College of Basic Education Researchers Journal. ISSN: 7452-1992 *Vol. (19), No.(3), (2023)*

CC BY

تحديد أهم معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم.

هنادي إبراهيم طوطح

الجامعة العربية الامريكية– فلسطين

(قدم للنشر في ٢٠٢٣/٢/٧، قبل للنشر في ٢٠٢٣/٣/٢٩)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف على معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم، كما وهدفت التعرف اذا كان هناك اختلاف في تقديرات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم باختلاف متغيرات الدّراسة: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة الإدارية، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ونواب المدارس العربية في مدينة القدس، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٤٤) مدير ونائب، واستخدمت الدراسة استبانة عن معوقات الإدارة المدرسية تكونت من (٥٤) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، فيما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، حيث كانت الفروق بين (أقل من ٦ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات) لصالح (أقل من ٦ سنوات).

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، المدارس العربية، مدينة القدس.

Identifying the most important obstacles to school administration in Arab schools in the city of Jerusalem from the point of view of .principals and their deputies

Hanadi Ibrahim Totah
Doctoral researcher at Arab American University – Palestine

:Summary

This study aims to identify the obstacles to school administration in Arab schools in the city of Jerusalem from the point of view of the principals and their deputies. It also aims to identify if there is a difference in the estimates of the members of the study sample about the degree of obstacles to school administration in the Arab schools in the city of Jerusalem from the point of view of the principals and their deputies depending on the variables. The study: job title, academic qualification, specialization, years of administrative experience. In order to achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive approach. The study population consisted of principals and deputies of Arab schools in the city of Jerusalem. A stratified random sample of (144) principals and deputies was selected, and used The study was a questionnaire about the obstacles to school administration, which consisted of (54) items distributed over eight areas. Its validity and reliability were verified. The study reached the following results: The obstacles to school administration in Arab schools in the city of Jerusalem, from the point of view of the principals and their deputies, came to a moderate degree. The results indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance (α ≥ 0.05) between the average degrees of school administration obstacles in Arab schools in the city of Jerusalem from the point of view of principals and their deputies due to the variables of job title, academic qualification, and specialization, while they indicated the presence of significant differences. Statistical significance at the significance level (α≥0.05) in the average degree of school administration obstacles in Arab schools in the city of Jerusalem from the point of view of principals and their deputies is due to the variable years of administrative experience, where the differences were between (less than 6 years) and (more than 10 years) In favor of (under 6 years)

.

مقدمة :

تعتبر القيادة المدرسية من أهم عناصر العملية التعليمية لأن طريقة إدارة المدارس تعتبر فاعلة وتعمل على وضع أهداف واضحة وخطط وأساليب عمل لتحقيق هذه الأهداف هو الأساس الصحيح لنجاح المدارس، كما وانها تبذل الجهد الكبير من اجل ان تسير الامور الادارية على اكمل وجه وكون هذا ينعكس اما ايجاباً او سلباً على العملية التعليمية التعلمية في المدارس وهذا جل اهتمام المؤسسات التعليمية والتربوية

كما وتعتبر الإدارة المدرسية صورة مصغرة من الإدارة التربوية وتنظيماتها، والمنفذة للسياسة التي تخططها هذه الإدارة. كما أنها مجموعة من العمليات والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً، وذو مهارات متميزة. وتهدف الإدارة المدرسية إلى تنمية خبرات العاملين فيها بشكل مستديم، وإلى تنسيق جهودهم معاً لتحقيق الأهداف المدرسية المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة ولأقصى مدى ممكن. (مصطفى، ٢٠١١).

ويرى عابدين (٢٠٠٥) أن وظائف الإدارة المدرسية ذات جانبين: إداري وفني، ويتكامل كل منهما مع الآخر بما يحقق أهداف المدرسة، ومن تلك الأهداف: تسيير شؤون المدرسة وفقاً للتعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية، وتنظيم نظام العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره، وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتنمية المعلمين مهنياً، وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للطلاب، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها.

ويشير Nyaboga (٢٠١٥) إلى أن المهارات القيادية والإدارية التي يمتلكها القائد الناجح من العوامل المهمة في نجاح العمل في الإدارة التربوية، ومن أهم هذه المهارات التي يتوجب على كل مدير مدرسة امتلاكها هي: المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية (الإدراكية)، والمهارات الإدارية.

ويقع على كاهل مدير أو مديرة المدرسة العبء الكبير في تحمل المسؤولية، ويلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في العملية التعليمية/ التعلمية باعتباره قائد تربوي مقيم، فهو الذي يقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، وهو الذي يشرف على النشاط المدرسي، ويعمل على تحسينه، كما أنه يسعى لزيادة النمو المهني للمعلمين، ويعمل على توجيه الطلاب ومساعدتهم للنهوض بهم من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية ويساهم بدور فعال في إثراء المناهج

وإغنائها، هذا بالإضافة إلى قيامه بتنظيم السجلات والملفات المدرسية، وإدارة الشؤون المالية بالمدرسة، والاتصال والتواصل مع كل من المجتمع المحلي والإدارة التربوية لما فيه مصلحة الطلاب إلى غير ذلك من المهام، وإن تأثير المدير يصل إلى كل هذه العناصر فالمدير يحضر معه إلى النظام المدرسي ما يحاول التأثير به على المعلمين والإدارة المدرسية.(سليمان، ١٩٩٨).

ونظراً لكثرة المسؤوليات والواجبات الموكلة لمدير المدرسة القيام بها، مع عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة له، فقد نتج عن ذلك حالة من عدم التوازن بين أعباء العمل وحرية الحركة واتخاذ القرارات المناسبة، ونتيجة لذلك برزت مشكلات اعترضت قيام الإدارة المدرسية بدورها لتحقيق الأهداف التربوية. (المسيلم، ١٩٩٨).

ويشير شعيبات وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن هناك عدداً من الصعوبات الإدارية والفنية التي تقف أمام مديري أي مؤسسة تعليمية، والتي إذا لم يتم معالجتها فإنها تؤدي إلى فشل ذريع، وتتمثل هذه الصعوبات في المنهاج، وشؤون الطلبة والمعلمين، والبيئة المدرسية والتجهيزات، وعلاقة الإدارة المدرسية بمجتمع التربية، وعلاقتها بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

ويرى أحمد (٢٠٠٣) أنه يتوقع من الإدارة التربوية اليقظة صاحبة البصيرة الثاقبة القدرة على اتخاذ القرار في الأزمات، مما تذلل الكثير من الصعوبات الإدارية والفنية، فالإدارة المدرسية تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها. وانطلاقاً من ذلك فإن المؤسسات التعليمية تتأثر إلى حد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها المختلفة، كما أنها تخضع إلى مجموعة من الأنظمة والقوانين والتعليمات التي يجب أن تعمل على تنفيذها من أجل التحسين والتطوير الذي يتم عن طريق تحديد المشكلات والثغرات في المؤسسات والإدارات التي تؤدي إلى حدوث خلل في العملية الإدارية والتعليمية.

وتجدر الإشارة إلى أن مدينة القدس تعيش واقعاً فريداً فيما يخص النظام التعليمي فقد تعرضت المؤسسات الثقافية والتربوية في القدس كشأن باقي القطاعات، للعدوان الإسرائيلي نتيجة الحرب التي شنتها إسرائيل على القدس وبقية الأراضي الفلسطينية سنة (١٩٦٧)، وحرص الاحتلال الإسرائيلي إلى تسديد ضرباته المتلاحقة على المواقع التي يتنامى فيها العقل ويتطور، أي المؤسسات الثقافية والتعليمية في القدس خاصة وفي فلسطين عامة.(صالح، ٢٠٠٩).

ويرى عابدين (٢٠١٣) أن تعقد الحياة وصعوبتها في مدينة القدس، والاحتلال التهويدي لمدينة القدس، وزيادة عدد

الطلبة الملتحقين بالتعليم في كافة مراحله، وضحالة الإمكانات المتوفرة، وغياب السياسة التوجيهية الواضحة المعالم قد أدت جميعها إلى ظهور مشكلات وصعوبات في قطاع التعليم العربي في المدينة، بعضها شبيه بما عليه الحال في المدن الفلسطينية الأخرى، وبعضها الآخر مختلف عما تعاني منه بقية المدن الفلسطينية نظراً للوضع الاستثنائي الذي تختص به مدينة القدس.

فالحياة التربوية في مدينة القدس تعاني من حالة تشتت تعود للسياقات السياسية التي سادت فيها منذ احتلالها وما جاء بعدها من عمليات سياسية حيث يطبق الآن في مدينة القدس عدد من الأنظمة التعليمية ذات مرجعيات مختلفة، فقد سيطرت سلطات الاحتلال الإسرائيلي على المدارس الحكومية، باعتبار أن الحكومات ترث بعضها، في حين تركت المدارس الخاصة ومدارس وكالة الغوث على حالها، أما مدارس الأوقاف الأردنية، فقد عاملتها بشكل مختلف، بسبب إدارة الحكومة الأردنية للأوقاف وما تبعها من مدارس، وقد ترسخ الحال بعد اتفاقية السلام بين المملكة الأردنية الهاشمية وحكومة الاحتلال التي تبعت اتفاقية أوسلو، حيث ساهم التفاهم الفلسطيني الأردني في إدارة تلك المدارس من خلال وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (يقين وآخرون، ٢٠١٥).

ويرى جبريل (٢٠١٠) أنه يصعب وضع خطة شاملة لمستقبل التعليم العربي في القدس وذلك لتعدد الجهات المشرفة على التعليم وسيطرة المعارف الإسرائيلية والبلدية عليه، ودعم نظام الخصخصة في التعليم، ونقص في الميزانيات، وعدم وجود متابعة إشرافية كافية، ونقص في الغرف الصفية والمرافق التعليمية، ونقص في المعلمين (خاصة أن المدارس الخاصة كانت تعتمد على معلمي حملة هوية الضفة الغربية الذين تم منعهم من دخول مدينة القدس بسبب جدار الفصل العنصري الذي أقامته دولة الاحتلال)، وصعوبة إحصاء أعداد الطلبة المتسربين للظروف السياسية .

هذا الواقع المرير للتعليم في مدينة القدس، وتلك الممارسات الغاشمة للاحتلال الإسرائيلي التي تسعى بكل الطرق إلى ضرب بنية المجتمع الثقافية والاجتماعية، جعلت من البيئة التعليمية والمدرسية بيئة سلبية وغير قادرة على توفير التعليم السليم والصحي والتربوي، ومن خلال عمل الباحثة مديرة في إحدى مدارس القدس ومن وحي هذه الصعوبات والمشكلات التي تعاني منها مدارس القدس، جاء هذا البحث ليلقي الضوء على أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم.

مشكلة الدراسة:

إن النظم التعليمية تواجه العديد من التحديات والصعاب التي تقدمها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، مما يحتم على هذه

الأنظمة العمل وبخطى ثابتة ومدروسة على إصلاح كافة جوانب ومراحل النظام التعليمي، ويشير تقرير وحدة شؤون القدس (٢٠٢١) إلى أن المنظومة التعليمية في مدينة القدس ظلت تعاني تحت الاحتلال جملة من المشكلات، غير أن الجديد اليوم هو استغلال تلك المشكلات من قبل الحكومة الإسرائيلية لتحويلها لصالحها، فتعاملت مع مشكلة تعدد المرجعيات التي يتسم بها النظام التعليمي في القدس بأغلاق مكتب مدير التربية والتعليم الفلسطيني، معلنة بذلك محاربتها لأي وجود مرجعي للسلطة الفلسطينية على أرض القدس، وصرحت مراراً أنه في نيتها إنهاء وجود الأونروا ومؤسساتها، لتطرح نفسها مرجعية وحيدة موجهة للعملية التعليمية التي تضع الرؤية الفلسفية والسياسات التربوية التي تتفق مع رؤيتها الصهيونية.

وترى قدح (٢٠٢١) أن محاولات وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية فرض الأسرلة عن طريق جهاز التعليم قد تضاعفت منذ العام ٢٠١٥، إذ تضاعف عدد الطلبة المقدسيين الذين يدرسون البجروت (بديل امتحان الثانوية العامة الفلسطيني)، بعد أن وضعت العديد من الخطط لتسريع عملية الأسرلة، وخطة التعزيز التي بدأت برصد ميزانيات للمدارس التي تتبنى المنهاج الإسرائيلي، أو تحتوي على الأقل صفوفاً لتعليم المنهاج الإسرائيلي غدت بعد ذلك شرطاً بعد إعلان وزير التربية والتعليم الإسرائيلي عدم الاستثمار في مدارس القدس إلا إذا تبنت المنهاج الإسرائيلي.

وفي ظل هذه الحملات القاسية التي تتعرض لها مدينة القدس من الاحتلال من أجل تهويدها وتجهيل مواطنيها، تلعب الإدارة المدرسية دوراً في تخفيف المعاناة عن المعلمين والطلبة، وقد تكون سبباً في تعزيز صمود المعلمين والطلبة وتنمية ثقافة تربوية وتعليمية ناجحة ومفيدة لهم، وقد يكون الأمر خلاف ذلك في حال كون هذه الإدارة بعيدة عن المعايير المهنية. ولا شك أن وجود صعوبات وعقبات أمام الإدارات المدرسية يمكن أن تكون سبباً في عجزها وفشلها في تحقيق أهدافها. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على معوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم.

أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة المبينة، تأتي هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم؟
- هل تختلف تقديرات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم باختلاف متغيرات الدّراسة: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي،

التخصص، سنوات الخبرة الإدارية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

١. تحديد أهم معوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم.
٢. التعرف على تقديرات المديرين ونوابهم لمعوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس الشريف باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة الإدارية.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية :

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الإدارة المدرسية في العملية التعليمية باعتبارها الركيزة الأولى التي تعتمد عليها جميع عناصر العملية التربوية والتعليمية في المدارس.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان الأدب النظري الإداري للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص .
- كما يمكن أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في القدس حول الكشف عن معوقات الإدارة المدرسية، مما يسهم في تطوير العملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم صورة أكثر شمولية حول معوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس.
- ويمكن أن تسهم في تشجيع أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، وإعادة النظر في واقع العملية التعليمية في مدينة القدس، ومحاولة إيجاد حلول لهذا الواقع .
- وقد تساعد من خلال ما تسفر عنه من توصيات ومقترحات تفيد القائمين على هذا المجال في معالجة المعوقات التي تعيق العمل المدرسي في القدس.
- يؤمل أن تكون منطلقاً لدراسات جديدة في الإدارة التربوية في ضوء متغيرات أخرى.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس تعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس تعزى لمتغير **المؤهل العلمي؟**
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس تعزى لمتغير **التخصص؟**
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس تعزى لمتغير **سنوات الخبرة الإدارية؟**

مصطلحات الدراسة:

معوقات: "وهي كل ما يتعلق بالمشكلات المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تؤثر على عمل المسئول التربويفي تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها" (الشاعر، ٢٠٠٧، :٩)، **وتعرفه الباحثة إجرائياً:** "جميع الصعوبات والتحديات والمشكلات المادية والبشرية والتنظيمية التي تعيق المدير عن القيام بمهامه."

الإدارة المدرسية:"الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية". (أحمد، ٢٠٠١، :١٨).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: "هي تلك الإدارة التي تتسم بالفاعلية والقدرة على التكيف وتوفير الظروف المناسبة التي تسهم في تطوير العملية التعليمية في جميع الجوانب، ومعالجة المشاكل التي تحد من تطويرها".

مدير المدرسة: " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح، كما انه يمكن ان يمارس عملية التدريس وهو بمثابة مشرف مقيم في المدرسة (عبدو، ٢٠٠٠: ٩٨).**وتعرف الباحثة مدير المدرسة (اجرائياً):** هو الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، ويواجه التحديات والمشكلات، بغرض تطوير ورفع مستوى مدرسته وطلابه من

خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

نائب المدير: " الشخص الذي يقوم بمساعدة مدير المدرسة برسم سياسة المدرسة ومناقشتها، ويعاونه فيما يسند إليه من أعمال، فيؤدي واجبات مدير المدرسة في حال غيابه. ويتولى الإشراف على الشؤون الفنية والادارية والمالية في المدرسة، ويحل محله في رئاسة جلسات مجالسها". (عطوي، ٢٠١٠: ١٢٨)، **وتعرف الباحثة نائب المدير(إجرائياً):** هو الشخص الذي يقوم بمساعدة المدير في الأعمال الموكلة إليه، وينفذ المهمات والأعمال التي يكلفه بها المدير، ويقوم بدور المدير في حال غيابه.

مدينة القدس: "مهد الديانات ومنبع الحضارات تاريخها عريق وصراعها مديد، تقع تحت الاحتلال الإسرائيلي منذ عام (١٩٦٧)، وتم تقسيمها عام (٢٠٠٢) إلى قسمين: بلدات وقرى وأحياء تقع خارج جدار الفصل وهو ما يصنفه الاحتلال بحدود بلدية القدس ويشمل: البلدة القديمة، بيت حنينا، شعفاط، واد الجوز، باب الساهرة، الثوري، سلوان، الشيخ جراح، صور باهر، بيت صفافا، شرفات، عطروت، أم طوبا، راس العامود، الشيخ سعد، الطور، راس خميس، العيسوية. وبلدات وقرى وأحياء أخرى تقع داخل جدار الفصل أي خارج حدود بلدية القدس وهي : كفرعقب، سميراميس، عناتا، مخيم شعفاط، العيزرية، أبوديس، ضاحية البريد، الرام، النبي صمويل، الزعيم، ضاحية السلام). (ازحيمان، ٢٠١٧: ١١).

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الحدود الأتية:

١. **الحدود الزمانية:** السنة الدراسية ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
٢. **الحدود المكانية:** مدارس مدينة القدس تم استثناء مدارس وكالة الغوث واللاجئين لأن عددها (٦) مدارس وتم استرجاع (٣) استبانات منها فقط ولا تصلح للتحليل الإحصائي.
٣. **الحدود البشرية:** مديرو مدارس القدس ونوابهم.
٤. **الحدود المفاهيمية:** المفاهيم والمصطلحات الواردة والمحددة في مصطلحات الدراسة.
٥. **الحدود الإجرائية:** تتحدد نتائج الدراسة بمدى دقة استجابة أفراد العينة، ولطبيعة المعالجات الإحصائية للبيانات .

الدراسات السابقة:

دراسة **سليمان (٢٠٢١)**

هدفت هذه الدراسة التعرف على المعوقات الإدارية والشخصية والمادية للإدارة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٤) مديراً ومساعداً، وتم إعداد استبانة مكونة من (٢٦) عبارة والتحقق من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات الإدارية هي كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، والمعوقات الشخصية ضعف قدرة بعض مديري المدارس على إتباع الأساليب القيادية، وجاءت المعوقات المادية بدرجة مرتفعة.

دراسة شعيبات وحرفوش (٢٠٢٠)

هدفت الكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٤٠) مديراً ومديرة. وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت النتائج الصعوبات الإدارية والفنية حيث جاءت بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٢.٩٨)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المديرية.

دراسة **الخليفة ودفع الله (٢٠١٩)**

هدفت الدراسة التعرف على درجة وجود المعوقات (الفنية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية) التي تعوق عمل مديري مدارس الأساس والمدارس الثانوية التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم، كما هدف للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث. استخدم الباحثان المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع البحث من ١٥٥ فردا من المديرين والمعلمين. اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت ٤٠ معلماً ومديراً. استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وجهت الاستبانة إلى كل أفراد العينة من المديرين والمعلمين.وتوصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها:وجود معوقات الإدارة المدرسية بمدارس العمادة جاءت بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث.

دراسة الشمري، والحربي (٢٠١٩)

التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر أفراد العينة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي.وتكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية بمدينة حائل، حسب مكاتب التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٩٠) مديرا، كان من بينهم (٤٧) مدير من مكتب الجنوب، و (٤٣) مديرا من مكتب الشمال، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن أكثر المعوقات التي تقف أمام المديرين هي معوقات إدارية بالدرجة الأولى، وأن زيادة أعبائهم ومهامهم التي يقومون بها يحول دون تحقيق أهدافهم. كما أظهرت أن المعوقات المادية والتجهيزات المدرسية تعد من أكثر المعوقات التي تواجه مديري المدارس في انجاز مهامهم الإدارية.

دراسة العوزي (٢٠١٩)

هدفت الدراسة التعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية شيوعاً لدى القائمين بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية، من (مديرين، ونواب، وإداريين)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع (المديرين، والنواب، والإداريين) وعددهم (١٠٠) وتم إعداد استبيان بمشكلات الإدارة المدرسية تكون من ثلاثة أبعاد وهي: (الفنية، والتربوية، والاجتماعية). وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: إن معظم مشكلات الإدارة المدرسية كانت شائعة لدى المبحوثين بدرجات عالية، وأن أبرز هذه المشكلات تمثلت في المشكلات التربوية حيث احتلت المرتبة الاولى، ويليها في المرتبة الثانية المشكلات الاجتماعية، في حين احتلت المشكلات الفنية المرتبة الثالثة. وتبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مدينة الزاوية، وكانت هذه الفروق لصالح موقع مدارس المدينة، وحجم المدرسة تتسع أكثر من (٢٠٠) طالب وطالبة، ولديهم سنوات خبرة من (١-١٠ سنوات) ومستواهم التعليمي متوسط.

دراسة **عبد القادر (٢٠١٩)**

هدفت التعرف إلى المشكلات التي تواجه التعليم المدرسي في مدينة القدس وسبل علاجها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على عدد من المصادر الرسمية وغير الرسمية ومجموعة من الوثائق والدراسات في استقصاء المعلومات المتعلقة بواقع التعليم المدرسي العام في مدينة القدس ومشكلاته، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة وزعت عللى عينة مكونه من (١٥٠) من معلمي ومديري المدارس في القدس، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها المشكلات السياسة وخاصة التي تتمثل في الصراع السياسي بين الفلسطينيين والإسرائيليين على المدينة

وفرض السيادة عليها ومن ثم المشكلات الثقافة والتي وترتبط بشكل مباشر مع التعليم وقد تبين من خلال الدراسات السابقة القليلة أن هناك انعدام شبه كامل للحركة الثقافية في القدس بسبب قلة المكتبات العامة والنوادي الثقافية والمراكز العلمية، وكذلك تعدد الجهات الإشرافية والتي تتمثل الجهات الإشرافية على التعليم في القدس في خمس جهات هي (الأوقاف الإسلامية وزارة المعارف الإسرائيلية بلدية القدس الأونروا والقطاع الخاص) وكذلك تسرب الطلبة من المدارس حيث أشارت اغلب الدراسات أن نسبة تسرب الطلبة من مدارس القدس تتراوح بين (١٠٪-١٥٪) وهي نسبة عالية وكذلك مشكلات الأبنية والغرف الصفية حيث أشارت أغلب التقارير والدراسات السابقة إلى أنه هناك نقص حاد في الأبنية والغرف الصفية في مدارس القدس مما أدى إلى اكتظاظ الصفوف بالطلبة وبلغ ذروتها ٥٠ طالبا في الصف الواحد.

دراسة عيسى، ٢٠١٧

هدفت الكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية، وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (٤٦٣) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مديراً ومديرة، تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم استخدام استبانة طورها الباحث كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن الصعوبات الإدارية والفنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن متوسطات الصعوبات الإدارية والفنية جاءت كما يلي: صعوبات في مجال الطلبة، صعوبات في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ثم صعوبات في مجال الهيئة التدريسية، ثم صعوبات في مجال المنهاج، ثم صعوبات في مجال التجهيزات المدرسية.

دراسة بيار (Bayer,٢٠١٦)

هدفت الدراسة الحالية تحديد التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في مقاطعة أساسيا في تركيا، استخدم الباحث منهجية البحث النوعي من خلال أسلوب المقابلات وتحليل الوثيقة وجمع معلومات مفصلة عن القيادة و ممارسة الإدارة من أجل تسجيل التحديات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحليل البيانات التي تم جمعها: أن مديري المدارس يشتكون من مهنتهم بسبب تلك الصعوبات التي يواجهونها في حين إن معظمهم يرجح ترك المهنة بسبب تلك الصعوبات التي يواجهها، ومنها : العنف، والمواقف السلبية للعائلات نحو المدرسة، والطلبة النازحين من سوريا والعراق، والأمور النقابية مع نقابة المعلمين، وزيادة

السلوكيات غير المرغوب فيها في الفصول الدراسية.

دراسة ساكونت و شيريل (Sagaoinit&Sherelle٢٠١٧)

هدفت الدراسة الحالية التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس وأهمية الدور الذي يقومون به في إنجاح العملية التعليمية في مدينة يوردانيتا في الفلبين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع اداة الدراسة على (٢٠٠) من مديرو المدارس وقد توصلت الدراسة أن مديري المدارس واجهوا عدة صعوبات من أهمها صعوبات بعلاقتهم مع السلطات العليا وهذا يمكن أن يعزى إلى حقيقة أن مدير المدرسة يجب أن يتعامل بسلاسة مع السلطات العليا، وخلق علاقة معهم لزيادة الروح المعنوية والثقة بالنفس لإنجاز الأهداف المطلوبة.

دراسة العواودة (Alawawdeh, 2016)

هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر إدارة الإبداع في مكافحة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانه تضمنت عدة فقرات حول إدارة أزمة المدرسة والإبداع من أجل اختبار فرضيات الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مدير ومديرة في المدارس الثانوية في فلسطين، وأظهرت النتائج أن هناك أزمات كثيرة في المدارس الثانوية، وأن مديري المدارس يعملون على ممارسة إدارة الإبداع في محاربة هذه الأزمات، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين الإدارة الإبداعية ومحاربة الأزمات في المدارس الثانوية في فلسطين.

دراسة القطيش(٢٠١٤)

هدفت الدراسة التعرف على معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية البالغ عددهم (١١٥) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٤٦) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات العمل في الإدارة المدرسية جاءت بدرجة كبيرة على ثلاث مجالات وهي: معوقات تتعلق بأولياء الأمور، ومعوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم، ومعوقات تتعلق بالطلبة، بينما جاءت بدرجة متوسطة في باقي المجالات.

دراسة **وليم (Williams,٢٠١١)**

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

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ انها اتفقت الدراسات السابقة في تناول الممارسات الإدارية لمدير المدرسة، وان معظمها استخدم المنهج الوصفي، كما وان أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، واتفقت أغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهو المديرين، فيما تكون مجتمع الدراسة في (العوزي، ٢٠١٩) من المديرين، والنواب، والإداريين، كما واتفقت دراسة كل من (سليمان، ٢٠٢١)، ودراسة (الخليفة ودفع الله، ٢٠١٩)، ودراسة (الشمري والحربي، ٢٠١٩)، ودراسة (القطيش، ٢٠١٤) في تناولها معوقات الإدارة المدرسية، كما وتناولت دراسة كل من (شعيبات وحرفوش، ٢٠٢٠)، ودراسة (عيسى، ٢٠١٧)، ودراسة (Sagaoinits, 2017) صعوبات الإدارة المدرسية، في حين وتناولت دراسة كل من (العوزي، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد القادر، ٢٠١٩) مشكلات الإدارة المدرسية، وأشارت دراسة (شعيبات وحرفوش، ٢٠٢٠)، ودراسة (الخليفة ودفع الله، ٢٠١٩)، ودراسة (عيسى، ٢٠١٧) إلى أن صعوبات الإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت دراسة (العوزي، ٢٠١٩) إلى أن مشكلات الإدارة المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة، اتفقت دراسة (شعيبات وحرفوش، ٢٠٢٠)، ودراسة (عيسى، ٢٠١٧) في تناولها الصعوبات الإدارية والفنية، في حين تناولت دراسة (Bayer, 2016) التحديات التي يواجهها المديرين، وارتبطت دراسة (عبد القادر، ٢٠١٩) بهذه الدراسة في تناولها معوقات مدرسية في مدينة القدس.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي هي طريقة للبحث و التي تعتمد على اختيار مجتمع الدراسة بأكمله، أو عينة الدراسة التي تمثل غالبية المجتمع وهو يعمل على وصف الظاهرة من خلال تحديد ابعادها ويعمل على وصفها

وتحليلها من خلال التعبير عنها بأرقام ورموز يقوم الباحث بالتعليق عليها وتفسيرها وفق دلالات ومعايير معينه يستند عليه لذا ستتبع الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس العربية في مدينة القدس ونوابهم للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١، والبالغ عددهم (٤٥٠)، موزعين على (٢٣٨) مدرسة، وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة المعارف الإسرائيلية.

عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة لكل أنواع المدارس باختلاف مرجعياتها (الحكومية الفلسطينية، والخاصة وغيرها) في مدينة القدس، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية بنسبة(٤٠٪)، حيث تم توزيع الاستبانة على (١٨٠) فرداً، استرجع منها (١٤٤) استبانة، وتوزعت تلك الاستبانات بين المديرين ونوابهم، وبلغ عدد المديرين (٩٣) ، وعدد النواب (٥١). ويوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير/ة	93	64.6
	نائب مدير/ة	51	35.4
	المجموع	**١٤٤**	**١٠٠**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	45	31.3
	أعلى من بكالوريوس	99	٧68.
	المجموع	**١٤٤**	**١٠٠**
التخصص	علوم إنسانية	95	66.0
	علوم طبيعية وحياتية	49	34.0
	المجموع	**١٤٤**	**١٠٠**
الخبرة الإدارية	أقل من ٦ سنوات	30	20.8
	من ٦-١٠ سنوات	27	18.8
	أكثر من ١٠ سنوات	87	60.4
	المجموع	**١٤٤**	**١٠٠**

أدوات الدراسة وخصائصها:

تم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة، حيث قامت الباحثة بتطوير اداة الدراسة بالاعتماد على دراسة (القطيش، ٢٠١٤)، ودراسة (زهد، ٢٠١٦)، ودراسة (عيسى، ٢٠١٧)، ودراسة (شعبيات وحرفوش، ٢٠٢٠)، وكذلك والاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة في الميدان التربوي. وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية للمبحوث، والقسم الثاني يتكون من فقرات الاستبانة وهي (٥٤) فقرة في صورتها النهائية، بعد أن كانت في صورتها الأولية (٧٧) فقرة، وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي، حيث تم توزيعها على ثمانية مجالات وتم تحديد المجالات بناء على مجموعه دراسات سابقة تطرقت اليها، حيث قامت الباحثة باعتماد هذه المجالات بناء على توفرها بالميدان التربوي في مدينة القدس وكان عدد فقرات كل محور بناء على تعديلات السادة المحكمين فكانت كما يلي:

المجال الأول: معوقات تتعلق بالطلبة ويتكون من (٨) فقرات.

المجال الثاني: معوقات تتعلق بالمعلمين ويتكون من (١١) فقرة.

المجال الثالث: معوقات تتعلق بالمدرسة ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الرابع: معوقات تتعلق بالجهة المشرفة على المدرسة ويتكون (٥) فقرات.

المجال الخامس: معوقات تتعلق بأولياء الامور ويتكون من (٨) فقرات.

المجال السادس: معوقات إدارية/ تنظيمية ويتكون من (٧) فقرات.

المجال السابع: معوقات مالية ويتكون من(٤) فقرات.

المجال الثامن: معوقات خارجية ويتكون من (٤) فقرات.

صدق الأداة وثباتها:

أولاً: صدق المحكمين: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (٨) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بالإدارة التربوية، وطلبت منهم إبداء رأيهم في فقرات ومجالات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات لموضوع الدراسة، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم الوصول للاستبانة بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق البناء: تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) فردا للتحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك إتساق داخلي بين الفقرات.

ثالثاً: الثبات لأداة الدراسة:

وللتحقق من الثبات لأداة الدراسة الاستبانة، (تم استخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي (Consistency) وحساب معامل التجانس (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وهذا النوع من الثبات يُشير إلى قوة التجانس في أداة الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للمعوقات التي تتعلق بالطلبة (٠.٨٢) والثبات الخاص بمعوقات تتعلق بالمعلمين (٠.٨٠) والثبات الخاص بالمعوقات الت تتعلق بالمدرسة (٠.٨٨) والثبات الخاص بالمعوقات التي تتعلق بالجهة المشرفة على المدرسة ويتكون (٠.٨٤) والثبات الخاص بالمعوقات التي تتعلق بأولياء الامور تكونت من (٠.٨٢) وكذلك والثبات الخاص بالمعوقات إدارية/ تنظيمية (٠.٨٩) والثبات الخاص بالمعوقات المالية ويتكون من(٠.٨١) والثبات الخاص بالمعوقات الخارجية ويتكون من (٠.٨٦) وجاءت الدرجة الكلية (٠.٩٤) وجميع هذه القيم التي تم التوصل اليها مناسبة وتفي بأغراض الدراسة

تصميم الدراسة ومتغيراتها:

وتشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً– المتغيرات المستقلة: وهي كالآتي:

١. المسمى الوظيفي: وله مستويان: (مدير، نائب مدير).
٢. سنوات الخبرة الإدارية: وله ثلاثة مستويات: (أقل من ٦ سنوات، من ٦–١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
٣. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)....
٤. التخصص: وله مستويان: (علوم إنسانية، وعلوم علمية).

ثانياً– المتغيرات التابعة:

تمثلت بمتغير تابع وهو: وجهات نظر المديرين ونوابهم حول معوقات الإدارة المدرسية في مدينة القدس.

المعالجات الاحصائية

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة،

واختبار (ت) (t– test)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من (٥٨) فقرة موزعه على ثمان مجالات، وتم تم توزيعها على عينة مؤلفة من (١٤٤) من مديري المدارس ونوابهم ، ولتفسير نتائج الدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية التالية:

- اكبر من ٣.٥ درجة تطبيق عالية
- أقل من٣.٥–٢.٥ درجة تطبيق متوسطة
- اقل من ٢.٥ درجة تطبيق قليلةً

لنتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم.

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	معوقات خارجية	4.0972	0.77047	عالية
١	معوقات تتعلق بالطلبة	3.8385	0.66158	عالية
٧	معوقات مالية	3.7552	1.02011	عالية

٥	معوقات تتعلق بأولياء الأمور	3.4618	0.81524	متوسطة
٦	معوقات إدارية/ تنظيمية	3.4206	0.67510	متوسطة
٤	معوقات تتعلق بالجهة المشرفة على المدرسة	3.2986	0.75503	متوسطة
٣	معوقات تتعلق بالمدرسة	3.1498	0.93416	متوسطة
٢	معوقات تتعلق بالمعلمين	3.0278	0.76615	متوسطة
الدرجة الكلية		3.4371	0.54081	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وانحراف معياري (0.540) وهذا يدل على أن معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم جاءت بدرجة متوسطة، ولقد حصل مجال معوقات خارجية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.٠٩)، يليها مجال معوقات تتعلق بالطلبة بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، ومن ثم مجال معوقات مالية بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، يليه مجال معوقات تتعلق بأولياء الأمور بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، ومن ثم مجال معوقات إدارية/ تنظيمية بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، يليه مجال معوقات تتعلق بالجهة المشرفة على المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، ويليها مجال معوقات تتعلق بالمدرسة بمتوسط حسابي (٣.١٤)، يليه مجال معوقات تتعلق بالمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٠٢). وجميع المجالات جاءت بدرجة عالية.

ترى الباحثة أن المعوقات الخارجية جاءت بدرجة عالية، وهذه المعوقات تتعلق بشكل عام تتمثل في السياسة الإسرائيلية تجاه التعليم في القدس من تضييق على الطلبة واعتقالهم وتحريف المناهج، وهو ما توفق مع دراسة عيسى (٢٠١٧) وعدم القدرة على البناء بالطريقة التي تضمن عدم اكتظاظ الصفوف، وعليه فهذه المعوقات تقلل من فرصة التقدم على مستوى الإدارة المدرسية، ثم المعوق المتعلق بالطلبة من حيث الاعداد الكبيرة للطلبة، والتي تسهم في بعض المعوقات المتعلقة بضعف القدرة على التركيز والاستيعاب لدى الطلبة لعدم حصولهم على الفرص الكافية للتعلم بشكل متساو، تحديداً الطلبة متدني التحصيل، وعلى الجانب المالي الوضع المالي أظهرت الدراسة أن مستوى الدعم للمدارس متدني وقليل جداً، ولا يرقى لتطوير وتعزيز مستوى التعليم في القدس واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سليمان(٢٠٢١).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عيّنة الدراسة حول درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم باختلاف متغيرات الدّراسة: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة الإدارية؟

ومن أجل الاجابة على هذا السؤال تم صياغة مجموعه من الفرضيات وكانت على النحو الاتي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الأولى وذلك باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وذلك لمعرفة اذا كان هناك فروق في درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول (٥): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالطلبة	مدير/ة	93	3.8051	0.69803	٠.٨١٨	٠.٤١٥
	نائب مدير/ة	51	3.8995	0.59109		
معوقات تتعلق بالمعلمين	مدير/ة	93	2.9912	0.74123	٠.٧٧٣	٠.٤٤١
	نائب مدير/ة	51	3.0945	0.81290		
معوقات تتعلق بالمدرسة	مدير/ة	93	3.0952	0.92949	٠.٩٤٦	٠.٣٤٦
	نائب مدير/ة	51	3.2493	0.94365		
معوقات تتعلق بالجهة المشرفة على	مدير/ة	93	3.2108	0.72972	١.٩٠٣	٠.٠٥٩

المدرسة	نائب مدير/ة	51	3.4588	0.78107		
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	مدير/ة	93	3.4274	0.84243	٠.٦٨٢	٠.٤٩٦
	نائب مدير/ة	51	3.5245	0.76731		
معوقات إدارية/ تنظيمية	مدير/ة	93	3.3871	0.63664	٠.٨٠٤	٠.٤٢٣
	نائب مدير/ة	51	3.4818	0.74284		
معوقات مالية	مدير/ة	93	3.7070	1.04947	٠.٧٦٥	٠.٤٤٦
	نائب مدير/ة	51	3.8431	0.96820		
معوقات خارجية	مدير/ة	93	4.0323	0.77339	١.٣٧١	٠.١٧٣
	نائب مدير/ة	51	4.2157	0.75832		
الدرجة الكلية	مدير/ة	93	3.3917	0.53762	١.٣٦٦	٠.١٧٤
	نائب مدير/ة	51	3.5200	0.54204		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (١.٣٦٦)، ومستوى الدلالة (٠.١٧٤)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (٦): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة

معوقات تتعلق بالطلبة	بكالوريوس	45	3.9833	0.59687	١.٧٨٤	٠.٠٧٧
	أعلى من بكالوريوس	99	3.7727	0.68170		
معوقات تتعلق بالمعلمين	بكالوريوس	45	3.0061	0.78044	٠.٢٢٩	٠.٨٢٠
	أعلى من بكالوريوس	99	3.0376	0.76337		
معوقات تتعلق بالمدرسة	بكالوريوس	45	3.2952	1.05349	١.٢٦٢	٠.٢٠٩
	أعلى من بكالوريوس	99	3.0837	0.87232		
معوقات تتعلق بالجهة المشرفة على المدرسة	بكالوريوس	45	3.2000	0.71858	١.٠٥٧	٠.٢٩٢
	أعلى من بكالوريوس	99	3.3434	0.77039		
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	بكالوريوس	45	3.3944	0.94559	٠.٦٦٧	٠.٥٠٦
	أعلى من بكالوريوس	99	3.4924	0.75187		
معوقات إدارية/ تنظيمية	بكالوريوس	45	3.4032	0.67233	٠.٢٠٩	٠.٨٣٥
	أعلى من بكالوريوس	99	3.4286	0.67963		
معوقات مالية	بكالوريوس	45	3.9889	0.87898	١.٨٦٩	٠.٠٦٤
	أعلى من بكالوريوس	99	3.6490	1.06541		
معوقات خارجية	بكالوريوس	45	4.1889	0.71342	٠.٩٦٢	٠.٣٣٨
	أعلى من بكالوريوس	99	4.0556	0.79504		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	45	3.4757	0.56694	٠.٥٧٦	٠.٥٦٥
	أعلى من بكالوريوس	99	3.4196	0.53053		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (٠.٥٧٦)، ومستوى الدلالة (٠.٥٦٥)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم تعزى لمتغير التخصص.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير التخصص.

الجدول (٧): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالطلبة	علوم إنسانية	95	3.8816	0.63826	١.٠٨٨	٠.٢٧٩
	علوم طبيعية وحياتية	49	3.7551	0.70386		
معوقات تتعلق بالمعلمين	علوم إنسانية	95	3.0555	0.79078	٠.٦٠٣	٠.٥٤٧
	علوم طبيعية وحياتية	49	2.9740	0.72085		
معوقات تتعلق بالمدرسة	علوم إنسانية	95	3.0767	0.92648	١.٣١١	٠.١٩٢
	علوم طبيعية وحياتية	49	3.2915	0.94219		
معوقات تتعلق بالجهة المشرفة على المدرسة	علوم إنسانية	95	3.2568	0.76612	٠.٩٢٤	٠.٣٥٧
	علوم طبيعية وحياتية	49	3.3796	0.73399		
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	علوم إنسانية	95	3.4197	0.84286	٠.٨٦١	٠.٣٩٠
	علوم طبيعية وحياتية	49	3.5434	0.76058		
معوقات إدارية/ تنظيمية	علوم إنسانية	95	3.4256	0.64865	٠.١٢٢	٠.٩٠٣
	علوم طبيعية وحياتية	49	3.4111	0.73055		
معوقات مالية	علوم إنسانية	95	3.9000	0.96646	٢.٤١١	٠.٠١٧
	علوم طبيعية وحياتية	49	3.4745	1.07195		
معوقات خارجية	علوم إنسانية	95	4.1342	0.78280	٠.٨٠١	٠.٤٢٤
	علوم طبيعية وحياتية	49	4.0255	0.74869		
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	95	3.4437	0.53934	٠.٢٠٢	٠.٨٤٠
	علوم طبيعية وحياتية	49	3.4244	0.54902		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (٠.٢٠٢)، ومستوى الدلالة (٠.٨٤٠)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين

ونوابهم يعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات ما عدا مجال معوقات مالية، حيث كانت الفروق لصالح تخصص العلوم الإنسانية، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسةلمتوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير الخبرة الإدارية

المجال	الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات تتعلق بالطلبة	أقل من ٦ سنوات	30	3.8000	0.70984
	من ٦-١٠ سنوات	27	4.0787	0.52251
	أكثر من ١٠ سنوات	87	3.7773	0.67299
معوقات تتعلق بالمعلمين	٥ سنوات فأقل	30	3.1394	0.82243
	من ٦-١٠ سنوات	27	3.2694	0.63860
	أكثر من ١٠ سنوات	87	2.9143	0.76744
معوقات تتعلق بالمدرسة	٥ سنوات فأقل	30	3.4667	0.89248
	من ٦-١٠ سنوات	27	3.6296	0.96098
	أكثر من ١٠ سنوات	87	2.8916	0.85353
معوقات تتعلق بالجهة المشرفة على المدرسة	٥ سنوات فأقل	30	3.3133	0.71763
	من ٦-١٠ سنوات	27	3.4519	0.85141
	أكثر من ١٠ سنوات	87	3.2460	0.73813
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	٥ سنوات فأقل	30	3.4958	0.93050
	من ٦-١٠ سنوات	27	3.8426	0.70846
	أكثر من ١٠ سنوات	87	3.3319	0.77357
معوقات إدارية/ تنظيمية	٥ سنوات فأقل	30	3.3571	0.69759

	من ٦-١٠ سنوات	27	3.7672	0.64639
	أكثر من ١٠ سنوات	87	3.3350	0.64876
معوقات مالية	٥ سنوات فأقل	30	3.8750	1.07629
	من ٦-١٠ سنوات	27	4.2593	0.83055
	أكثر من ١٠ سنوات	87	3.5575	1.00341
معوقات خارجية	٥ سنوات فأقل	30	4.1750	0.80449
	من ٦-١٠ سنوات	27	4.1944	0.74786
	أكثر من ١٠ سنوات	87	4.0402	0.76902
الدرجة الكلية	٥ سنوات فأقل	30	3.5080	0.57284
	من ٦-١٠ سنوات	27	3.7442	0.45538
	أكثر من ١٠ سنوات	87	3.3174	0.51683

يلاحظ من الجدول رقم (٨) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير الخبرة الإدارية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (٩):

الجدول(٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير الخبرة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالطلبة	بين المجموعات	1.928	2	0.964	2.241	0.110
	داخل المجموعات	60.662	141	0.430		
	المجموع	62.590	143			
معوقات تتعلق بالمعلمين	بين المجموعات	3.070	2	1.535	2.676	0.072
	داخل المجموعات	80.869	141	0.574		
	المجموع	83.938	143			
معوقات تتعلق بالمدرسة	بين المجموعات	15.027	2	7.514	9.652	0.000
	داخل المجموعات	109.762	141	0.778		
	المجموع	124.789	143			
معوقات تتعلق	بين المجموعات	0.882	2	0.441	0.771	0.465

بالجهة المشرفة على المدرسة	داخل المجموعات	80.638	141	0.572		
	المجموع	81.520	143			
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	بين المجموعات	5.418	2	2.709	4.262	0.016
	داخل المجموعات	89.622	141	0.636		
	المجموع	95.040	143			
معوقات إدارية/ تنظيمية	بين المجموعات	4.002	2	2.001	4.612	0.011
	داخل المجموعات	61.172	141	0.434		
	المجموع	65.175	143			
معوقات مالية	بين المجموعات	10.692	2	5.346	5.458	0.005
	داخل المجموعات	138.117	141	0.980		
	المجموع	148.809	143			
معوقات خارجية	بين المجموعات	0.719	2	0.360	0.602	0.549
	داخل المجموعات	84.170	141	0.597		
	المجموع	84.889	143			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.944	2	1.972	7.340	0.001
	داخل المجموعات	37.880	141	0.269		
	المجموع	41.824	143			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(٧.٣٤٠) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير الخبرة الإدارية، وكذلك لمجالات معوقات تتعلق بالمدرسة ومعوقات تتعلق بأولياء الأمور ومعوقات إدارية/تنظيمية ومعوقات مالية، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (١٠): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالمدرسة	أقل من ٦ سنوات	من ٦-١٠ سنوات	-0.16296	0.487

		أكثر من ١٠ سنوات	0.57504*	0.003
	من ٦-١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	0.16296	0.487
		أكثر من ١٠ سنوات	0.73800*	0.000
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	-0.57504*	0.003
		من ٦-١٠ سنوات	-0.73800*	0.000
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	أقل من ٦ سنوات	من ٦-١٠ سنوات	-0.34676	0.103
		أكثر من ١٠ سنوات	0.16394	0.333
	من ٦-١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	0.34676	0.103
		أكثر من ١٠ سنوات	0.51070*	0.004
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	-0.16394	0.333
		من ٦-١٠ سنوات	-0.51070*	0.004
معوقات إدارية/ تنظيمية	أقل من ٦ سنوات	من ٦-١٠ سنوات	-0.41005*	0.020
		أكثر من ١٠ سنوات	0.02217	0.874
	من ٦-١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	0.41005*	0.020
		أكثر من ١٠ سنوات	0.43222*	0.003
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	-0.02217	0.874
		من ٦-١٠ سنوات	-0.43222*	0.003
معوقات مالية	أقل من ٦ سنوات	من ٦-١٠ سنوات	-0.38426	0.146
		أكثر من ١٠ سنوات	0.31753	0.132
	من ٦-١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	0.38426	0.146
		أكثر من ١٠ سنوات	0.70179*	0.002
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	-0.31753	0.132
		من ٦-١٠ سنوات	-0.70179*	0.002
الدرجة الكلية	أقل من ٦ سنوات	من ٦-١٠ سنوات	-0.23615	0.088
		أكثر من ١٠ سنوات	0.19066	0.085
	من ٦-١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	0.23615	0.088
		أكثر من ١٠ سنوات	0.42680*	0.000
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٦ سنوات	-0.19066	0.085
		من ٦-١٠ سنوات	-0.42680*	0.000

وجود فروق معنوية بين المدراء ومعاونتهم ممن تراوحت خبراتهم ما بين (٦-١٠) سنوات وبين نظرائهم من ذوي الخبرة اكثر من (١٠) سنوات، وهذا يعزى الى ان زيادة خبرة المدراء ونوابهم تلعب دوراً مؤثراً في تشخيص معوقات الادارة المدرسية من خلال طول مسيرتهم الادارية وكثرة تجاربهم التربوية وزيادة مدة تفاعلاتهم مع مختلف اطراف البيئة المدرسية.

مناقشة نتائج الدراسة

وبناء على ما تقدم من نتائج أشارت النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعيقات التي تواجه المدراء والنواب في مدينة القدس ذاتها لذلك كان هناك اتفاق بين المدراء ونوابهم على أن السياسة الإسرائيلية هي المعيق الأساسي للتعليم في القدس، باختلاف التخصصات والمؤسسات التعليمية التي ينتمون اليها.

فيما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)في متوسطات درجة معوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس من وجهة نظر المديرين ونوابهم يعزى لمتغير الخبرة الإدارية، حيث كانت الفروق بين (أقل من ٦ سنوات) و(أكثر من ١٠ سنوات) لصالح (أقل من ٦ سنوات)، ويمكن تفسير ذلك الى أن الخبرة لها دور مهم كون المدير ذو السنوات العالية يكون لديه المعرفة بشكل أفضل من غيره، في حين أن المدير المبتدئ يكون أكثر نشاطاً وحيوية في تحديد المعيقات التي تواجهه، لذلك جاءت النتيجة بأن المدراء المبتدئين لديهم مشكلات وعقبات أكثر من المدراء الذين لديهم عشر سنوات فأكثر.

الاستنتاجات

١. جاءت المعوقات الخارجية بدرجة عالية كأحد أهم المعوقات التي تؤثر على تطوير التعليم في القدس والمتعلقة بدرجة أساسية بالممارسات الاحتلالية وتغيير المناهج الدراسية وتعطيل الدوام المدرسي بسبب الاحتلال ومضايقاته.
٢. جاءت المعوقات المتعلقة بالطلبة وضعف الرغبة بالتوجه إلى المدرسة، كذلك اكتظاظ الصفوف الدراسية وعدم

السماح بالبناء بدرجة عالية.

٣. جاءت المعوقات المالية أيضاً بدرجة عالية لضعف مستوى الدعم المالي لمدارس القدس من قبل الجهات المشرفة على التعليم في القدس، والذي أدى تعددها إلى إعاقة تطوير العملية التعليمية في القدس.

٤. جاءت المعوقات الأخرى المتعلقة بأولياء الأمور والمعوقات الإدارية والتنظيمية والمعوقات الاشرافية والمعوقات الخاصة بالمدرسة والتعليم بدرجة متوسطة.

التوصيات

- العمل مع المنظمات الإنسانية المختلفة والخاصة بالتعليم في العالم للحد من المعوقات الخاصة بالاحتلال الإسرائيلي لتأثيره المباشر على الحياة التعليمية في مدارس القدس.
- الاهتمام برفع مستوى الموازنات الخاصة بالتعليم في مدارس القدس من قبل وزارة التربية والتعليم ووزارة شؤون القدس وذلك لتمكين المدارس من تحقيق متطلبات العملية التعليمية.
- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي وذلك بإشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية كون هذا يقلل من المعوقات الخاصة بالمجتمع المحلي، ويساعد دعم أولياء الأمور إلى الحد من المعيقات الخارجية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أحمد، حافظ (٢٠٠٣). **إدارة المؤسسات التربوية**. عالم الكتب. القاهرة.

ازحيمان، نداء (٢٠١٧). **درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية. نابلس.

جبريل، سمير (٢٠١٠). **واقع تعليم الفلسطينيين في القدس، القدس حاضر ومستقبل**، ورقة عمل.

الخليفة، الزين ودفع الله، عادل (٢٠١٩). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ***مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية***، (٥٢). ٤١-٥٨.

زهد، رهام (٢٠١٦). **تأثير السياسة التعليمية الإسرائيلية على الوعي العام للشباب الفلسطيني في مدارس شرق القدس** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح، نابلس.

سليمان، عرفات (١٩٩٨). الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة.

سليمان، فرج (٢٠٢١). معوقات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم، ***مجلة المنارة العلمية***،٤(٣)١٨٥- ١٩٧.

شعيبات، محمد عوض، وحرفوش، يوسف (٢٠٢٠). درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، ***مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية***،٣٤(١). ١١٥-١٥٨.

الشمري، عبد العزيز، والحربي، عارف (٢٠١٩). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***،٩(١١)،١٩٣-٢٣٢ .

طوطح، هنادي (٢٠١٢). **مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القدس، أبوديس. فلسطين.

عابدين، محمد (٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية الحديثة**، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠١٣). التعليم العربي في القدس، الحقائق والدلالات، مطبوعات قصد السبيل، القدس.

عبد القادر، حسين (٢٠١٩). المشكلات التي تواجه التعليم في مدينة القدس وسبل علاجها. ***مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية***،٣٣(١)، ١٠٥-١٣١.

عطوي، جودت (٢٠١٤). **الإدارة المدرسية الحديثة.** دار الثقافة، الطبعة الثامنة، عمان، الأردن.

العوزي، وحيد (٢٠١٩). **مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية (دراسة ميدانية)** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الزاوية. ليبيا.

عيسى، خالد (٢٠١٧). **الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخليل، فلسطين.

قدح، أنوار (٢٠٢٢). التعليم في القدس في ظل حكومة بينت، إلى أين؟، ***المركز العربي للدراسات الاجتماعية التطبيقية***، ١(٥)،١٤٤-١٦٧.

القطيش، حسين (٢٠١٤). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس و مديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن. ***مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية***، ٩ (٦)، ١-٢٠.

المسيلم، محمد (١٩٩٨). صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية. ***المجلة التربوية- الكويت*** ٢٦(١٠٣)،٢١٧-٢٣٤.

مصطفى، صلاح (٢٠١١). **الإدارة المدرسية الحديثة- المفاهيم والتطبيقات.** مكتبة الرشد. الرياض.

يقين، تحسين (٢٠١٥). **التعليم في القدس وأثره على الهوية الفلسطينية: نحو سياسات تربوية وطنية مستدامة،** المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية، رام الله، فلسطين.

المراجع الاجنبية

Alawawdeh, S (2016): The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters, ***Journal of Education and Practice***,11(7) p98-105.

Bayer, A. (2016). **Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. College of Education**,(Unpublished master's thesis) Department of Educational Science, Amasya University, Turkey.

Nyaboga, N, Joseph, B., Jack, A. (2015). Analysis of the Challenges Faced by Principals in the Management of Support Staff in Public Secondary Schools in Nyamira

County, Kenya. ***African Education Journal,***12(7)241-257.

Sherelle, L., Sumera, I., Catherine, S., &Sagaoinit, U. (2017). Conflicts and Resolutions of School Administrators: Basis for Innovative Administrative Program. City University, ***Journal of Quality Education***,13(8),512-531.

Williams, C.C. (2011). **Walking in the footsteps: An ethnographic study of a first year principal** (Unpublished Doctoral Dissertation).North Carolina State University, Raleigh.