المتكرر (٢) عدم متابعة الآباء لتحصيل أبنائهم الدراسي المتدني (٣) عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح الخاطيء الخاطيء للطلاب (٤) عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات والنشاطات المدرسية (٥) عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطيء	أولا :
					صعوبات تتعلق بالسلطات التعليمية المشرفة (١) كثرة التعليمات (٢) عدم الأخذ برأي مدير المدرسة في تنقلات المعلمين (٣) عدم إستقرار جدول الدروس في بداية العام الدراسي لنقص الهيئة التدريسية (٤) عدم التنسيق المسبق بين المشرفين التربويين ومدير المدرسة (٥) عدم إستجابة السلطة المشرفة لسد حاجة المدرسة من الأثاث	ثانيا :
					صعوبات تتعلق بالبناء المدرسي : (١) عدم توفر الساحات والملاعب الرياضية الكافية (٢) عدم توفر الإنارة والتهوية الكافيتين في الغرف الصفية (٣) عدم توفر المرافق الصحية الكافية والمناسبة لعدد الطلاب (٤) عدم وجود غرفة مختبر خاصة في المدرسة (٥) عدم توفر غرفة خاصة بالمعلمين	ثالثا :

					فقرات الإستبانة صعوبات تتعلق بالمعلمين (١) عدم تدريس بعض المعلمين لمادة تخصصهم (٢) عدم إلتزام المعلمين بالتحضير اليومي (٣) عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام داخل غرفة الصف (٤) عدم توفر برامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين (٥) عدم قدرة بعض المعلمين على إستخدام الوسائل التعليمية المناسبة	
					صعوبات تتعلق بالطلبة (١) عدم إهتمام بعض الطلاب بالمحافظة على الكتب المدرسية مرتبة ونظيفة (٢) عدم إلتزام بعض الطلاب بعمل الواجبات البيتية والتحضير للإمتحانات (٣) عدم المساهمة في النشاطات اللاصفية (٤) عدم محافظة بعض الطلاب على ممتلكات المدرسة بشكل عام (٥) عدم إلتزام الطلاب بالقوانين والأنظمة المدرسية	خامسا
					صعوبات شخصية / عدم قدرة المدير على إدارة الذات (١) عدم القدرة على التجديد والتحديث في أساليب الإدارة (٢) عدم القدرة على قياس الإنجازات الشخصية بشكل موضوعي (٣) عدم القدرة على التعامل مع جميع المواقف بنشاط (٤) عدم إنجاز الطموحات الشخصية	سادسا

					(٥) عدم المعرفة الدقيقة لأمر النظام والإتضباط	
					صعوبات شخصية/توقف تطور المدير الشخصي (١) عدم تطوير المواهب والقدرات (٢) عدم الرغبة في التغيير (٣) عدم مراجعة مدى التقدم والأداء بشكل عام (٤) عدم القدرة على مواجهة التحديات والمواقف الصعبة (٥) عدم محاولة تجربة أفكار جديدة	سابعاً
					صعوبات تتعلق بالمعلمين (١) عدم القدرة على إعطاء التغذية الراجعة المناسبة (٢) عدم القدرة على التعامل مع الذين أشرف عليهم (٣) عدم القدرة على تحديد الأهداف للذين أشرف عليهم (٤) عدم الإقتناع بأهمية الإشراف والطريقة المستخدمة فيه (٥) عدم القدرة على بناء الثقة مع الآخرين	ثامناً :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم

السيد / د. علي زيدان المحترم
عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية / نابلس

الملاحق رقم (٢)

الرقم: 4000/31/30/وت

التاريخ: 7/14/1998م

الموافق: 25/3/1419هـ

السيد / د. علي زيدان المحترم

عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية / نابلس

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: الطالب مهدي كامل احمد سليمان

الإشارة: كتابكم رقم 15 تم / د. 98/

تاريخ: 7/5/1998م

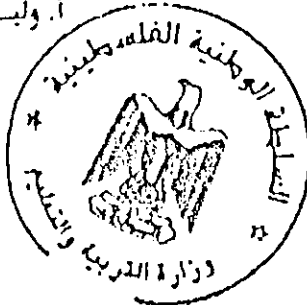
أوافق على قيام الطالب المذكور بإجراء دراسته (التعرف على معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم) ولوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديرتي التربية والتعليم في كل من نابلس وطولكرم .

مع الاحترام

/وزير التربية والتعليم/

مدير عام التعليم العام

أ. وليد الزاغة



نسخة/ السيدة مديرة التربية والتعليم / نابلس المحترمة

نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم / طولكرم المحترم

نسخة/ الملف

خ.ل.م

estghana

An Najah National University
College Of Higher Education
Obstacles Facing The Principals Of High And Essential
Schools In Tulkarm And Nablus Governorates .

Master Thesis

Submitted By

Mahdi Kamel Ahmad Suleiman

Supervised By

Dr. Mahmoud Kuri

In Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of
Master in Education .

Nablus / Palestine

1999

Abstract

Obstacles Facing Principals in Tulkarm and Nablus Governorates as Perceived by them .

Purpose of the Study

The purpose of the study was to investigate the obstacles facing principals in Nablus /Tulkarm Governorates while performing their everyday duties .

The Research Questions

The study tried to answer these questions :

- 1.What obstacles do principals in Nablus and Tulkarm districts face as perceived by them?
2. Do School Management Obstacles vary according to gender?
3. Do School Management Obstacles vary according to Age?
4. Do School Management Obstacles Vary according to qualifications?
5. Do School Management obstacles vary according to years of experience?
6. Do School Management Obstacles Vary according to number of the pupils?
7. Do School Management Obstacles Vary according to School Location ?
8. Do School Management Obstacles Vary according to head teachers' residence ?

Methodology

The study population consisted of all principals in Essential and Sec. Government schools in Nablus & Tulkarm Governorates ,It included 233 principals . The tool of the study was a questionnaire made up of 40 items constructed and distributed over 8 main domains .

The questionnaire was administrated to a random sample of "20" principals . Validity and reliability measures were taken to ascertain its appropriatness for use in the study . It's test - retest reliability was computed to be 0,81.

Validity was checked by having a group of experts review the instrument for content (face) validity .

The collected data was analyzed by computer and the following results were concluded :

Findings

1. The ratio of all obstacles in general ,on all topics , was low .
2. The ratio of obstacles was higher between the females on topics : (educ. authority , school buildings , teachers , pupils , self-development .and supervision skills) .
3. The highest ratio of obstacles was among headteachers who are 50 years old or more.
4. The highest ratio of obstacles was among B.A. holders then Diploma then M.As .
5. The highest ratio of obstacles was among head teachers with less than 5 years experience in managerial work .
6. The highest ratio of obstacles was among head teachers who have more than 300 pupils in their schools .
7. Village schools face the highest ratio of obstacles in comparison with city schools .
8. The study results show that an equal ratio of obstacles face head teachers who live in the villages & the city .

Recommendations

1. Strengthen the ties between the local society and the school as an independent system .
2. Co operation between Planners and other statistics departments to work together and take into account the pupils' distribution in the schools and classes .
3. Seminars ,workshops and discussion groups should be held regularly to discuss the last developments in management and other rising issues .
4. In - Service training is very essential for principals .
5. The Educational Authority should make and prepare the infrastructure including labs , class rooms , playgrounds , libraries and computer centers .