كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

المدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الإدارية وآفاق التطوير

Private Schools in Hebron Governorate: Managerial Problems and Prospects of Development

إعداد

عبير ابراهيم دنديس

إشراف

أ.د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2018م

إجازة الرّسالة

المدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الإدارية وآفاق التطوير

Private Schools in Hebron Governorate: Managerial Problems and Prospects of Development

إعداد:

عبير ابراهيم دنديس

إشراف:

د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرّسالة بتاريخ : 2018/2/1 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم، وهم :

1. رئيس لجنة المناقشة : د. سمير أبو زنيد التّوقيع .....
2. ممتحن داخليّ: د. محمد الجعبري التّوقيع.....
3. ممتحن خارجيّ: د. ياسر شاهين التّوقيع.....

الخليل _ فلسطين

2018 ميلاديّ

شهادة تدقيق

بسم الله الرحمن الرحيم

شهادة تدقيق لغوي

دُققت الرسالة المعنونة –**بالمدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الإدارية وآفاق التطوير**– والتي أعدتها الطالبة: عبير إبراهيم دنديس بوساطة الأستاذة تغريد مصباح التميمي. المحاضر في جامعة بوليتكنك فلسطين.

والله ولي التوفيق

13/1/2018

أ. تغريد التميمي

الإهداء

إلى من رافقني دعاؤها طول الليالي ..... أمي الحبيبة

إلى نبراسي الذي أنار دربي دوماً ..... أبي الحبيب

إلى سندي في الحياة ..... أخوتي

إلى عبير حياتي .... أختي

إلى زهرات عائلتنا .... زوجات أخوتي

إلى رياحين عمري وأزهار قلبي ... أبناء أخوتي (إبراهيم ، كنان ، سنا)

إلى صديقتي ورفيقة دربي التي ساندتني دوماً .... نسرين

إلى زملائي وزميلاتي .... طلبة العلم

إلى كل من ابتسم لي وجهه، وتمنى لي الخير والنجاح بعد كل هذا التعب .... شكراً لأنكم

هدايا الله لي .... ولأنني بكم أكون.

إليكم أُهدي ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

أحمد الله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا الجهد العلمي، فاللّهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

وانطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه يسرني أَن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور سمير أبو زنيد مشرف الرسالة الذي نَهلْتُ من منابع علمه الكثير، ولم يتوانَ عن مدّ يد العون والمساعدة لي في جميع المجالات، وقد تميّز بسعة صدره، وغزارة علمه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، الذين لم يبخلوا عن تقديم العون العلمي والتوجيه الإرشادي خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة لتكرمهم بمناقشتها، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وقد كان لملاحظاتهم فوائد جمّة في إِثراء هذه الرسالة.

كما وأشكر جميع الأساتذة في كلية التربية في جامعة الخليل لما كان لإرشادهم وتوجيههم فائدة في إِثراء هذه الرسالة، وأخص بالذكر عميد الكلية الدكتور كمال مخامرة. كما أتقدم بجزيل شكري للأستاذة تغريد التميمي لتفضُلها بتدقيق الرسالة. وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع العاملين في قسم التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك لحسن تعاونهم وتسهيل مهمتي في توزيع الاستبانات. وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير إلى مدرستي مدرسة زهرة المدائن الخاصة وإِلى جميع العاملين فيها من إِدارة ومعلمات، لمساندتهم لي، وتوفير كافة الظروف لإتمام هذه الرسالة.

الباحثة: عبير دنديس

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة ..... أ

شهادة التدقيق ..... ب

الإهداء ..... ت

الشكر والتقدير ..... ث

فهرس المحتويات..... ج

فهرس الجداول ..... ذ

ملخص الدراسة باللغة العربية ..... ز

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية ..... ش

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة 1

1.1 مقدمة الدراسة 2

1.2 مشكلة الدراسة 5

1.3 أسئلة الدراسة 6

1.4 أهداف الدراسة 7

1.5 أهمية الدراسة 8

1.6 حدود الدراسة 9

1.7 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.....10

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة 11

2.1 المبحث الأول : الإطار النظري 12

2.1.1 التعليم في فلسطين 12

2.1.1.1 الهيكل التنظيمي للتعليم في فلسطين 13

2.1.1.2 الجهات المشرفة على التعليم في فلسطين 15

2.1.1.3 أعداد المدارس والطلبة والمعلمين في فلسطين 15

2.1.2 المدارس الخاصة 17

2.1.2.1 مفهوم المدارس الخاصة 17

2.1.2.2 نشأة المدارس الخاصة في فلسطين 18

2.1.2.3 عوامل انتشار المدارس الخاصة 21

2.1.2.4 أشكال المدارس الخاصة في فلسطين بصورة عامة 22

2.1.2.5 أشكال المدارس الخاصة وتوزيعها في محافظة الخليل 23

2.1.2.6 العوامل التي تدفع أولياء الأمور نحو إلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصّة ... .24

2.1.2.7 علاقة المدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم 27

2.1.3 الإدارة المدرسية 28

2.1.3.1 تمهيد 28

2.1.3.2 مفهوم الإدارة المدرسية 28

2.1.3.3 أهداف الإدارة المدرسية 29

2.1.3.4 وظائف الإدارة المدرسية 31

2.1.3.5 مدير المدرسة 35
2.1.3.5.1 مواصفات مدير المدرسة 36
2.1.3.5.2 مهام ومسؤوليات مدير المدرسة 37
2.1.3.6 الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التعليمية 48
2.1.4 المشكلات الإدارية المدرسية 50
2.1.4.1 تمهيد 50
2.1.4.2 المشكلات الإدارية المدرسية بصورة عامة 50
2.1.4.3 المشكلات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة 52
2.2 المبحث الثاني : الدراسات السابقة 60
2.2.1 تمهيد 60
2.2.2 الدراسات المحليّة 60
2.2.3 الدراسات العربية 68
2.2.4 الدراسات الأجنبية 72
2.2.5 التعقيب على الدراسات السابقة 75
2.2.6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 76
الفصل الثالث : منهجية الدراسة 77
3.1 تمهيد 78
3.2 منهج الدراسة 78
3.3 مجتمع الدراسة 79

3.4 خصائص مجتمع الدراسة 79

3.5 أدوات الدراسة 80

3.6 إجراءات تطبيق الدراسة 84

3.7 المعالجة الإحصائية 85

الفصل الرابع : تحليل وعرض النتائج 87

4.1 نتائج أسئلة الاستبانة.....88

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات 130

5.1 مناقشة النتائج والاستنتاجات 131

5.2 التوصيات.....142

قائمة المراجع 144

الملاحق 158

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	توزيع المدارس الخاصة في محافظة الخليل للعام الدراسي 2018/2017	25
3.1	خصائص مجتمع الدراسة	80
3.2	مجالات الاستبانة	82
3.3	معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	83
3.4	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة	84
3.5	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	87
3.6	مفتاح التصحيح	87
4.1	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل	91
4.2	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين	92
4.3	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال إدارة شؤون الطلبة	94
4.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال المنهاج الدراسي	96
4.5	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بمجال مصادر التعلم	98
4.6	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال البناء والتجهيزات المدرسية	99
4.7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي و أولياء الأمور	101
4.8	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال الإدارة التعليمية المشرفة	103
4.9	الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.	105
4.10	الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية	107
4.11	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية	109

4.12	الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	111
4.13	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	113
4.14	الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	115
4.15	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	117
4.16	الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة	119
4.17	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة	121
4.18	نتائج اختبار توكي (Tukey Test) للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة	123
4.19	الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة	125
4.20	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة	126
4.21	الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة	128
4.22	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة	130
4.23	التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات مديري المدارس لبعض الحلول للمساهمة في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل	132

ملخص الدراسة باللغة العربية

المدارس الخاصة في محافظة الخليل : المشكلات الإِدارية وآفاق التطوير

هدفت الدراسة إلى التعرّف على المشكلات الإِدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وإلى تطوير الحلول التي من شأنها المساهمة في حل هذه المشكلات، وهدفت أيضاً إلى التعرف على الاختلاف في تحديد هذه المشكلات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومستوى المدرسة، والجهة المسؤولة عن المدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظة الخليل والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة، وتمّ استخدام الملاحظة والاستبانة في الدراسة، واعتماد أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (59) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أَن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إِدارية بدرجة متوسطة، وأن أكثر المشكلات التي تواجه المدارس الخاصة جاءت في مجال الإِدارة التعليمية المشرفة، يليها مجال المنهاج الدراسي، ويليها مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويليها مجال مصادر التعلّم، ويليها مجال البناء والتجهيزات المدرسية، ويليها مجال إدارة شؤون المعلمين، وأخيرا مجال إدارة شؤون الطلبة. كما أظهرت الدراسة أن اختلاف نوع المدرسة يؤثر على المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والبناء والتجهيزات المدرسية، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والجهة المسؤولة عن

المدرسة. وقدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمدارس الخاصة وزيادة عدد زيارات المشرفين للمدرسة، وإعداد برامج لتلبية احتياجات المنهاج، وإثرائه، وتحسين طرق تنفيذه في ضوء الإمكانات المتاحة.

Abstract

Private Schools in Hebron Governorate: Managerial Problems and Prospects of Development

The study aimed to identify the managerial problems facing the private schools in Hebron governorate and to develop solutions that may contribute to solving these problems. In addition, this study aimed to identify the differences in identifying these problems according to the gender variables, the directorate, the scientific qualification, the years of experience, the type of school, the level of the school and the party in charge of the school. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used as well as the observation and questionnaire were used as the study tools. The questionnaire was distributed to the study population that consists of (59) principals of private schools in the governorate of Hebron, and analyzed using Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

The results showed that the private schools in Hebron governorate face moderate managerial problems. However, most of the problems were in the following aspects respectively, supervisory educational administration, curriculum, the local community and parents, learning resources, construction and school equipment, management of teacher affairs, and finally the management of student affairs. The study also showed that the variation of the type of school affects the managerial problems related to the management of teacher affairs, the local community and parents and construction and school equipment. While there was no difference in the identification of managerial problems according to the gender variables, the directorate, the scientific qualification, the years of experience, the level of the school and the party in charge of the school.

The study suggested the following recommendations: increase the interest of the Ministry of education in private schools by increasing the number of supervisors' visits to the private schools, setting up suitable programs to meet the need of the private schools, and enrich the private school's curriculum and resources.

الفصل الأول

الإِطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

1.1 مقدمة الدراسة

يشهد العصر الحالي العديد من التغيّرات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة التطوّر التكنولوجي الهائل، مما يجعل المؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التغيّرات وطرق التكيّف معها، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات وخاصة إدارتها أن تبحث عن أحدث الأساليب الإبداعية والفنية في إدارة مؤسساتها (انجاص،2015).

وتمثل المدرسة محط أنظار العاملين في القطاع التربوي والتعليمي باعتبارها الركيزة الأولى والمؤسسة التعليمية والتربوية الرسمية التي يتلقّى فيها الطالب التعليم الأكاديمي والسلوكي والأخلاقي والقيمي (الحديدي، 2014). وأنها الوحيدة القادرة على رفع مستوى كفاءة المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال ماتقدمه من برامج تربوية ومناهج تعليمية، وإِعداد الفرد من جميع جوانب شخصيته، كونها تحمل رسالة سامية في إِعداد الأجيال صانعة الحضارة (الجخلب،2012).

وتتبَع المدارس بشكل عام في معظم دول العالم للدولة، وتعرف بالمدارس الحكومية أو المدارس العامّة، وهناك أيضا مدارس تابعة لأفراد أو هيئات أو جهات أخرى غير حكومية تعرف بالمدارس الخاصة، فالتعليم الحكومي (الرسمي): هو التعليم الذي تشرف عليه الدولة بصورة مباشرة عن طريق وزارة التربية والتعليم، وتقوم بالإنفاق عليه من الميزانية العامة للدولة، وهو تعليم مجاني أو برسوم رمزية، وتشرف الدولة على إدارته وتعيين معلّميه ومراقبة مدخلاته ومخرجاته، أما التّعليم الخاص: فهو التعليم الذي يقدّم خدمة التّعليم مقابل أقساط أو رسوم، ولا بدَّ من وجود مسؤولين عن هذه المدارس أو يمتلكونها، وهي تقدّم خدمات أخرى مثل تدريس مناهج إضافية، وأحيانا توفير المواصلات

للطلبة مقابل رسوم معينة، لكن هذه المدارس تخضع لرقابة وزارة التربية والتعليم وتلتزم بقوانين وأنظمة الوزارة، وملزمة بتدريس المناهج الرسمية (الطويل والمناصير، 2011).

وأشارت (ناصر،2016) إلى أن المدارس الحكومية تواجه في وقتنا الحاضر تحدياتٍ جديدة لم تعهدها سابقاً، تمثلت بزيادة أعداد المتعلمين، مما أَثقل على الحكومات والدول تغطية متطلباتها على نحو كافٍ، فضلاً عن المشكلات التي تواجهها هذه المدارس ومن بينها تكدّس الصفوف الدراسية بالطلبة، وتعدد الفترات الدراسية في المدرسة الواحدة، وضعف التجهيزات والإِمكانيات العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي أوجد أَشكالاً من المؤسسات التعليمية غير التقليدية، كمؤسسات التعليم الخاص، أَو ما يعرف بالمدارس الخاصة، حيث نمت وازدادت أعدادها بشكل كبير وفرضت وجودها على الواقع التربوي والتعليمي بجدارة، فقد باتت تشكّل رقماً بارزاً في خارطة التعليم في البلاد وسط هروبٍ واضح من التعليم الحكومي، ودفعها القبول المجتمعي الواضح إِلى التمدد والانتشار بطريقة سريعة وكبيرة.

وبدأت هذه المدارس تطلّ بوجهها الجديد في ظل التراجع الكبير الذي تشهده المدارس الحكومية، وفي ظل الحاجة إلى مؤسسات تربوية جديدة قادرة على تلبية طموحات بعض الفئات الاجتماعية التي تعوّل كثيرا على هذه المدارس بأن تضمن لأبنائهم مستقبلاً أفضل (وطفة والمطوّع، 2007). كما أشار (الشوملي، 2016) بأن التعليم الخاص مساندٌ للتعليم الحكومي في جميع مراحله، ويُسهم في دعم البنية الاقتصادية للبلاد، وتخفيف الإِنفاق الحكومي على التعليم، كما أن له مكانته وجذوره في النظم التربوية في جميع المجتمعات، وأن من أقدم المدارس التي أسهمت في تقدم ورقي

المجتمعات هي تلك المدارس ذات الطابع الخاص، لذلك قامت المجتمعات بدعم تلك المدارس لمساهمتها في تطوير وسائل التربية والتعليم، ودعم النماء الاقتصادي في البلاد.

ومن هنا ازدادت الرغبة بإنشاء المدارس الخاصة، وشجّعت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ذلك التوجه على اعتبار أنه نوع من الاستثمار في التنمية من جهة، وأنه يخفف عنها شيئاً من عبء الإنفاق على التعليم من جهة أخرى، وعملت الوزارة على وضع الأسس والمعايير اللازمة لإنشاء هذه المدارس، سواءً فيما يتعلّق بالمعلمين، أو المباني المقترحة، أو المنهاج أو اللغة المستخدمة في التدريس، أو أنظمة قبول الطلبة وتسجيلهم (انجاص، 2015).

وتتفاوت هذه المدارس في مستوى أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويعود ذلك لعدد من الأسباب يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة، فالتربية الحديثة تنظر إلى الإدارة المدرسية كقيادة فعّالة يتّصف سلوكها القيادي بالحيويّة والمرونة، ويركّز على اتّباع الديموقراطية في الإدارة، وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات، ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكل صحيح وفعّال، فهي بحاجة ماسّة إلى إدارة مدرسيّة ناجحة تساعدها على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفعالية والنجاح (مهدي وعناد، 2015). ويقود هذه الإدارة بالدرجة الأولى مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى المدرسة وتطويرها، والعنصر الفعّال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري في المدرسة (طوطح، 2012). وقد أكّدت الكثير من الدراسات التربوية والمدرسية على أهمية دور مدير المدرسة في نجاح مدرسته ووعيه بحاجاتها وأهدافها، وكذلك توفير الظروف الملائمة للعمل، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الإنسانية، والتحفيز المناسب للمعلمين، ودفعهم نحو

العمل الجماعي باستخدام الوسائل الحديثة لتعزيز أدائهم، إضافةً إلى إدارة شؤون الطلبة، والتعاون مع المجتمع المحلي (عاشور والشقران، 2015).

وفي هذا السياق، تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل وتطوير الحلول التي من شأنها المساهمة في حلّ هذه المشكلات.

1.2 مشكلة الدراسة

شكّلت المدارس الخاصة قضية بالغة الأهمية في مستوياتها الاجتماعية والثقافية فقد انتشرت بصورة هائلة، وازدادت مساهمتها في توفير التعليم الأساسي والثانوي، وأصبحت تشكّل جزءاً مهماً من النظام التربوي، خاصةً في فترات الشّح الاقتصادي وعدم القدرة على توفير التعليم الحكومي بالمستوى المطلوب، الأمر الذي قابله زيادة في أعداد المدارس الخاصة، وزيادة نسب الالتحاق بها (الأغا، 2016).

ومع زيادة أعداد المدارس الخاصة وزيادة نسب الالتحاق بها أصبحت قضايا التعليم الخاص ومشكلاته تتزايد وهي تختلف في طبيعتها عن مشكلات التعليم الحكومي، لكون التعليم الخاص يتمتع باستقلالية معينة في سياسته وجوانبه المادية والإدارية (Brandon, 2006). الأمر الذي فرض على إدارة هذه المدارس تحديات وصعوبات جديدة تزيد من عبء الدور الإداري والفني على مدير المدرسة، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرسومة (الطيطي وأبوساكور، 2010).

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود مشكلات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، كما أن واقعها من حيث أنماطها وسياستها ومسؤولياتها المتشعّبة، ومهامها التربوية والفنية المختلفة يعمل على زيادة المشكلات التي تتعامل معها (طوطح، 2012).

وفي ضوء التطوّر السريع في أعداد المدارس الخاصة الذي تشهده محافظة الخليل، ومن خلال عمل الباحثة في إحدى المدارس الخاصة واطلاعها على بعض المشكلات المتعلقة بهذه المدارس، وبسبب قلة الدراسات المحلية حول أوضاع ومشكلات المدارس الخاصة، فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في الاجابة عن السؤال التالي: **ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين وما هي سبل وآفاق التطوير؟**

1.3 أسئلة الدراسة

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال إدارة شؤون المعلمين؟
2. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال إدارة شؤون الطلبة؟
3. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال المنهاج الدراسي؟
4. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال مصادر التعلّم؟

5. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال البناء والتجهيزات المدرسية؟

6. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور؟

7. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال الإدارة التعليمية المشرفة؟

السؤال الثاني: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، مستوى المدرسة، الجهة المسؤولة عن المدرسة)؟

السؤال الثالث: ما الحلول التي من شأنها المساهمة في حلّ المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

أولاً: التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين.

ويتفرع عنه مجموعة من الأهداف :

1. التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال إدارة شؤون المعلمين.
2. التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال إدارة شؤون الطلبة.
3. التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال المنهاج الدراسي.
4. التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال مصادر التعلّم.

5. التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال البناء والتجهيزات المدرسية.

6. التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

7. التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال الإدارة التعليمية المشرفة.

ثانياً: التعرف على الاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، المديرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، مستوى المدرسة، الجهة المسؤولة عن المدرسة).

ثالثاً: تطوير الحلول التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

1.5 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي تنتمي إليه، وتركيزها على قضية أساسية يعتمد عليها نجاح المدرسة وذلك من خلال الكشف عن المشكلات الإدارية التي تواجهها وتحدّ من نشاطها، فعلى الرغم من تعدّد الدراسات التي تناولت المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس، إلاّ أنّ موضوع المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة لم يحظ على حد علم الباحثة بالاهتمام المطلوب في مجتمعنا الفلسطيني، وخاصة في محافظة الخليل.

وتكمن أهمية الدراسة للجهات المختلفة، على النحو الآتي:

1. المدارس الخاصة: يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الخاصة في تحديد المشكلات الإِدارية التي تواجه مدارسهم وتوعيتهم إلى أساليب جديدة لحلّ هذه المشكلات.
2. وزارة التربية والتعليم: يؤمل أن تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم وقسم التعليم العام المسؤول عن المدارس الخاصّة من خلال التعرّف على المشكلات التي تواجه هذه المدارس والاستجابة للمقترحات للتغلّب على هذه المشكلات من خلال عقد الدورات والندوات وورشات العمل التي تتعلق بالعمل الإِداري ومتابعة تطبيق القوانين المتعلقة بذلك .
3. المكتبة العلميّة: يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بما تقدّمه من نتائج وتوصيات.

1.6 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدّراسة على التعرّف على المشكلات الإِدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل واقتراح سبل لتطويرها والحدّ من مشكلاتها.

الحدود البشرية: اقتصرت الدّراسة على مديري ومديرات المدارس الخاصة المرخّصة من وزارة التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة في الفترة الواقعة ما بين الفصل الدراسي الثاني للعام 2017/2016 والفصل الدراسي الأول للعام 2018/2017

الحدود المكانية: اقتصرت الدّراسة على المدارس الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهي: (مديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية يطا)، ولم تشمل مدارس الاحتياجات الخاصة.

1.8 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

المدارس الخاصة: أية مؤسسة تعليمية أهلية، أو أجنبية، ليست من أملاك وزارة التربية والتعليم العالي، وتقدّم خدمة التعليم الأساسي، أو الثانوي وفق المنهاج الفلسطيني، أو أي خطة منهاج معتمد من قبل الوزارة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016).

المشكلات الإدارية: أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، وتتمثل بالصعوبات والعوائق التي تعمل على تعطيل النظام الإداري، أو عرقلة سير عمله، أو قصوره عن القيام بوظائفه، وتحقيق أهدافه (طوطح، 2012).

وعرفت الباحثة المشكلات الإدارية إجرائياً بأنها: الصعوبات والعوائق التي تتعلق بالمهام الإدارية والفنية الموكلة لمدير المدرسة، سواءً كانت تتعلق بالمعلمين، أو الطلبة، أو البناء المدرسي، أو مصادر التعلم، أو المنهاج الدراسي، أو المجتمع المحلي، أو العلاقة مع الإدارة التعليمية المشرفة، مما يؤدي إلى عرقلة سير عمله، أو قصوره عن القيام بوظائفه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأوّل: الإِطار النظري

2.2 المبحث الثّاني: الدّراسات السّابقة

2.1 المبحث الأوّل : الإطار النظري

2.1.1 التعليم في فلسطين

يعدّ التعليم الركيزة الأساسية لكافّة المجتمعات، والمحرك الذي يدفعها ويؤهلها للتعامل مع الهياكل الجديدة للمعرفة والتّكنولوجيا، وهو السّبيل للوصول بها إِلى الرقيّ واللحاق بركب الحضارة الإِنسانية، وسعي الإِنسان المستمر للوصول إِلى كلّ ما هو جديد ومبتكر (حمد، 2014).

ونظراً لأهمية التعليم، وضرورته لكافة الأمم والشعوب، كان الاهتمام به في جميع المراحل، بهدف الارتقاء به من خلال تطوير مناهجه، والعناية بالمعلّم، وتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي، إِضافة إِلى الاهتمام بالطّالب الذي يمثل محور العمليّة التعليميّة التعلميّة، والبحث عن أفضل الطرق والوسائل الكفيلة بتطوير الإِدارة المدرسيّة (أبو سمرة ومجدلاوي، 2016).

وتعدَ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أهم المؤسسات التي لها التأثير الأكبر على المجتمع من جميع مناحي الحياة، كونها تشمل عدداً كبيراً من فئات المجتمع، حيث يلتحق بالمدارس أكثر من ثلث سكان فلسطين (عفونة، 2014).

وقد حاولت الباحثة في هذا القسم التطرّق إِلى التعليم في فلسطين، هيكله التنظيمي، والجهات المشرفة عليه، وأعداد الطلبة والمدارس والمعلمين في فلسطين.

2.1.1.1 الهيكل التنظيمي للتعليم في فلسطين

تُشرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على النظام التعليمي الرسمي والذي يتكون من ثلاث مراحل وهي : التعليم ما قبل المدرسي، والتعليم المدرسي الأساسي والثانوي، والتعليم العالي، وتوضِّح (انجاص، 2015) مراحل التعليم في فلسطين فيما يأتي:

1. التعليم ما قبل المدرسي (رياض الأطفال): ويستمر هذا التعليم لمدة سنتين، ويلتحق به الأطفال في عمر(4_ 5 سنوات)، وتقوم مؤسسات محليّة ووطنيّة ودوليّة بتقديم الخدمات التعليمية لهذا القطاع، وتشرف وزارة التربية والتعليم العالي على هذا القطاع بصورة غير مباشرة من خلال إصدار تعليمات الترخيص لرياض الأطفال وتتضمن شروط معيّنة ومعايير لتوظيف العاملين والمنهاج المستخدم.

2. التعليم المدرسي: ويستمر التعليم في هذه المرحلة (12) سنة تبدأ من الصف الأول وتنتهي بالصف الثاني عشر حيث يلتحق الأطفال بالتعليم بدايةً من الصف الأول في سن (6) سنوات، وينقسم هذا التعليم (التعليم العام) إلى مرحلتين:

- مرحلة التعليم الأساسي الإلزامي: ويتضمن الصفوف (1– 10).
- مرحلة التعليم الثانوي: ويتكون من التعليم الأكاديمي ويتضمن الصفين (12،11) والذي يقع ضمن قطاع التعليم العام في النظام التعليمي، والتعليم المهني المتّصل بالتعليم والتدّريب المهني والتّقني.
- التعليم العالي، أو ما بعد الثانوي: ويتكون من مؤسسات وبرامج التّعليم والتدّريب المهني والتقني، والجامعات والكليات الأكاديمية والتقنية: الحكومية والخاصة، والعامة، ووكالة الغوث.

ويشير(حلس، 2011) إلِى أن هناك أنواع أخرى من التعليم والتي تشرف عليها الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة والإدارة العامة للتعليم العام في الوزارة وهي:

1. التعليم الخاص: ويتم توفير هذا التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة.

2. التعليم غير النظامي: كمحو الأمية وتعليم الكبار، ويشمل نشاطات وبرامج تجريبية في التعليم المستمر، حيث أن هذا النوع من التعليم مصمم للأفراد في عمر أَكبر من (15) سنة وحتى (40) سنة والذين لم يتسنَّ لهم الالتحاق بالتعليم أو التحقوا به لفترة قصيرة أَقل من (4) سنوات، ولا يستطيعون القراءة والكتابة جيداً.

3. التعليم الموازي: وهو برنامج للشباب خارج المدرسة في عمر(15) سنة، والذين تسرَّبوا من التّعليم النظامي بعد الصف الخامس، وتم تصميم هذا التّعليم ليُسمح لهؤلاء الأفراد إكمال تعليمهم الأساسي وبعد ذلك الثانوي والعالي.

4. الدورات في المراكز الثقافية الخاصّة: يوفّر هذا التعليم دورات قصيرة لعدة أشهر، أو أسابيع في مراكز خاصّة (المراكز الثقافية) تابعة للقطاع الخاص ومن الأمثلة على هذه الدورات: علم الحاسوب والبرمجة، وإدارة الأعمال، واللغة العبرية، وتمنح الوزارة التراخيص لهذه المراكز لتوفير الدورات تبعاً لمعايير محدّدة.

2.1.1.2 الجهات المشرفة على التّعليم في فلسطين.

يشرف على التّعليم المدرسي في فلسطين الجهات التالية كما أوردها(عفونة، 2014) وهي:

1. الجهات الحكومية: حيث تشرف السلطة الوطنية الفلسطينية على غالبية المدارس الأساسية والثانوية في الضفة الغربية وقطاع غزة .

2. وكالة الغوث الدوليّة: وتشرف هذه الجهة على مدارس اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة، وتتواجد معظمها في المخيمات الفلسطينية في الضفة والقطاع، وتشكّل ما نسبته (12.7%) من مجموع المدارس الفلسطينية.

3. المدارس الخاصة: ويشرف على هذه المدارس ويموّلها الهيئات، والجمعيات الخيرية، والطوائف الدينية، والأفراد، وتشكل ما نسبته (11.9%) من مجموع المدارس الفلسطينية.

2.1.1.3 أعداد المدارس والطلبة والمعلمين في فلسطين

فيما يلي أعداد المدارس والطلبة والمعلمين في فلسطين بحسب ما ورد في كتاب فلسطين الاحصائي السنوي 2016.

أولاً: عدد المدارس في فلسطين للعام (2016):

بلغ عدد المدارس في فلسطين (2914) مدرسة، وتتوزع المدارس حسب المنطقة بواقع (2194) مدرسة في الضفة الغربية، و(720) مدرسة في قطاع غزة. وتتوزع حسب جهات الإشراف كما يلي: (2135) مدرسة حكومية، و(353) مدرسة تابعة لوكالة الغوث، و(426) مدرسة خاصة.

ثانياً: عدد الطلبة في فلسطين للعام (2016):

بلغ عدد الطلبة في المدارس الفلسطينية (1,192,808) طالباً، وطالبة، منهم (1,053,513) في المرحلة الأساسية، و(139,295) في المرحلة الثانوية. وموزعين حسب جهات الإشراف كما يلي: (781169) طالب/ة في المدارس الحكومية، و(296835) طالب/ة في مدارس وكالة الغوث الدولية، و(114804) طالب/ة في المدارس الخاصة.

ثالثاً: عدد المعلمين في فلسطين للعام (2016):

بلغ عدد المعلمين في المدارس الفلسطينية بكافة مراحلها (66136) معلماً ومعلمة، منهم (43090) معلماً ومعلمة، في الضفة الغربية، و(23046) معلماً ومعلمة، في قطاع غزة، من بينهم (26085) ذكوراً و (40051) إناثا، وموزعين على المدارس حسب جهات الإشراف كما يلي: (46226) معلماً في المدارس الحكومية و(11186) في مدارس وكالة الغوث الدولية و(8724) في المدارس الخاصة.

2.1.2 المدارس الخاصة

حاولت الباحثة في هذا القسم إلقاء الضّوء على المدارس الخاصّة، مفهومها، ونشأتها وتطوّرها عبر الحقب التاريخية المختلفة، وعوامل انتشارها، بالإضافة إلى أشكالها وتوزيعها في محافظة الخليل.

2.1.2.1 مفهوم المدارس الخاصة

تعددت التعريفات الخاصة بالمدارس الخاصة، وقد قامت الباحثة بعرض بعضها على النحو الآتي:

_ ترى (صالح، 2004) المدارس الخاصّة على أنها مدارس تعليمية يملكها أحد المواطنين، وتخضع لوزارة التربية والتعليم، وتتبنى المناهج الدّراسية نفسها المطبقة في المدارس الحكومية.

_ وأشار (ياسين، 2010) إلى أن المدارس الخاصة هي المدارس التي تقدّم تعليماً بمقابل مادي، بحيث تنوب هذه المدارس عن التّعليم الرسمي العمومي، ويخضع إنشاؤها لشروط معينة، وتمنحها وزارة التربية والتعليم الاعتماد الرسمي لها، بشرط خضوعها واستيفائها للشروط الموضوعة.

– ويرى (القطراوي والحاج، 2016) أَن المدارس الخاصّة هي مجموعة من المدارس يطلق عليها اسم المدارس التعليمية الخاصّة، يتولى إدارتها والإشراف عليها وتمويلها هيئات خاصة، أو جمعيات خيرية، أو أفراد من رجال الأعمال، وتلتزم هذه المدارس بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات والمناهج التربوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

وطبقاً لتعليمات المؤسسات التعليمية الخاصة في وزارة التربية والتعليم (2016) فقد تم تعريف بعض المدارس الخاصة كالتالي:

المدارس الخاصة: أية مؤسسة تعليمية أهلية، أو أجنبية، أو حكومية، ليست من أملاك وزارة التربية والتعليم العالي، وتقدّم خدمة التعليم الأساسي، أو الثانوي وفق المنهاج الفلسطيني، أو أي خطة منهاج معتمد من قبل الوزارة.

المدارس الأجنبية الخاصة: هي كل مدرسة مرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي لتعليم الطلبة الأجانب و/أو الطلبة الفلسطينيين، وتدرس بجانب المنهاج الأجنبي الذي تقرّه المدرسة المواد الآتية: اللغة العربية، والتربية الدينية (الإسلامية للطلبة المسلمين، والمسيحية للطلبة المسيحيين)، والمواد الاجتماعية، وتلتزم بتدريس هذه المباحث وفق المنهاج والكتب المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم.

ومن خلال التعريفات السابقة فإن الباحثة ترى أنَّ المدارس الخاصة هي مؤسسات تعليمية، وتربوية تتميز باستقلالها المادي والإداري، وتحظى باستقلال نسبي فيما يتعلق بسياستها، وتكون تابعة لأشخاص، أو جمعيات، أو جهات أجنبية، يتولّون الإنفاق عليها من أموالهم الخاصة، أو الأقساط المدرسية، وتدرس المناهج الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي، وتلتزم بتطبيق القوانين والتعليمات.

2.1.2.2 نشأة المدارس الخاصة في فلسطين

عرضت الباحثة في هذا الإطار تطوّر المدارس الخاصة خلال الفترات التاريخية المشار إليها والتي مرّت بها فلسطين منذ العهد العثماني وحتى الوقت الحالي(العام 2017 م)

أولاً : المدارس الخاصة خلال فترة العهد العثماني (1516-1918 م)

نظرت الدّولة العثمانية إلى التّعليم كأحد العوامل الرئيسية لتوطيد نظام الحكم، وإِعداد الصفوة من أبناء العائلات لتولّي المناصب الهامّة في البلاد، واتخذت الدولة عدة إِجراءات في سبيل إصلاح

التعليم في فلسطين باعتبارها جزءاً من أجزاء الدولة العثمانية، كان من أبرزها إصدار أول نظام للتعليم العثماني في عام 1869م لتنظيم التّعليم الابتدائي والثانوي في مختلف الولايات العثمانية (الأغا، 2016).

وقد أشارت (صالح، 2004) إلى أن قانون التعليم العثماني قسّم المدارس إلى قسمين :

1. المدارس الحكومية (العمومية): تعود في إشرافها وإدارتها إلى الدولة العثمانية.
2. المدارس الخصوصية (الخاصة): تعود في إشرافها إلى الدولة العثمانية، أما تأسيسها فإنه يعود إلى الأفراد أو الجماعات من الرعايا أو الأجانب.

وقد وُضع نظام المدارس الحكومية العامّة حسب النموذج الفرنسي، وكان التعليم فيها مجانياً وإلزامياً، وقد ألزم قانون التعليم المدارس الخاصة التقيّد ببرامج التعليم المتّبعة في المدارس الحكوميّة، فيما يتعلّق بالمناهج التعليمية ومقتضيات تأهيل المعلمين.

ثانياً : المدارس الخاصّة خلال فترة الانتداب البريطاني (1920-1948 م)

بعد انهيار الدولة العثمانية وانهزامها ووقوع فلسطين تحت الانتداب البريطاني، قام البريطانيون بإعادة فتح المدارس الحكومية والخاصة، ووضعت السلطات البريطانية جميع المدارس الحكومية التي تأسست في العهد العثماني تحت إشرافها المباشر، أما المدارس الخاصة في ذلك الوقت فقد بلغ عددها (183) مدرسة (دعوس، 2005).

وقد قسّمت حكومة الانتداب البريطاني نظام التعليم في فلسطين إلى ثلاثة أقسام: (الأغا، 2016)

1. نظام تعليمي خاص بالفلسطينيين، صُمّم وفق سياسة الانتداب البريطاني.
2. نظام تعليمي خاص باليهود.

3. نظام تعليمي خاص بالمدارس الخاصّة والمختلطة.

وانتهجت حكومة الانتداب البريطاني في فلسطين أسلوب الدولة العثمانية، حيث أشرفت على التعليم العام، وتركت أعمال إدارة المدارس الخاصة في أيدي أصحابها، وتحمّلت المدارس الخاصّة في عهد الانتداب البريطاني عبئاً كبيراً في سد احتياجات المواطنين للتعليم، ووصل عدد المدارس الخاصّة إلى (315) مدرسة، إلاّ أن أغلبها كانت مدارس مسيحية وتبشيرية (الأغا، 2016).

ثالثاً : المدارس الخاصّة خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي (1967-1994 م)

بعد جلاء القوات البريطانية عن فلسطين عام (1948) حلّت في البلاد النكبة الكبرى التي نتج عنها تقسيم فلسطين، حيث وقع قسم كبير منها في تلك الفترة تحت القبضة اليهودية، أما الجزء الآخر فقد قسّم إلى قسمين، عرف القسم الأول بالضفة الغربية وتبع نظام التعليم الأردني، بينما عرف القسم الآخر بقطاع غزة، وتبع نظام التعليم المصري، وفي عام (1967) وقعت الضفة الغربية وقطاع غزة تحت سيطرة الاحتلال الإسرائيلي، واستمرت المناهج الأردنية والمصرية تدرّس في المدارس الحكومية والخاصة، وفي جانب آخر كانت المدارس الخاصة في هذه الفترة تتبع لجمعيات خيرية أو هيئات خاصة أو أفراد، وكانت تحظى باستقلال إداري، مما كان يعطيها قدراً واسعاً من المرونة في تنفيذ برامجها التربوية (Amra, 2007).

رابعاً : المدارس الخاصّة في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية

في عام (1994) تسلّمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين، وتشكّلت وزارات عدّة من بينها وزارة التربية والتعليم العالي، حيث عملت على إنشاء الإدارات العامّة المتخصصة

للنهوض والارتقاء بالعملية التعليمية، فتّم إنشاء مديريات التربية والتعليم في جميع المحافظات، وأجريت تغييرات جذرية على النظام التعليمي والإداري للمدارس الفلسطينية (أبو خطاب، 2008).

وفي هذه الفترة ازداد عدد المدارس التعليمية الخاصّة لما تقدمه هذه المدارس من تعليم نوعي متميّز، ولازدحام أعداد الطلبة في المدارس الحكوميّة مما يدفع الآباء إلى تعليم أبنائهم في المدارس الخاصة، وخاصة من تسمح له ظروفه الماديّة بذلك (عفونة، 2014).

وبحسب كتاب فلسطين الإحصائي للعام (2016) السنوي فقد وصل عدد المدارس الخاصّة في فلسطين إلى (426) مدرسة خاصّة، موزّعة على المحافظات الفلسطينية، وتخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم (كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، 2016).

2.1.2.3 عوامل انتشار المدارس الخاصة

ترى (انجاص، 2015) أنه على الرغم من اختلاف الآراء حول المدارس الخاصة، إلاّ أن هناك توجهاً واضحاً ولافتاً من قبل أولياء الأمور نحو إلحاق أبنائهم في هذه المدارس، ولقد اتجه الناس نحو هذه المدارس بشكل متزايد، فمن (68) مدرسة عام 1976 إلى (196) مدرسة في عام 1999. الأمر الذي يدل على التطوّر السريع في أعداد المدارس الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهذا ما أكده كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، حيث بلغ عدد المدارس الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة لعام 2016 نحو (426) مدرسة خاصة (كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، 2016).

وقد استعرضت (الشوملي، 2016) أهم عوامل انتشار المدارس الخاصة ومنها:

1. العوامل الديموغرافية(السكانية): حيث أن الزيادة السكانية قد تلعب دوراً كبيراً في الحاجة لمدارس التعليم الخاص نظراً لاكتظاظ المدارس الحكومية.
2. العوامل الاقتصادية: حيث أن زيادة مستوى دخل الفرد تُمكّن بعض أبناء المجتمع من دفع رسوم المدارس الخاصة.
3. العوامل التربوية: والتي تركّز على نوعيّة التعليم وما تقدمه المدارس الخاصة نتيجة لعدم تزاحم أعداد الطلبة في الفصول الدراسية، ولبرامج التدريب التي تقدمها المدارس الخاصة للعاملين فيها من معلمين وإداريين.

وقد أشارت (المناصير، 2009) إلى الدوافع من وراء الاهتمام بالمدارس الخاصة وانتشارها بما يأتي:

1. تنامي أعداد الطلبة في التعليم.
2. كثافة عدد الطلبة في الفصول الدراسية في المدارس الحكومية والتي قد تصل إلى (40) طالباً أو أكثر، بينما لا تتجاوز (25) طالباً في فصول المدارس الخاصّة.
3. الخدمات المتميزة التي تقدمها المدارس الخاصة من تجهيزات، ومصادر للتعلّم وأنشطة متنوعة وهي ما لا تستطيع المدارس الحكومية تقديمه نظراً لارتفاع تكلفتها.
4. التنافس بين المدارس الخاصّة، والذي يصب في مصلحة الطلبة علمياً وتربوياً.

2.1.2.4 أشكال المدارس الخاصة في فلسطين بصورة عامّة

أشار (دنديس، 2009) إلى أشكال المدارس الخاصّة في فلسطين بصورة عامة كما يأتي:

1. المدارس الربحية: وهي مدارس ذات طابع تجاريي، ينشِئُها المستثمرون، سواءً كانوا أشخاصاً أو شركات، ويحكمها مجلس إدارة مكوّن من مجموعة من المساهمين الذين يشاركون فيها، ويكون الهدف

منها تحقيق الأرباح، ويتم هنا اتخاذ القرارات بشكل فردي وربما يكون تعسفياً أحياناً، ويميل إلى جانب المصلحة الشخصية، ولهذا تكون هذه القرارات مبنيّة على الربحيّة.

2. مدارس الجمعيّات: وهي غالباً ما تكون مدارس دينيّة أو خاصّة بطلاب الاحتياجات الخاصّة، وتمتاز هذه المدارس غالباً بكونها تعود إلى جمعيات خيريّة ليست ربحية، ويتم هنا اتخاذ القرارات عن طريق مجلس الإدارة، إلا أن القرارات لا تميل عادةً إلى الربحية.

3. المدارس الأجنبية: يهدف هذا النوع من المدارس إلى تدريس المناهج الأجنبية، حيث يتم اعتماد اللغة الإنجليزية، أو الفرنسية، أو غيرها من اللغات حسب نوع المدرسة، ويكثر في هذا النوع من المدارس الطلاب الأجانب، أو الطلبة الذين عاشوا في الخارج، أو الطلبة الذين يرغب ذووهم تعليمهم لغة أجنبية منذ الصغر.

2.1.2.5 أشكال المدارس الخاصة وتوزيعها في محافظة الخليل

بحسب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية فإن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تقسَّم إلى:

1. مدارس ربحية: حيث يديرها شخص واحد يعيّن مديراً للمدرسة من قبل مالك المدرسة.
2. مدارس الجمعيات: حيث يديرها شخص يعيّن من قبل إدارة الجمعية.
3. مدارس تابعة لجهات أجنبية.

وبحسب أقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهي: (مديرية الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا) فإن مجموع هذه المدارس هو (59)

مدرسة للعام الدراسي (2018/2017)، باستثناء مدارس الحتياجات الخاصة. وتتوزع في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول رقم (1.1):

الجدول رقم (1.1) توزيع المدارس الخاصة في مُحافظة الخليل للعام الدراسي 2018/2017

المحافظة	المديرية	عدد المدارس	النسبة المئوية
الخليل	شمال الخليل	11	%13.6
	وسط الخليل	38	%64.4
	جنوب الخليل	8	%18.6
	يطا	2	%3.4
	المجموع	**59**	**%100**

المصدر : وزارة التربية والتعليم العالي (2017)

2.1.2.6 العوامل التي تدفع أولياء الأمور نحو إلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصّة

كثيرة هي الأسباب والعوامل التي تدفع الآباء إلى إلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة، وتحمّل نفقات مالية إضافية، ومن هذه العوامل:

1. المزايا الاقتصادية المستقبلية: حيث يتوقع الآباء لأبنائهم الحصول على مثل هذه المزايا ويتطلّعون إلى أن يحصل أبناؤهم على وظائف مرموقة في المستقبل، ودخل شهري ممتاز، لذا فهم يحرصون على جودة البرامج التعليمية في المدارس الخاصة التي يختارونها لأبنائهم (Sreekanth, 2010).

2. مستوى الرفاه الاجتماعي للطالب: حيث يسعى الآباء إلى توفير مستوى رفاه معين لأبنائهم، و يعدّ مستوى السعادة الذي يشعر به الطالب من العوامل الحاسمة للآباء في اختيار المدرسة الخاصة لأبنائهم، خاصة إذا كان الخيار للأم في القرار حيث إنها تكون أحرص على العوامل النفسية لأبنائها (سلمان، 2015).
3. الإمكانات المادية المميزة للمدارس الخاصة: حيث تعتبر المدارس الخاصة أفضل من المدارس الحكومية من حيث المكتبات والمختبرات ووسائل النقل وحجم الغرف الصفية، ومن هنا فإنّ الآباء يرون أن طلبة المدارس الخاصة يتمتعون بحياة دراسيّة أفضل لما تتسم به المرافق المدرسية من اهتمام ووجود كافة المستلزمات اللازمة لعملية التعلّم (سلمان، 2015).
4. الأداء الأكاديمي للمدارس الخاصة: إنّ غالبية الآباء يتوقعون أداءً أكاديمياً أفضل للمدارس الخاصة مما يؤثر على قرارهم في اختيار نوع المدرسة لأبنائهم، وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أنّ الطلبة الذين يدرسون في مدارس ثانوية خاصة، كانت نتائجهم الأكاديمية أفضل من طلبة الثانوية الحكومية، وظهر ذلك من خلال تحليل النتائج في اختبارات التحصيل في الرياضيات، والقراءة، والعلوم، والتاريخ من نظرائهم في المدارس الثانوية الحكومية، ومن الأسباب الأخرى التي تشعر الآباء بجودة العملية التعليمية أيضاً هي: طريقة التواصل بين المدارس الخاصة وأولياء الأمور من خلال الاجتماعات، والزيارات المدرسية، والحديث المتواصل مع المعلمين (Bosetti, 2004).
5. ثقة الآباء في معلمي المدارس الخاصّة: تتميز المدارس الخاصة حسب وجهة نظر الآباء باختيار نخبة ممتازة من المعلمين، مما يزيد من ثقة الآباء في معلمي هذه المدارس، ويدفعهم لإرسال أبنائهم إلى المدارس الخاصّة بدل المدارس الحكومية (Tariq et all, 2012).

بينما يرى (عابدين، 2005) أن أهم العوامل التي يراعيها أولياء الامور في اختيارهم للمدارس الخاصة هي التعامل مع الطالب بشكل تربوي جيد، ووجود نظام ضبط ثابت في المدرسة، وشهرة المدرسة، واستخدام أساليب تدريس متطورة، بالإضافة إلى ووجود معلمين مؤهلين علمياً ومهنياً، ووجود نظرة ايجابية نحو الطلبة وقدراتهم، وتوفر الرعاية الصحية والاجتماعية للطالب، ووجود علاقة تبادلية متينة بين المدرسة والبيت.

وقد أكّد (Awan & Zia, 2015) أن هناك عدة خصائص مسؤولة عن جعل المدارس الخاصة أكثر جاذبية للآباء مقارنة بالمدارس الحكومية؛ أهمها أن نتائج الاختبارات المدرسية أفضل من نتائج اختبارات المدارس الحكومية، بالإضافة إلى استخدام اللغة الإنجليزية كوسيلة للتعليم، وانخفاض معدلات غياب المعلمين بالإضافة إلى نوعية التدريس في المدارس الخاصة، واعتمادهم على تدريس اللغة الإنجليزية والعلوم، والرياضيات حيث أن تقييم أولياء الأمور لنوعية تعليم هذه المواد الثلاثة في مدارس أبنائهم مهم جدا بالنسبة لهم، ويرى الآباء أن الفجوة في جودة التعليم بين المدارس الخاصة والمدارس الحكومية واضحة جداً، فإن نسبة كبيرة منهم يصنفون التعليم في المدارس الحكومية على أنه "متوسط" (أو "فقير")، بينما يصنفون التعليم في المدارس الخاصة على أنه "ممتاز".

وترى الباحثة أن ما يدفع الآباء باختلاف توجهاتهم الفكرية، ومستوياتهم الاقتصادية، واختلاف أماكن سكنهم إلى إرسال أبنائهم إلى المدارس الخاصة ودفع تكاليف باهظة بنسب متفاوتة، أن المدارس الخاصّة تعمل على تقديم الأفضل لأبنائهم باستمرار، وبدون انقطاع عن الدوام الدراسي مقارنةً بما تشهده المدارس الحكومية في وقتنا الحاضر من كثرة الإضرابات والإغلاقات.

2.1.2.7 علاقة المدارس الخاصّة بوزارة التربية والتّعليم

تقوم وزارة التربية والتعليم بحكم اختصاصها بمراقبة التعليم في المدارس الخاصّة بشكلٍ مباشر، ومن خلال التنسيق المستمر، حيث تقوم الوزارة بإرسال مشرفين تربويين للمدارس الخاصة بصورة دائمة، للاطلاع على أوضاع العملية التعليمية وإعداد تقارير عن كل مدرسة بهدف متابعتها، كما تقوم بالاطلاع على مؤهلات المدرسين وخبراتهم في هذا المجال ، ومدى ملاءمتهم لذلك، كما تقوم الوزارة بإبداء ملاحظاتها على النشاطات اللامنهجية من خلال ملاحظات تقدمها للمدارس حول الأنشطة، ومن جهة أخرى قامت وزارة التربية والتعليم بوضع قوانين خاصّة بالمؤسسات التعليمية الخاصّة، تحدد فيها الشروط الخاصة بالمنشآت والمباني والأمور الفنية والهندسية المثلى، التي يراعى من خلالها المعايير التربوية والبيئية، وكذلك كفاءات المدرسين، وشروط الالتحاق، والرسوب، والنجاح، والعطل، كما حدّدت الشروط القانونية المتعلّقة بالتراخيص واستيفائها قانونياً (صالح، 2004).

وحدّدت الوزارة نهاية العام الدراسي في كل سنة، موعداً معيناً لانتهاء سريان مفعول رخصة المدرسة الخاصة، وتشترط التربية لترخيص المدارس الخاصّة: توفّر محددات تربوية مثل عدد الطلاب والمعلمين والمناهج، كما تشترط شهادة الدبلوم أو البكالوريوس للمعلمين كحد أدنى، وأن يكون المعلمون من حملة الشهادات المتخصصة بالمواد المختلفة "مثل الرياضيات، واللغة الانجليزية، والعلوم.." إذا كانت لمراحل ما بعد الصف السادس الأساسي. ولا تتدخل الوزارة في قضية رسوم المدارس الخاصة، إذ تعتبرها شأناً مرتبطاً بالعرض والطلب في قطاع استثماري (حمد، 2014).

2.1.3 الإدارة المدرسية

2.1.3.1 تمهيد

يعدّ ميدان الإدارة المدرسيّة من ميادين الدراسات الحديثة، وإن كانت الممارسات الفعلية لها، قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، يوم أن كان الإنسان يعيش معيشة بدائية، وكانت فلسفة التربية تحددها الأب والأم باعتبارهما المعلمين، والأبناء هم الطلبة، وحجرات الدراسة هي تلك الطبيعة التي يعيشون فيها، ومناهج التعليم هي مواقف الحياة ، وفي وقتنا الحاضر تطورت الإدارة المدرسية بشكل كبير حيث أصبحت وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها(المناعمة، 2005).

2.1.3.2 مفهوم الإدارة المدرسية

عرّف (منسي وأخرون، 2014) الإدارة المدرسية بأنها: جميع الجهود التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين، وإداريين وغيرهم، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة. ورأى (عساف، 2005) أنها مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بشكل ايجابي ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة. وأشار (الكندي، 2014) أن الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في العملية التّعليمية التعلّمية، والتي ترسم الطريق للعاملين فيها للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، من خلال ما تقوم به من مهام إدارية من اتخاذ للقرارات، والتخطيط ، والإشراف، والمتابعة، وغير ذلك من المهام.

وأكّد (الهبيل، 2008) أن مفهوم الإدارة المدرسية هو مفهوم واسع، ولا يقتصر فقط على مدير المدرسة، بل يشمل أيضاً لجانها، وأعضاء مجالسها، والمدرسين، وكافة العاملين فيها.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة التي تتعلّق بتوفير الظروف المناسبة، والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، وتوجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها، وتنفيذ القوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وتتمثل في هذه الدراسة بمدير المدرسة الذي يشرف عليها ويرأسها.

2.1.3.3 أهداف الإدارة المدرسية

إن التطور الذي لحق الإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالاتها، وتأثرها بمتغيرات وعوامل جديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع لآخر، حيث أنها لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة، وحصر غياب وحضور الطلبة، وتفقد الأبنية والتجهيزات، والمحافظة على النظام، وحشو أذهان الطلاب بالمعلومات، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل داخل المدرسة، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو خطاب، 2008).

وقد تناول (الأسطل، 2013) عدداً من أهداف الإدارة المدرسية منها:

1. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب عقلياً، وجسمياً، واجتماعياً، ونفسياً.
2. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي ينشدها المجتمع؛ لتحقيق التكيّف والتوافق الاجتماعيين.

3. توجيه المتعلّم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة التي يجب أن يتمتع بها.
4. المساهمة في دراسة المجتمع من أجل حل مشكلاته وتحقيق أهدافه المنشودة.

ومن جهة أخرى أشار (أبو خطاب، 2008) إلى أن هناك مجموعة من أهداف الإدارة المدرسية التي يمكن أن تُترجم عملياً على أرض الواقع وهي:

1. إن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة وغير مقصودة، لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء شخصية الطالب من جميع النواحي مع محاولة تجنب تعليمهم السلوكيات الخاطئة.
2. الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) داخل المدرسة بصورة جيّدة وفعّالة.
3. توفير النموذج المثالي المصغّر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، واعتبار أن طاقم العاملين (مدير، معلمون، وإداريون) لا بد أن يمثّلوا القدوة الصالحة والشخصية الحسنة، ويتخلقوا بالفضائل الحسنة كالصدق، والأمانة، والتعاون.
4. توفّر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة وحسن التصرف، لكي يشعر الجميع أن الجهود المبذولة تتم من أجل الصالح العام.
5. ربط المدرسة بالمجتمع المحلي لتمكينها من إعداد الطالب وتكيفه مع مجتمعه.
6. توقّع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة، ووضع الحلول المناسبة لها مقدماً.

2.1.3.4 وظائف الادارة المدرسية

تغيّرت وظيفة المدرسة واتّسع مجالها، وأصبحت تتضمن جوانب إدارية وفنية منها دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه، والعمل على حل هذه المشكلات، وتحقيق تلك الأهداف، والعمل على تزويد المتعلم بخبرات متنوعة، بالاضافة إلى توفير كافة الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، وتتمثل وظائف الإدارة المدرسيّة في المهام والمسؤوليّات التي يتعيّن على الإداريين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة، ومن الوظائف الرئيسة للإدارة المدرسية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (أبو علي، 2010).

1. **التخطيط:** وهو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف يتم ومتى يتم، وينظر إليه أيضاً على أنه الوظيفة المحورية في العملية الإدارية، حيث تتخذ القرارات الإستراتيجية في الإدارة على ضوء التخطيط السليم (حضرمي، 2011). أمّا (عساف، 2005) فيّعرف التخطيط على أنه العملية التي يتم خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق رسم السياسات، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد من جهة أخرى. وبالتالي يمكن القول بأن التخطيط يعتبر عملية ذهنية تحليلية تتطلب قدراً واضحًا من المعرفة، والمعلومات الدقيقة، والحديثة؛ لتحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتتمثل عملية التخطيط في الإدارة المدرسية فيما يلي: (عساف، 2005)

1. الإعداد للعام الدراسي الجديد، والتأكد من تجهيزات المبنى المدرسي وصلاحيته.
2. تحديد الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

3. الإدارة الجيدة للوقت، ووضع برامج عمل زمنية؛ لتنفيذها على مدار العام الدراسي.
4. وضع لوائح النظام المدرسي مدعّمة بوسائل التنفيذ السليمة.
5. التخطيط للامتحانات اليومية والشهرية والفصلية التي تجري خلال العام الدراسي.
6. عمل خطة متكاملة للخدمات الطلابية (صحياً، واجتماعياً، وثقافياً) .
7. التخطيط لتوزيع المناهج الدراسية على شهور السنة.

2. التنظيم: وهو تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل، واللازمة لتسيير الخطط الموضوعة مسبقاً، وتحديد السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه (منسي وآخرون، 2014).

وترى (يعقوب، 2015) أنّ التنظيم: هو الوظيفة الثانية المنهجية بين الوظائف الإدارية، وهي تلازم عملية التخطيط، وتعادلها في الأهمية، وهي العنصر الأساسي لتجزئة العمل المراد القيام به، وتحديد الأفراد الذين يقومون بهذا العمل، ومنحهم السلطة اللازمة، ورفع الروح المعنوية لديهم من أجل إنجاز أعمالهم. ويوضّح (عساف، 2005) ممارسات عملية التنظيم في الإدارة المدرسية فيما يلي:

1. تقدير حجم الأعمال اللازمة؛ لتحقيق رسالة المدرسة من النواحي الدراسية، والنشاط، والإشراف والشؤون الإدارية، والمالية، وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية.
2. تحديد مسؤوليات كل فرد من أفراد الإدارة المدرسية، وإسناد الأعمال المناسبة لهم في كافة المجالات.
3. إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأُسس، والشروط المناسبة لكل من الطالب، والمعلّم، وترابط المواد، ومواعيد الحصص.

4. إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماعات المدرسين ومجلس إدارة المدرسة، ومجلس أولياء الأمور.

5. تنظيم الملفات، والسجلات، والدفاتر المالية، والامتحانات؛ حتى يسهل متابعتها ومراجعتها.

6. تنظيم وتنفيذ سياسة القبول في المدرسة، والتحويلات منها أو إليها.

3. **التوجيه:** وهو عملية الاتصال بالعاملين، ومساعدتهم وإرشادهم أثناء العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (الجديلي، 2014) . وأشار (الكندي، 2014) أن التوجيه: هو إرشاد العاملين في تنفيذ أعمالهم، ويتوقف بصفه أساسية على مدى كفاية التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، وفاعليتهم، وعلى مدى وضوح الأهداف لجميع العاملين، كما يتوقف على مدى فهم المسؤول للسياسات الموضوعة، ومسؤولياته، والعلاقات التي تربطه بغيره من الأفراد داخل العمل، وتتضمن عملية التوجيه بالإضافة إلى ممارسة الإشراف على العاملين، توفير الدافعية لدى العاملين وتحقيق التواصل معهم.

ويعرّف (مهنا، 2009) التوجيه المدرسي بأنه: العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة في المدرسة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها وبما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم. ويوضح (عساف، 2005) عملية التوجيه في الإدارة المدرسية فيما يلي:

1. توجيه هيئات التدريس بزيارات الصفوف، واجتماعات المعلمين والحلقات التعليمية التي تقوم بها المدرسة، أو الجهات المتخصصة الرسمية.

2. توجيه الموظفين الإداريين في المدرسة، وذلك بتعريفهم اختصاصاتهم طبقاً للنشرات، والقرارات مع تزويدهم بالنصائح، والتوجيهات اللّازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.

3. توجيه الطلّاب وحل مشكلاتهم بشكل فردي أو جماعي مع الاستعانة بأولياء الأمور بالإضافة إلى الإذاعة المدرسية (الصباحية) وذلك بإلقاء كلمات النصح والإرشاد.
4. التوجيه خارج المدرسة من خلال: توجيه الآباء نحو الندوات لبث روح التعاون بين البيت والمدرسة، وتوعيتهم بأهمية المدرسة، ودورها في بناء المجتمع، ومدى الخدمات والجهود التي تبذلها الهيئة التدريسية في سبيل تربية، وتعليم ، وتثقيف الأبناء.

4. الرقابة: وهي الوظيفة التي تهدف إلى قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق المخطط لها، وهي تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المقررة ، والعمل على معالجة أوجه الخلل، والانحرافات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ الخطة، وتشمل أيضاً تحديد المعايير الرقابية، وقياس الأداء، وتحديد المشكلات وعلاجها (مهنا، 2009).

ويشير (عطوي، 2014) أن الرقابة: هي عملية التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها. والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي، أو قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة. وتوضّح (يعقوب، 2015) أهمية الرقابة للإدارة المدرسية بأنها عنصر حيوي لها أهميتها في كافة العمليات الإدارية، وتتمثل عملية الرقابة في الإدارة المدرسية فيما يلي:

1. التأكد من وضع الخطط وأن تكون في طريقها إلى التحقيق.
2. تلافي الأخطاء المكتشفة قبل وقوعها.
3. تحقيق المراجعة الشاملة للخطط المدرسية، والأهداف مع اكتشاف أي نقص.
4. مقارنة النتائج المدرسية المتحققة بالأهداف المستهدفة.

5. الوقوف على أسباب الانحراف وأساليب مواجهتها.
6. الوقوف على مستوى فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية ومدى تلاءُمها مع أنشطة المدرسة.

ويتّضح للباحثة من خلال استعراض وظائف الإدارة المدرسية السابقة أن هذه الوظائف تحتاج إلى أشخاص مؤهلين ومدربين، ومن ذوي المهارات الإدارية العالية، حتى يقوموا بها على الوجه الأمثل، حيث تحتاج المدرسة إلى قيادة واعية يمارسها مدير قادر على قيادة المدرسة والمضي قدماً نحو تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

لذلك حاولت الباحثة توضيح مفهوم مدير المدرسة، ومهامه الإدارية والفنية، نظراً لأهمية دوره القيادي الذي تتوقف عليه فاعلية المدرسة، ولكونه يمثّل مجتمع الدراسة الحالية.

2.1.3.5 مدير المدرسة

يرى (نحيلي، 2010) أن مدير المدرسة: هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في الإدارة المدرسية، والمشرف المباشر على زملائه المعلمين وأبنائه الطلبة، ويتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، وهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وهو المسؤول على رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة.

وعرّفه (أبو حصيرة، 2008) على أنه المسؤول الأول في المدرسة، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية، والإدارية، والتعليمية، والاجتماعية، وصولاً بكافة الطلاّب والعاملين لدرجة أفضل في الأداء في ظل الإدارة الحديثة التي تسعى إلى سهولة تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد وتكلفة.

وأشار(الغامدي، 2012) إلى أن مدير المدرسة: هو المسؤول عن حسن سير العمل في مدرسته التي تشكّل الوحدة التعليمية في النظام التعليمي، وبشخصيته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي.

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الخاصة: هو الشخص الذي تم اختياره وتعيينه رسمياً من قبل الجهة المسؤولة عن المدرسة، ليقوم بإدارتها، وتنظيم العمل فيها، وتوفير الإمكانات والظروف المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة المرجوّة.

2.1.3.5.1 مواصفات مدير المدرسة

نظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة، كان لا بد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، وذلك على المستوى العلمي (مؤهل جامعي) والثقافي، والخبرة العملية، والصحة الجيدة، لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به (أبو قحف، 2002). وقد أشارت (طوطح، 2012) إلى مجموعة من الصفات المرغوب توفرها في مدير المدرسة، ومن أهمها:

1. صفات ذاتية شخصية: أن يكون إنساناً سويّاً، ومثقفاً، واسع الاطّلاع، ويتصرّف بسرعة؛ لايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة.

2. صفات خلقية واجتماعية: تتمثل بالأمانة، والإخلاص، والعدل، والابتعاد عن التحيّز، والصدق، وأن يكون ديموقراطياً، قوي التأثير، وقادر على التكيّف مع الظروف المختلفة.

3. صفات مهنية: تتمثل في توفر المهارات الفنية لمدير المدرسة، وقوة التصوّر والإدراك، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتنمية قدرات العاملين.

2.1.3.5.2 مهام ومسؤوليات مدير المدرسة

يعتبر مدير المدرسة المشرف المقيم في المدرسة، وهو الممثل للإدارة المدرسية الذي يعمل على تنسيق الجهود، وتوفير التسهيلات الكفيلة بتحقيق أهداف المدرسة، وإذا كان الجانب الإداري من وظيفته تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة، فإن الجانب الفني فيها يعني إحداث تطوّر مستمر في العملية التعليمية والتربوية بأكملها، ومن الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين الإداري والفني، إذ أن الصلة وثيقة بين الجانبين (أبو علي، 2010).

وقد أشار كل من (ونيس، 2015) و(أبو غنام، 2016) إلى بعض مهام مدير المدرسة الإدارية والفنية كما يأتي:

1. الإشراف الكامل على سير العمل اليومي في المدرسة.
2. إدارة شؤون المعلمين والطلبة.
3. إدارة الشؤون المالية والمادية للمدرسة.
4. الاهتمام الكامل بالمبنى المدرسي، ومتابعة أعمال الصيانة الدورية.
5. تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التعليمية.

6. التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

7. التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية.

8. عقد الاجتماعات الدورية ومتابعتها داخل المدرسة.

9. وضع الخطة السنوية للمدرسة.

10. الاطلاع على المناهج الدّراسية، ومتابعة تطبيقها.

11. متابعة سجلات إعداد الدروس، وإبداء الملاحظات عليها.

12. تفعيل المجالس واللجان المدرسية.

13. مساعدة المعلمين الجدد، وتزويدهم بالتعاميم، والقرارات، واللوائح، والتعليمات للعمل المدرسي.

14. الاهتمام بالوسائل التعليمية ومصادر التعلّم الحديثة وتوفيرها.

15. تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها.

وقد حدّدت (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008) مسؤوليات ومهام مدير المدرسة الإدارية والفنية كما يأتي:

الجانب الإداري ويشمل:

1. إعداد الخطة المدرسية السنوية، وتشمل كافة مجالات العمل داخل المدرسة ومنها: الطلبة، والهيئة التدريسية، والمنهاج، والامتحانات والاختبارات، والتأهيل والإشراف، والإرشاد التربوي، والمرافق المدرسية (المكتبة، والمختبرات العلمية، والحاسوب)، والنشاطات المدرسية، والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية، والإشراف على تنفيذها خلال العام الدراسي.

2. تشكيل اللجان المدرسية والإشراف الإداري المتواصل على تنفيذها لمهامها، وتقييم أدائها.

3. تفقّد مرافق المدرسة وتجهيزاتها، والتأكد من نظافتها، وسلامتها.

الجانب الفني ويشمل:

1. التعرّف على حاجات الطلبة، ومشكلاتهم الدراسية، والاجتماعية، والصحية بالتعاون مع المعلمين، والمرشدين، واتخاذ التدابير اللازمة.

2.الإشراف الفني على كافة النشاطات، كالنشاط الرياضي، والحفلات، وتنظيم الرحلات، والاجتماعات. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).

بناءً على ما سبق تناولت الباحثة بعضاً من المهام الإدارية لمدير المدرسة بشيءٍ من التفصيل، وذلك حسب المجالات التي تم طرحها في أداة الدراسة كما يأتي:

أولاً: مجال إدارة شؤون المعلمين

للمعلم أهمية كبيرة في العملية التربوية، إذ يحتل قاعدة الهيكل التنظيمي في الإدارة التربوية والتعليمية، ويعد من أهم العناصر الأساسية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للتربية والتعليم، إضافة إلى كونه يمثل أحد العناصر البشرية في الإدارة المدرسية، وتُسند إليه مسؤوليات وواجبات إدارية وتنظيمية متنوعة (الغامدي،2012). كما يُطلق على المعلمين في العصر الحالي أنهم "دعاة العلم والثقافة، والإصلاح والتطوير، وطلائع التجديد والابتكار"، فعلى عاتقهم تقع مسؤولية إعداد الأجيال المستقبلية، ورعايتها وتوجيهها الوجهة السليمة، وهم الذين يحددون نوعية مستقبل الأجيال وحياة الأمة (العلي، 2015).

وترى (اللهواني، 2007) أنّ دور مدير المدرسة في إدارة شؤون المعلمين يتمثل فيما يأتي :

1. توجيه وتوعية، ومتابعة المعلمين بالتنسيق مع الرؤوساء المباشرين.
2. وضع خطة الإشراف الفني، والاطلاع على دفاتر تحضير الدروس.
3. اعتماد خطط وأساليب التطوير المناسبة لرفع مستوى أداء المعلمين مثل: الدروس النموذجية، وتبادل الزيارات داخل المدرسة، وتنظيم ندوات للمناقشة، وتبادل الخبرات والأنشطة.
4. تنمية العلاقات الإنسانية وإشاعة روح التعاون المشترك داخل المدرسة، ومناقشة المشكلات التي تواجه بعض المعلمين في المدرسة ومساعدتهم في التغلّب عليها.
5. تعميم النشرات الصادرة من الوزارة، أو المنطقة التعليمية على المعلمين في المدرسة.
6. المشاركة في تقويم مستوى كفاءة العاملين في المدرسة طبقًا للنظم المقررة.
7. ترشيح المعلمين في المدرسة للترقية، وغير ذلك من الحوافز المناسبة.
8. وضع خطة الإشراف، وتنفيذها لزيارة فصول المدرسة، والاطلاع على دفاتر تحضير الدروس.

وترى الباحثة أن المعلّم هو حجر الأساس في عملية التطوير التربوي والتعليمي، فلم يعد ناقلاً للمعرفة ومصدرها الوحيد، بل أصبح مفكّراً، ومبدعاً، ومجدّداً، وعلى الإدارة المدرسية الناجحة توفير الهيئة التدريسية اللازمة، للعمل بميدانها؛ لتنفيذ برامجها التي تضعها وترسمها لهم، وكذلك وضع أسس اختيار وتدريب وتوجيه وتوزيع هؤلاء المعلمين؛ ثم الاشراف عليهم، من قبل مدير المدرسة.

ثانياً: مجال إدارة شؤون الطلبة

من المعروف أن الطلبة هم جوهر العملية التعليمية، ومن أجلهم تكون الإدارة الناجحة والإشراف الناجح والتقويم الجيد، ويجب على مدير المدرسة أن يحرص على الارتقاء بمستوى الطلبة العلمي، والصحي، والاجتماعي بتنمية خبراتهم، ونواحي شخصياتهم فكرياً، وثقافياً، لذا ينبغي عليه

متابعة دراستهم وأنشطتهم، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تسعى المدرسة سعياً حثيثاً لتقديم الأفضل لطلبتها معتمدة على مبدأ التطوير المستمر لبرامجها، وفعالياتها، وأسلوب أدائها؛ لكي توفر لهم من خلال ذلك سبل تحقيق النمو المتوازن، والمتكامل عقلياً وجسمياً وعاطفياً واجتماعياً(أبوعلي، 2010).

وأشارت (اللهواني، 2007) إلى دور مدير المدرسة في إدارة شؤون الطلبة فيما يأتي:

1. مساعدة الطلبة في حل المشكلات النفسية، والاجتماعية، والصحية، والتحصيلية من خلال المتخصصين العاملين في المدرسة.
2. تشجيع إقامة الأنشطة المختلفة للطلبة مثل الصحافة، والمكتبة، والرياضة، والإذاعة؛ لتنمية مواهبهم واستغلال طاقاتهم.
3. التوجيه والإشراف على دراسة ظواهر سوء التوافق، والسلوك الطلابي؛ للتعرف إلى أسبابها ودوافعها، واختيار الأسلوب المناسب للتعامل معها وتلافيها.
4. اتباع أسلوب الثواب والعقاب مع الطلبة، واعتماد تشجيع الطلبة المتفوقين، واتخاذ الإجراءات المناسبة بحق الطلبة المخالفين في حدود الصلاحيات المقررة في هذا الشأن.
5. وضع خطط رعاية الموهوبين، وخطط رفع مستوى التحصيل العلمي لدى الطلبة.

وترى الباحثة أن من أهداف العملية التربوية والتعليمية هو إعداد الطالب القادر على التكيف والنمو المتكامل جسمياً، وعقلياً، واجتماعياً، وقيام المدير بإدارة شؤون الطلبة يعدّ من أهم الركائز في تحقيق أهداف التربية والتعليم، حيث لم يعد المعلّم أو المنهاج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية الطالب ونموه؛ لذلك فالحاجة ملّحة لوجود مدير مؤثر يعمل على تهيئة الظروف المناسبة للطلبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

ثالثاً: مجال المنهاج الدراسي

يعرّف المنهاج على أنه مجموعة المواد، أو المقرّرات الدراسية التي يقوم المدرس بتدريسها للطالب في حجرة الدراسة، ويتضمن مجموعة من المعلومات، والحقائق، والمفاهيم، والأفكار. ويحتل المنهاج المدرسي موقعاً استراتيجياً في العملية التعليمية، لأنه الترجمة العملية لأهداف التربية، واتجاهاتها في كل مجتمع، وهو الوسيلة التي يتخذها المجتمع لنقل ثقافته وتراثه، وازداد الاهتمام بالمنهاج المدرسي نتيجة للانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي نشهده في وقتنا الحاضر، لما له من دورٍ مهم في تزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي يتطلبها العصر الحالي (باهمام، 2008).

وتعد المناهج الدّراسية بأهدافها السلوكية والمعرفية، ومعارفها العلمية والأدبية، من أبرز ركائن العملية التربوية التعليمية، والتي تتكامل نظرياً، وإجرائياً مع المعلم الكفء القادر على تطبيق أحدث أساليب التربية الحديثة، بإشراف وتخطيط مشترك مع الإدارة المدرسية، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة التي تسعى المدرسة لتحقيقها (باهمام، 2008).

ويرى (علي، 2015) أن مدير المدرسة له دور مهم في تطوير المنهاج الدراسي يتمثل فيما يأتي:

1. تحفيز المعلمين وتشجيعهم على اكتساب المعرفة المتعلقة بمجال تطوير المناهج.
2. توعية المعلمين بضرورة ربط المنهاج الدراسي بواقع الحياة العملية للطلبة.
3. متابعة الإدارة للمستجدّات في التعليم بشكل عام وفي مجال المنهاج الدراسي بشكل خاص.

بينما يرى (ونيس، 2015) أن الإدارة المدرسية الحديثة تسعى دائماً بمتابعة المنهاج عن طريق:

1. الاطّلاع على الكتب المقررة، والتأكد من صحتها، وسلامتها، وخلوّها من العيوب والأخطاء.
2. الاطلاع على المناهج والتأكد من مواكبتها مع واقع وفلسفة المجتمع وتطلعاته.
3. متابعة تطبيق المناهج الدراسية حسب الخطة الموضوعة.
4. توفير وسائل الايضاح اللازمة لشرح وإثراء المنهاج.

وترى الباحثة أنَّ المنهاج ليس مجرد مقررات دراسية، وإنما هو جميع النشاطات التي يقوم بها الطلبة، تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، وإن التعليم الجيد يقوم على أساس مساعدة المتعلّم، من خلال توفير الشروط والظروف الملائمة لذلك، وليس بواسطة التعليم، أو التلقين المباشر؛ لذلك ينبغي أن يكون المنهاج مرناً وأن يراعي اتجاهات المتعلّم واحتياجاته وقدراته، وأنّ على مدير المدرسة الإشراف المستمر على المعلمين، وتوفير جميع ما يلزمهم لإثراء المنهاج المدرسي، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لدعم وتطوير المنهاج.

رابعاً: مجال مصادر التعلّم

يتميز العصر الحالي بالانفجار المعرفي والتكنولوجي؛ لما يشهده العالم يومياً من معرفة ومهارات جديدة ومتنوعة، وأصبح لزاماً على مديري المدارس توظيف الوسائل التعليمية التعلميّة الحديثة، كمصادر للتعلّم، التي من شأنها أن تسهم في إثراء المنهاج الدراسي، وتساعد الطلبة في كسب المهارات، والاتجاهات اللازمة لمستوى نضجه وقدراته (زامل، 2010)

وتعرّف مصادر التعلم على أنها: أجهزة، وأدوات، ومواد تستخدمها المدرسة لتحسين عملية التعليم والتعلّم وهي بمعناها الشامل تضم الطرق والأجهزة والوسائل التعليمية المستخدمة في نظام تعليمي بغرض تحقيق أهداف تعليمية محددة (شحادة، 2006).

ويرى (الجبالي، 2006) أن الوسائل التعليمية التي تستخدم كمصادر للتعلّم تحظى بمكانة مرموقة بين المدخلات التربوية، لتعدد فوائدها، وأهميتها البالغة لدى المعلمين والتربويين. وأشار(مازن، 2014) إلى بعض المسمّيات التي سميّت بها الوسائل التعليمية عبر تاريخها الطويل وهي:

1. الوسائل السمعية البصرية: حيث تكون الوسيلة، إما سمعية، أو بصرية، أو الاثنتين معا في طبيعتها، والاستفادة منها في التعليم بواسطة حاسة السمع، أو حاسة البصر، أو حاستي السمع والبصر معاً.
2. وسائل الايضاح: تساعد هذه الوسائل المعلم على توضيح شيء غامض فى الدرس وتقريبه إلى ذهن الطالب.
3. التكنولوجيا التربوية وتكنولوجيا التعليم: وتتبع هذه التسمية من الطبيعة التقنيية المركبة (تقنيات التعليم) التي تتكون منها هذه الوسائل، وتستخدم فى التربية فيما بعد، مثل الصور الثابتة المتنوعة، والأفلام التعليمية، والتليفزيون التعليمي، والكمبيوتر، والانترنت، وغير ذلك.
4. الوسائل التعليمية: وربما هي التسمية الأكثر شيوعاً إلى كافة الوسائل التي يمكن الإفادة منها فى العملية التربوية، سواءً كانت تكنولوجية متطورة حديثة(معقدة) كالفيديو، والكمبيوتر، والأفلام التعليمية، أو بسيطة كالسبورة، والرسومات التوضيحية، أو بيئية كالمعارض، والمتاحف والآثار، تم إعدادها داخل المدرسة، أو كانت مستوردة من الخارج.

وفي ضوء التقدم الحالي والمستقبلي الذي يواجه نظام التعليم داخلياً وخارجياً، فمن الضرورى إدخال تكنولوجيا التعليم في مصادر التعلّم؛ لتحقيق أهداف نظام التعليم النوعية والكمية. وقد لخّص (حسن، 2017) أهمية استخدام الوسائل التعليمية الحديثة والتكنولوجية في عملية التعليم والتعلّم كما يأتي:

1. تمنح المعلم فرصة الاقتصاد في الوقت والإسراع فى التعليم.
2. تنويع طرق وأساليب التعلم بما يناسب كل المتعلمين، خاصّة وإن كان هناك اختلافاً واضحاً بينهم فى القدرات.
3. التركيز على أهمية التعزيز فى عملية التعليم عن طريق التغذية الراجعة.
4. توفير مزيد من الكفاءة والفعالية للعملية التعليمية، فالمعلم وحده مهما كانت إمكاناته الذاتية محدود الطاقة، والتكنولوجيا التعليمية تزيد من إمكاناته وطاقاتة.

وترى الباحثة أنّ على مدير المدرسة العمل على توفير كافة الوسائل والتجهيزات التعليمية المختلفة التي تستخدم كمصادر للتعلّم، والتي أصبحت ضرورة لا غنى عنها، وركناً أساسياً يعتمد عليه المعلّم في ايصال المعلومة للطالب، وإثراء المنهاج الدراسي، حيث يمكن وصفها بالعمود الفقري للتدريس، خصوصاً بعد ظهور التقنيات المساعدة والتكنولوجيا الحديثة التي تساعد على التعليم بأقل وقت وجهد ممكن.

خامساً: مجال البناء والتجهيزات المدرسية

يُعدّ المبنى المدرسي من الدعائم الأساسية لنجاح أي نظام تعليمي، حيث لا يمكن أن تتم العملية التعليمية بشكلها الصحيح دون الاهتمام والعناية بالمكان الذي ستتم فيه، الأمر الذي جعله يحظى بأهمية كبيرة في جميع النظم التعليمية المتطورة، بدءاً من التصميم إلى التشييد وصولاً إلى التجهيز (صوالح، 2014). وتُمثل المباني والتجهيزات المدرسية جزءاً هاماً من اهتمامات ونشاطات الإدارة المدرسية، غير أنه يتوجب على الإدارة المدرسية إدراك أن المدارس الحديثة أصبحت عملية مكلفة وضخمة، لأنها يجب أن تكون حسب مواصفات معينة ومنها أن تكون وظيفية، واقتصادية،

وآمنة، ومريحة، وحسنة الموقع، ودائمة الصيانة، وذلك لتسهيل مهمة الإدارة المدرسية في الإشراف على العمل التربوي والمدرسي بكفاءة (حامد وابراهيم، 2015).

وترى (الحضرمي، 2011) أن للإدارة المدرسية دور مهم في الاهتمام بالبناء والتجهيزات المدرسية ويتمثل فيما يأتي:

1. تهتم الإدارة المدرسية بالبناء المدرسي كونه أحد العناصر المهمة في العملية التعليمية، ووجود مباني مدرسية تتوافر فيها المواصفات الجيدة.
2. تهتم الإدارة المدرسية بموقع المدرسة، حيث تتوسط المدرسة الكتلة السكنية التي تخدمها، وأن تكون بعيدة عن الضوضاء والمناطق الصناعية، بالإضافة إلى سهولة الوصول إليها.
3. تهتم الإدارة المدرسية بأن تكون المساحة المحيطة بالمبنى المدرسي تسمح بالتوسعات المستقبلية، وتوفر الملاعب اللازمة لممارسة الأنشطة الطلابية، وتوفر مقصف ودورات مياه كافية.
4. أن تأخذ المباني المدرسية تصميمات متعددة، وتكون الحجرات متتالية يربطها ممر طولي مما يجعلها جيدة التهوية والإنارة .
5. المحافظة على جودة الأثاث المدرسي.
6. المحافظة على التهوية الجيدة والإضاءة الجيدة في المقصف، ووجود مياه صالحة للشرب.
7. الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، وإصلاح أي تلف.

وترى الباحثة أن تهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر الراحة لكل العاملين في المدرسة، كما أن توفير الأثاث والتجهيزات المدرسية المطلوبة توفر للطلبة فرصة التعلم بالاكتشاف عن طريق العمل، مما يدفعهم إلى الإبداع، وتساعد المعلمين على تنفيذ برامجهم الفنية والتدريبية والتعليمية الحديثة.

سادساً: مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور

تحتاج الإدارة المدرسية إلى توثيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، وخدمة كل منهما للآخر بطريقة تبادلية، فالمدرسة هي مؤسسة اجتماعية داخل المجتمع المحيط وُجدت لتعليم أبنائه وتحقيق غاياته من خلال حفظ تراثه، وقيادته للتغيير الذي يؤدي إلى رقيّه وتقدّمه، وهي جزء لا يتجزأ من المجتمع يتأثر بكل ما يدور فيه كما تؤثر فيه، بل أن كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء، والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتوجد كثير من الأنشطة والبرامج المدرسية التي يمكن لأولياء الأمور الاشتراك فيها، وذلك لتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومنها مجلس أولياء الأمور التي أصبحت التربية الحديثة تعتبره الجسر الذي يوصل المدرسة بالمجتمع، ولعل من المجالات الهامة التي تستطيع هذه المجالس الإسهام فيها، العمل على زيادة وعي المجتمع المحلي واهتمامهم بالتعليم، وجعل اتجاهات الآباء نحو الاهتمام بتعليم أبنائهم، هذا بالإضافة إلى مساعدة المدرسة في كثير من المشكلات المتعلقة بالنظام والانقطاع عن المدرسة، والتأخر الدراسي، وجنوح التلاميذ أو انحرافاتهم السلوكية (اللهواني، 2007).

كما أشارت دراسة (Mutch & Collins, 2012) إلى أن التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، يؤثر في مستوى تحصيل الطلبة، وأن من الواجبات التي يجب على مدير المدرسة القيام بها لتحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي هي:

- تعريف الآباء ببرامج المدرسة وأوجه نشاطها.
- تكوين لجنة من المعلمين للإشراف على برامج العلاقات العامّة.
- المساعدة في تكوين مجالس الآباء والعمل معهم.

وترى الباحثة أن المدرسة والمجتمع يرتبطان ارتباطاً قوياً، فالمدرسة هي مؤسسة أُسّست لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، ويعتمد نجاحها على مدى ارتباطها بالمجتمع الذي تقع فيه، وأن الحكم على نجاح أي نظام تعليمي، يتم من خلال التعاون بين وحدات النظام التعليمي الممثلة بالمدارس، ووحدات المجتمع الممثلة بأفراده ومؤسساته، وهذا التعاون المتبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي، يُسهم ايجاباً في تحقيق أهداف كل طرف، الأمر الذي يفرض على مدير المدرسة الحرص على تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة.

2.1.3.6 الإدارة المدرسيّة وعلاقتها بالإدارة التعليميّة

تمثل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، أو فرعاً من فروعها، وصورة مصغرة لتنظيماتها، فالإدارة التعليمية تقوم برسم السياسة التعليمية، بينما تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ هذه السياسة المرسومة، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، ويدوران حول محور واحد وهو محور التربية والتعليم (الغامدي، 2012).

ويعرّف (شحادة، 2008) الإدارة التعليمية بأنها إدارة متوسطة تشرف إدارياً وفنياً على جميع المدارس الحكومية، واشرافاً فنياً على المؤسسات التعليمية غير الحكومية من مدارس تعليم عام، ومدارس خاصة، ورياض أطفال، ومدارس تربية خاصة، فهي المسؤولة عن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية، ومتابعة عمل الجهاز التعليمي في الميدان.

وتُعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء ومن ثم تستمد الإدارة المدرسية مواصفاتها، ومقوماتها، ونجاحها من مواصفات ومقومات نجاح الإدارة التعليمية، أما من حيث الاختصاصات، والمسؤوليات نجد أن الإدارة التعليمية تُعدُّ مسؤولة عن النظام التعليمي ككل، وتتمثّل هذه المسؤولية في رسم السياسة العامة للتعليم واختيار الاستراتيجية التربوية اللازمة لها، مع وضع الخطط والبرامج التربوية الكفيلة بتنفيذ هذه السياسات (ونيس،2015).

2.1.4 المشكلات الإدارية المدرسية

2.1.4.1 تمهيد

كما أسلفنا سابقاً أن الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل لا تخلو من الصعوبات، وحالها كحال باقي الوظائف الإدارية في مواجهتها لبعض المشكلات والصراعات اليومية، والمقصود بمشكلات الإدارة المدرسية هي المشكلات التي تقف عائقاً أمام الإدارة المدرسية وتمنعها من تحقيق أهدافها.

2.1.4.2 المشكلات الإدارية المدرسية بصورة عامة

تطرّق العديد من الباحثين إلى المشكلات الإدارية المدرسية من منظورات مختلفة تختلف باختلاف المصطلحات التي يتبنونها، والمدارس التي ينتمون لها، وقد قامت الباحثة بعرض صورة مبسطة حول ذلك.

أولاً : أورد (بحيص، 2010) بعض المشكلات الإدارية المدرسية كما يلي:

1. قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة انتاجية العاملين في المدرسة.
2. ازدحام الصفوف الدراسية بالطلبة.
3. نقص الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة.
4. قلة زيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم.
5. انخفاض الروح المعنوية للمعلمين.
6. عدم توفر خدمات صيانة للمبنى المدرسي .
7. الضغوطات الاجتماعية من أفراد الجتمع المحلي.

ثانياً : أورد (الغامدي، 2012) بعض المشكلات الإدارية المدرسية على النحو التالي :

1. عدم توفر الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لمتابعة العمل المدرسي.
2. عدم وضوح بعض النظم والإرشادات المنظمة للعمل المدرسي.
3. المركزية وضرورة مراجعة الإدارة التعليمية في العديد من الأمور.
4. صعوبة ضبط المعلمين للطلبة داخل الصف.
5. قلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية .
6. عدم توفير التجهيزات المدرسية اللازمة مثل المكتبات، والمختبرات والملاعب.
7. ضعف التعاون بين أولياء الأمور وبين المدرسة .
8. عدم الأخذ باقتراحات العاملين في المدرسة؛ لتحسين العملية التعليمية.

ثالثاً: أشار (عطوي، 2014) إلى بعض المشكلات الإدارية المدرسية كما يلي:

1. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مختلفة قد تكون مهنية أو نفسية .
2. الضعف العام في مستوى الطلبة.
3. عدم الانضباط المدرسي.
4. ضعف روح الابتكار والإبداع لدى الكادر الإداري.
5. انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.
6. عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي.
7. عدم وجود نظام حوافز للعاملين في المدرسة.
8. عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.

وبناءً على ما سبق تناولت الباحثة بعضاً من المشكلات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة بشيءٍ من التفصيل، وذلك حسب المجالات التي تم طرحها في أداة الدراسة كما يأتي:

2.1.4.3 المشكلات الإدارية التي تواجه مدير المدرسة

أولاً: المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين

إن أخطر ما يعوق المعلّم عن أداء رسالته بكفاءة هو عدم إلمامه بحدود وظيفته، ومسؤولياته، وواجباته، وطبيعة علاقته بالوحدة المدرسية التي يعمل فيها، ويعتبر سلوك المعلّم الأساس في عملية التدريس، ويتطلب ذلك إعداد المعلّم تربوياً، وعدم الاقتصار على تأهيله (الشراري، 2010).

وقد تنتج بعض المشكلات المتعلقة بالمعلمين بسبب السلوك الخاطئ الذي يستخدمه المعلم داخل غرفة الصف، أو مع الإدارة المدرسية وتقلّب المعلم واستجاباته، أو سوء التخطيط والتحضير لتنفيذ أنشطة الدرس، واستخدام أسلوب العقاب بشكل خاطئ. وقد تُعزى أسباب هذه السلوكيات إلى قلة خبرة المعلم في مجال استخدام استراتيجيات تعديل السلوك، أو نقص الخبرة في تنوّع طرق التدريس، وصعوبة إيصال وتوضيح بعض المفاهيم للطلبة (أبوفودة، 2008). وقد أشار (النغيثر، 2008) إلى مشكلات مدير المدرسة مع المعلمين ومن أهمها:

- غياب المعلمين عن المدرسة أو تأخرهم: حيث يشتكي مدير المدرسة من غياب المعلمين وتأخرهم عن المدرسة صباحاً، وأكثر ما تبرز هذه المشكلة في المدارس التي يسودها الشقاق وتنعدم فيها الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين.

- عدم تجاوب المعلمين مع مدير المدرسة: حيث يُعتبر مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً في المدرسة وعليه بناء على ذلك أن يتابع أعمال المعلمين، ومراجعة دفاتر التحضير، ومحاسبة المقصرين، والمشكلة هنا أن بعض المعلمين يعتقدون أنهم أكثر معرفة في مادة تخصصهم من مدير المدرسة، كما أن البعض منهم لا يؤمن بجدوى التحضير، ويعتقدون أنه مجرد عملية روتينية؛ لذا فإنهم لا يتقبلون إشراف مدير المدرسة بهذا الشأن، كما أن بعضهم يرفضون الإعداد للدرس بناء على خبرتهم الطويلة في مجال التدريس .
- المعلم غير المؤهل: وهو وجود عدد من المعلمين لا يستطيعون القيام بواجباتهم على الوجه الأكمل مما كان له أثر كبير في تدني التحصيل العلمي لدى الطلبة.
- عدم رغبة المعلم بالتدريس: وقد يكون سبب ذلك أن المعلم وُجِّهَ إلى منطقة لا يرغب العمل فيها، مما يترك أثرا في نفسه يؤثر على أدائه الوظيفي كمعلم، وقد يكون سبب عدم رغبة المعلم في التدريس هو عدم القدرة.

ثانياً: المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة

إن المشكلات التي تواجه الطلبة تعيق العملية التعليمية عن تحقيق أهدافها، وتؤثر سلباً على أداء الطلبة ومدى استفادتهم من المادة الدراسية، الأمر الذي يشكل في مجمله هدراً للوقت الدراسي الذي يقضيه الطالب في المدرسة، ولجهود الإدارة المدرسية التي تبذلها من أجل تحقيق أهداف المدرسة (أبوسمرة ومجدلاوي، 2016).

وقد تناول (علي، 2015) بعض مشكلات الإدارة المدرسية مع الطلبة كما يأتي:

1. الرسوب والتسرّب: وهي من المشكلات القديمة الحديثة، بالإضافة إلى أنها إحدى المؤشرات الرئيسة على انخفاض مستوى كفاية المدرسة، والجهد التعليمي.
2. التأخر الدراسي: حيث يرتبط هذا المفهوم بعدم قدرة الطالب على مواكبة زملائه الآخرين ذوي المستوى العادي من حيث: القدرات، والمهارات، والتحصيل العلمي.
3. غياب الطلبة المتكرر وغير المبرر.
4. السلوك الخاطئ لبعض الطلبة، والعبث بمحتويات المدرسة.

ومن أهم جوانب المشكلات الإدارية المتعلّقة بإدارة شؤون الطلبة كما يراها (المالكي، 2011):

- تأخر الطالب عن الحضور للمدرسة.
- غياب الطالب عن المدرسة دون عذر، وقد يكون بعلم الأسرة أو دون علمها.
- خروج الطلبة من المدرسة بصورة غير نظامية أثناء سير اليوم الدراسي.
- تكاسل الطلبة وعدم بذلهم الجهد؛ مما يولد ضعف الدافعية للتعلم.
- عدم احترام المعلم عن طريق سلوكيات، أو تصرفات غير مقبولة تحدث من بعض الطلبة اتجاه بعض المعلمين نتيجة لموقف، أو تصرّف، أو فكرة كوّنها بعض الطلبة عن المعلم.
- عبث بعض الطلاب بممتلكات المدرسة ومحاولة تخريبها أو تشويهها.
- عدم الالتزام بالنظام العام داخل المدرسة.
- عدم إحضار الطلبة للكتب المدرسية، والمستلزمات المطلوبة.

ثالثاً: المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي

إن من المشكلات التي تتعلق بالمنهاج صعوبة المادة التعلمية، وقلة الإثارة، والمتعة، والتشويق في المنهاج التعليمي، وعدم ملائمة الأنشطة التعليمية لمستوى الطلبة، إضافةً إلى زيادة الكم على حساب الكيف، حيث يحتوي المنهاج على كم هائل من المعارف التي تضع المعلم في موقف بين مطرقة الإشراف التربوي، وسندان ضميره في إكساب الطلبة المعارف المطلوبة (أبوفودة، 2008).

وأشار (المالكي، 2011) إلى بعض المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي فيما يأتي:

1. اعتماد المناهج على طريقة السرد، والحفظ سواء كان في طريقة العرض، أو الأنشطة.
2. افتقار المناهج لعنصر التشويق، وعرضه بطريقة جدية.
3. عدم حداثة بعض الموضوعات في المناهج الدراسية.
4. افتقار الأسئلة الموجودة في المنهاج إلى التحليل، والمقارنة، واعتمادها فقط على الحفظ والنقل.

وأشارت (باهمام، 2009) إلى بعض مشكلات المنهاج والمتمثلة فيما يأتي:

1. تركيز المنهاج على الناحية العقلية، مع إغفاله نواحي النمو الأخرى من جسمية واجتماعية ونفسية، وهذا يتعارض مع التصور السليم لشخصية الطالب التي يُراد لها النماء والتكامل.
2. عدم تنمية قدرة الطلبة على التفكير؛ بسبب انحصار دور الطالب على حفظ المعلومات التي تتضمنها المقررات المدرسية.
3. عدم مراعاة الفروق الفردية، فالمنهاج يخاطب الطلبة بأسلوب واحد.
4. إهمال المنهاج للجانب التطبيقي والعملي من قبل المعلمين، للتمكن من إكمال المنهاج الدراسي في فترة زمنية محدودة حسب الخطة الموضوعة.

5. كثرة عدد المقررات المدرسية وضخامة حجمها.

رابعاً: المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم

ذكرت (اللهواني، 2007) بعض المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم وهي:

- قلة معرفة المعلمين بالوسائل المتوافرة في مركز مصادر التعلم.
- قلة عدد كتب المكتبة.
- نقص الأدوات والمواد المختبرية.
- قلة التجهيزات الرياضية.
- افتقار المدرسة للوسائط التكنولوجية لإدارتها تربوياً.
- عدم كفاية أجهزة الحاسوب في المدرسة.
- قصور استخدام المدير للحاسوب في العمليات الإدارية التربوية للمدرسة.

من جهة أخرى تناولت(حويطي، 2012) المشكلات المتعلّقة بالأجهزة التعليمية والتطبيق التكنولوجي فيما يأتي:

- نقص الوسائل التعليمية والتعلمية اللازمة للمدرسة.
- تراجع الاهتمام بالمكتبات المدرسية كمصادر تعلّم.
- افتقار المدرسة لشبكة الإنترنت كمصدر للتعلّم.
- قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي للمدرسة.
- العدد المحدود لأجهزة الحاسوب.
- نقص الأدوات والمواد المختبرية.

خامساً: المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية

أظهرت نتائج دراسة (اللهواني، 2007) بعض المشكلات التي تتعلق بمجال البناء والتجهيزات المدرسية ومنها:

- نقص الملاعب الرياضية والساحات.
- نقص الغرف، والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة؛ نتيجة تحويلها إلى غرف صفية.
- ازدحام الطلبة في الغرف الصفية نتيجة لضيق مساحة الغرف، أو ضخامة عدد الطلبة.
- قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والانارة.
- نقص المرافق الصحية في المدرسة.
- عدم وجود أسوار حماية للمدرسة.

وأشارت (حويطي، 2012) إلى المشكلات المتعلقة بالمباني المدرسية بأنها تتمثل في قصور الإدارة المدرسية عن تبني التكنولوجيا، والمستحدثات الجديدة في العمل، ومنها تقييد حركة المعلم داخل غرفة الصف لضيق مساحة الغرفة، وعدم توفّر الإمكانات المادية، والتجهيزات في المدرسة، وعدم وجود أسوار في الكثير من المدارس، وقلة المرافق الصحية، بالإضافة إلى رداءة الأثاث داخل المبنى المدرسي.

سادساً: المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور

إن قدرة مدير المدرسة على تعميق التعاون بين مدرسته، وبين المجتمع المحلي، هي أحد المؤشرات التي تدل على نجاح المدرسة، وتميزها، عن غيرها من المدارس، وعلى الرغم مما يحقّقه

التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي من مزايا وفوائد كبيرة، ولكنه لا يزال محدوداً، وفي نطاقات ضيقة (الشمري، 2017). وتوضح (حويطي، 2012) بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور ومن أهمها:

- غياب نظام التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.
- ضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء، ومشاركتهم فيها.
- ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة.
- قصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم.
- قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.

بينما أظهرت دراسة(أبو حصيرة، 2008) بعض المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الامور وهي:

- ضعف تعاون الإدارة مع أعضاء مجلس أولياء الأمور بشكل فعال.
- قلة عقد ندوات وفعاليات في المدرسة تخدم المجتمع المحلي.
- عدم تنظيم زيارات لأولياء الأمور في المدرسة بشكل دوري.

سابعاً : المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة

ينبغي أن تكون الإدارة التعليمية تعبيراً دقيقاً وترجمة للفلسفة التي يتبناها المجتمع، ولا بدّ أن تكون المدرسة بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، ومعنى هذا أن تكون كل من الإدارة التعليميّة والإدارة المدرسيّة نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي التعاون واتباع الأساليب الديموقراطية (حامد وإبراهيم، 2015).

ولكن لا يخلو ذلك من وجود بعض المشكلات التي قد يعاني منها مدير المدرسة مع الإدارة التعليمية المشرفة، ويرى (علي، 2015) مشكلات الإدارة التعليمية على أنها المشكلات المتعلّقة باللوائح والقرارات الصادرة عن الإدارة التعليمية، والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، والخدمات التي تقدمها للمدرسة وللمديرين ومدى اهتمامها بهم .

وأظهرت دراسة (حامد وابراهيم، 2015) أن المشكلات التي تتعلّق بالإدارة التعليمية هي:

1. عدم توفير الإدارة التعليمية للمدرسة الوسائل التقنيّة، والنشرات الإشرافية اللازمة.
2. عدم تنظيم دورات تدريبية للمعلمين.

بينما أظهرت دراسة (المالكي، 2012) أن المشكلات التي تتعّلق بالإدارة التعليمية هي:

1. قلة اهتمام الإدارة التعليمية بالمدارس الخاصة، وتلبية احتياجاتها.
2. تطبيق المفاهيم القديمة في الإشراف من قبل المشرفين التربويين.
3. تدخّل المشرفين في صلاحيات مدير المدرسة.
4. قلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة.

في حين أظهرت دراسة (أحمد، 2015) المشكلات المتعلّقة بالإدارة التعليمية كما يأتي:

1. عدم توفر وسائل إتصال بين المدرسة والإدارة العليا التعليمية.
2. غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.
3. عدم وضوح اللوائح، والتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية.

2.2 المبحث الثّاني: الدّراسات السّابقة

2.2.1 تمهيد

يتناول هذا المبحث بعض الدّراسات السّابقة المحلية، والعربية، والأجنبية في مجال الدراسات، والبحوث العلمية حسب اقترابها من الدّراسة الحالية، أو اشتراكها معها في بعض الجزيئات، والتي تم نشرها، أو تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية ما، حيث ستحاول الباحثة خلال هذا المبحث اكتشاف الفجوة المعرفية للدراسات السابقة، والتعلّم من خبرة الآخرين للاستفادة منها في دراستها الحالية، وذلك بهدف مساعدة الباحثة في إجراء مقارنات بين نتائجها ونتائج الدّراسات السّابقة.

2.2.2 الدّراسات المحليّة

1. دراسة (عيسى، 2017) بعنوان " **الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم** " هدفت الدراسة إلى التعرّف على الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق في درجة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير (الجنس، ومستوى المدرسة، والمديرية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (463) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (140) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديرو المدارس

الحكومية كانت متوسطة، حيث حصلت الصعوبات المتعلقة بالطلبة على أعلى درجة، وأدنى درجة كانت للصعوبات المتعلّقة بالتجهيزات المدرسية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالّة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، ومستوى المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المديرية.

2. دراسة (الشوملي، 2016) بعنوان " **المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها** " هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها، وتحديد الفروق بين وجهات النظر وفقاً لمتغيرات : الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ومرحلة الدراسة، ونوع الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تطبيق دراستها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين في المدارس الخاصة المسيحية في الضفة الغربية وقطاع غزة والبالغ عددهم (57) مديرا/ة و(63) مشرفاً، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للمشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت المشكلات المالية على أعلى متوسط حسابي، يليه المشكلات المتعلقة بعمل المدير الإداري، يليه المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلبة، وأدنى درجة كانت للمشكلات الاجتماعية، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومرحلة الدراسة، ونوع المدرسة.

3. دراسة (الأغا، 2016) بعنوان " **المشكلات التي تواجه معلمي المدارس الخاصة في محافظات غزة وسبل الحد منها** " هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه معلمي المدارس

الخاصة في محافظات غزة، وسبل الحد منها، والكشف عن الاختلاف في درجة وجود هذه المشكلات تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في جميع محافظات غزة وعددهم (1182) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (250) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن أكثر المشكلات شيوعاً هي المشكلات المتعلقة بالمجال الاقتصادي، ثم المجال الاجتماعي، ثم المجال الاداري، وأخيراً المجال المهني، وأظهرت الدراسة وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، بينما لم تظهر وجود فروق تعزى لمتغير التخصص.

4. دراسة (الدجني وشاهين، 2016) بعنوان " **دور مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره** " **مدارس دار الأرقم أنموذجاً** " " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلميهم، وسبل تطويره، والكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، واسم المدرسة، وسنوات الخدمة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس دار الأرقم والبالغ عددهم (150) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة للدراسة قوامها (120) معلماً ومعلمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على المشرفين التربويين ومديري مدارس دار الأرقم، ومجلس إدارتها، وأمنائها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدورهم في بناء الرؤيا المستقبلية ورسالة المدرسة جاء في المرتبة الأولى، يليه مجال نشر ثقافة الإنجاز، ويليه التحفيز

والتشجيع ، ويليه تدريب المعلمين على الانجاز، وأظهرت الدراسة وجود فروق دالّة احصائياً تعزى لمتغير الجنس.

5. دراسة (أبو غنام، 2016) بعنوان " **درجة التزام مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس بمعايير مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين**" هدفت الدراسة إلى التعرّف على درجة التزام مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس بمعايير مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، بوجود المتغيرات الديموغرافية التالية: الدرجة العلمية، والنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي، ومستوى المدرسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في مدينة القدس والبالغ عددهم (1700) معلم ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكوّنت من (350) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة التزام مديري المدارس الخاصة بمعايير مهنة الإدارة المدرسية كانت عالية، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في مدينة القدس كان عالياً، وتبين وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات التخصص، ومستوى المدرسة.

6. دراسة (صراص، 2015) بعنوان " **واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها** " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم ورام الله والبيرة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في المدارس الخاصة، والتعرف على الاختلاف في تحديد واقع

الأزمات تبعاً للمتغيرات التالية: المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، والمسمى الوظيفي، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم، ورام الله، والبيرة، والبالغ عددهم (1950) معلماً، و(92) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (82) مديراً، و(198) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان جيداً، وأن أبرز أسباب حدوث الأزمات هي بيئة المدرسة وموقعها وكثرة الأخطاء عند الإداريين، والفجوة بين الاداريين والمعلمين، وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

7. دراسة (انجاص، 2015) بعنوان " **الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة** " هدفت الدراسة إلى التعرّف على الأنماط القيادية ومدى علاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية مثل الجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي لدى عينة الدراسة على الأنماط القيادية والسلوك الإداري للمدير، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددها (1171) معلم ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (200) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الإداري المطبّق في المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة هو النمط البيروقراطي، والنمط المتساهل، إضافة إلى غياب مظاهر النمط الديموقراطي في السلوك الإداري لمديري المدارس الخاصة الفلسطينية بدرجة عالية، وضعف مستوى التمكين لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وتبيّن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.

8. دراسة (طوطح، 2012) بعنوان " **مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها** " هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع إداريي، ومعلمي مدارس القدس الخاصة البالغ عددهم (1323) إدارياً ومعلماً، منهم (68) إدارياً، و(1255) معلماً، موزعين على (68) مدرسة خاصة، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (212) منهم (161) معلماً، و (51) إدارياً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانة، واستخدمتها أداةً للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين، والمعلمين في محافظة القدس كانت متوسطة، وقد كانت أبرز المشكلات في مجال أولياء الأمور، ثم مجال المسؤولية الإدارية عن المدرسة، يليه مجال الطلبة، ثم مجال البيئة المدرسية ، ثم مجال المدير، ثم مجال المقرر والأنشطة المدرسية، وأخيراً مجال المعلمين، وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالّة إحصائياً تعزى لمتغيرات الصفة الوظيفية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة

الدراسية، وعدد الطلبة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغيري الجهة المسؤولة عن المدرسة، وجنس المدرسة.

9. دراسة (حويطي، 2012) بعنوان " **المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم**" هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، وطرق التغلب عليها من وجهة نظرهم، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، وعدد الدورات، والمحافظة، ونوع المدرسة) على المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (288) مديراً ومديرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكوّنة من (288) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن أعلى درجة كانت للمشكلات المتعلقة بالأجهزة التعليمية والوسائل، بيما أدنى درجة كانت للمشكلات المتعلقة بالطلبة، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود اختلاف في استجابات أفراد العينة للمشكلات تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، وعدد الدورات، والمحافظة.

10. دراسة (المزين، 2011) بعنوان " **المشكلات الإدارية والسلوكية لدى الطلبة الأيتام في المدارس الإسلامية الخاصة من وجهة نظر معلميهم وسبل الحد منها** " هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية، والسلوكية لدى الطلبة الأيتام في المدارس الإسلامية الخاصة من وجهة نظر معلميهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (111) معلماً ومعلمة

في المدارس الإسلامية الخاصة في محافظات غزة، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين نحو مشكلات الطلبة الأيتام في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، وأن أكثر المشكلات كانت في حاجة الطلبة لكثرة التوجيهات والارشادات.

11. دراسة (اللهواني، 2007) بعنوان " **المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين** "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، ونظام دوام الفترتين، ومستوى المدرسة في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في محافظات شمال فلسطين، وقد بلغ عدد المديرين (38) مديراً ومديرة، أما عدد المعلمين فبلغ (805) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (27) مديراً ومديرة، وتكونت عيّنة المعلمين من (221) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة أن درجة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث متوسطة، وأن أكثر المشكلات كانت في مجال المنهاج الدراسي، ثم مجال شؤون المعلمين ثم مجال الطلبة، ثم مجال المجتمع المحلي، يليه مجال الأجهزة التعليمية، والوسائل، وأخيراً المشكلات المتعلقة بمجال التطبيق

التكنولوجي، وأظهرت الدراسة وجود فروق في مجالات المشكلات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، ودوام الفترتين.

2.2.3 الدراسات العربية

1. دراسة (أبو شعالة، 2016) بعنوان " **المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ** " " **دراسة تحليلية ميدانية لمدارس التعليم الخاص في بلديات الزاوية دولة ليبيا** " هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ في بلديات الزاوية في ليبيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (22) مديراً ومديرة، و (293) معلماً ومعلمة، كما شملت عينة الدراسة على (616) من أولياء أمور التلاميذ، واستخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الخاص من وجهة نظر مديري هذه المدارس ضعيفة باستثناء بعض المشكلات الإدارية والتي كانت متوسطة، أما المشكلات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأولياء أمور التلاميذ كانت ضعيفة.

2. دراسة (أحمد، 2015) بعنوان " **الصعوبات التي تعيق الإدارة المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محلية الدويم بولاية النيل الأبيض** " هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تعيق الإدارة المدرسية لدى مديري، ومديرات المدارس الثانوية في محلية الدويم بولاية النيل الابيض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام

الاستبانة أداةً للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (23) مديراً ومديرة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن مديري، ومديرات المدارس بمحلية الدويم يرون أن كثرة الأعباء، والمهام الموكلة لمدير المدرسة تشكّل عائقاً على الإدارة المدرسية كما يرون أن عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية المرتبطة بالدعم المالي يشكّل عائقاً على الإدارة المدرسية.

3. دراسة (أبو ربيع، 2015) بعنوان " **مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان** " هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم، وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بتطوير استبانتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكون مجتمع الدراسة من (7522) معلماً ومعلّمة، تم اختيار (331) معلماً، ومعلمة من المرحلة الأساسية للمدارس الخاصة في عمان من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية لأهمية تكنولوجيا التّعليم من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى توظيف المعلمين لتكنولوجيا التّعليم من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية تكنولوجيا التعليم.

4. دراسة (علي، 2015) بعنوان " **مشكلات الإدارة المدرسية خلال الأزمة الراهنة وعلاقتها بتأدية وظائفها الإدارية – دراسة ميدانية في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق–** " هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في ظل

الأزمة الراهنة في مدينة دمشق، وتقديم صورة واضحة عن هذه المشكلات، ومدى تأثير هذه المشكلات على الوظائف الإدارية، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة، ومعاونيهم في مدينة دمشق، وتم اختيار عينة قصدية بلغت (130) فرداً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدرسة تعاني من المشكلات التعليمية بالدرجة الأولى، تليها المشكلات الاجتماعية، ثم المشكلات الصحية، وتوصلت أيضاً لوجود علاقة بين المشكلات التي تواجه المدرسة وبين تأديتها لوظائفها الإدارية، وتبين عدم وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

5. دراسة (عاشور والشقران، 2015) بعنوان " **دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة** " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم وان كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكّون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة إربد والبالغ عددهم (192) مديراً ومديرة، وقد شملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحثان الاستبانة أداةً للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري جاء بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي: دور المدير في التعامل مع الطلبة، تلاه دوره في التنظيم الإداري، ومن ثم التعامل مع المعلمين، في حين أن دوره في التعامل مع أولياء الامور، والمجتمع المحلي جاء في المرتبة الأخيرة.

6. دراسة (المالكي، 2012) بعنوان " **المعيقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الأهلية في محافظة الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها** " هدفت الدراسة إلى التعرف على المعيقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الأهلية في محافظة الطائف وكيفية التغلب عليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (51) مديراً ومديرة، وتم بناء استبانة واعتمادها أداةً للدراسة، وأظهرت الدراسة بعض النتائج أهمها أن المتوسط الكلي لتقدير شيوع المعيقات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأهلي بمحافظة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأهلية شائع بدرجة متوسطة، واحتلت المعيقات التنظيمية المتعلقة بإدارة التعليم والمشرفين المرتبة الأولى، ثم تبعتها المعيقات التنظيمية المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم المعيقات التنظيمية المتعلقة بالمالكين، ثم المعيقات التنظيمية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات، ثم المعيقات التنظيمية المتعلقة بالطلاّب والطالبات، وجاءت المعيقات التنظيمية المتعلقة بالتجهيزات المدرسية بالترتيب قبل الأخير، والمعيقات التنظيمية في المباني والمرافق المدرسية بالترتيب الأخير، وبدرجة قليلة.

7. دراسة (الطويل والمناصير، 2011) بعنوان " **تطوير استراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية** " هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان وعددها (440) مدرسة. وبلغ عدد أفراد العينة (317) مديراً ومديرة، وقد تم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة تكونت من سبعة مجالات للمشكلات التي تواجه المدارس الخاصة، وأشارت نتائج الدراسة إلى

أن المشكلات التي تواجه التعليم الخاص في المدارس الخاصة كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات باستثناء مجال أصحاب المدرسة فكانت الدرجة منخفضة.

8. دراسة (الشمراني، 2008) بعنوان " **أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمكة من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمكة من وجهة نظر الملاك، والمديرين، والمشرفين التربويين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع ملّاك المدارس الأهلية والبالغ عددهم (28) مالكاً، وجميع مديري المدارس وعددهم (59) مديراً، والمشرفين التربويين وعددهم (100) مشرف، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية كانت متوسطة.

2.2.4 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Bidyalakshmi , 2016) بعنوان " **The Problems Faced by The Principal of Private Schools in Imphal West District of Manipur** " **المشكلات التي تواجه مديري المدارس الخاصة في منطقة إيمفال في مانيبور** " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاكل التي يواجهها مديرو المدارس الخاصة المختلفة في منطقة إيمفال الغربية في مانيبور في الهند، وقد تكونت عينة الدراسة من (10) مدراء من المدارس الخاصة المختارة في منطقة إيمفال

الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن جميع مديري المدارس الخاصة يؤدون دورهم، ومسؤولياتهم بكفاءة، وفعالية عالية من خلال التعاون الحثيث من قبل أعضاء هيئة التدريس، وغير المدرسين، وأولياء أمور طلبتهم. كما أظهرت النتائج أن إداة المدارس الخاصة لا تواجه مشكلات في كل من المجالات التالية:(المعلمين، والطلبة، والبناء المدرسي، والوسائل التعليمية)، وولديهم علاقة وديّة مع أولياء الأمور.

2. دراسة (Abdulrasheed & Bello, 2015) **بعنوان " Challenges to Secondary School Principals Leadership in Northern Region of Nigeria** " "**التحديات التي تواجه قيادة المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية لنيجيريا** " هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات الرئيسية التي تواجه مدراء المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية لنيجيريا والحلول المقترحة لذلك، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكوّنة من (133) مديراً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود مشكلات تتعلق بعدم فعالية القيادة عند المدراء، وضعف تمويل المدارس، وكشفت الدراسة أيضاً أن المدراء والمعلمين بحاجة إلى حلقة دراسية، وورش لبناء القدرات مرة واحدة على الأقل في العام الدراسي.

3. دراسة (Al Ali , 2014) بعنوان " **The Internal and External Problems, Which Private Schools in Jordan Face** " **المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه المدارس الخاصة في الأردن**" هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها المدارس الخاصة في الأردن، والعمل على معالجتها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وقد

تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومساعداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن المدارس الخاصة في الأردن تواجه مشاكل داخلية، وكانت المشاكل المالية أهمها، وأن دوران المعلمين ثاني أكبر المشاكل التي تواجهها المدارس الخاصة. كما أوضحت الدراسة أن المدارس الخاصة تواجه مشاكل خارجية أهمها تدخل أولياء الأمور في العمل المدرسي، بالإضافة إلى العلاقات الضعيفة مع الإدارة المدرسية.

4. دراسة (Mushtaq & Alam , 2014) بعنوان " **To Study the Problems Faced by Administration of Private Schools** " **دراسة المشكلات التي تواجه إدارة المدارس الخاصة**" هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة المداس الخاصة في الباكستان، والعمل على ايجاد حلول لها، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المدارس الخاصة، وتم اختيار عينة عشوائية مكوّنة من (45) مدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ووجدت الدراسة أن هناك بعض المشاكل المتعلقة بالمنظمات الحكومية هي الأكثر حدةً مثل عملية التسجيل ومتطلباته بالإضافة إلى الأمور الضريبية، ومشاكل أخرى تتعلّق بالأمور المادية.

5. دراسة (Bandur, 2012) بعنوان " **School-based Management Developments: Challenges and Impacts**" **تطورّات الإدارة المدرسية: التحديات والآثار** " هدفت الدراسة إلى فحص سياسة الإدارة المدرسية الحديثة في أندونيسيا، والتحديات التي تواجهها، والتدابير العلاجية للحد من تلك المشكلات، واستخدم الباحث منهج المسح التجريبي، وكانت المقابلة هي أداة الدراسة، وتكونت

عينة الدراسة من (504) مدراء ومديرات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن سياسة إدارة المدرسة الحديثة تعمل على خلق شراكة في عملية تداول السلطة في المدرسة، وفي عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى أن تداول السلطات على مستوى المدرسة خلق العديد من التغيرات في الثقافة المدرسية مما يؤدي إلى تحسين بيئة التعليم والتحصيل الأكاديمي للطلبة.

2.2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يأتي:

1. استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وتشابه ذلك مع الدراسة الحالية.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم استبانة الدراسة الحالية، مثل دراسة (اللهواني، 2007)، و(طوطح، 2012)، و(المالكي، 2015)، و(حويطي، 2012).
3. تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، مثل دراسة (طوطح، 2012)، و(الشمراني، 2008)، و(Mushtaq & Alam ,2014)، و(اللهواني، 2007)، و(الشوملي، 2016)، و(أبو شعالة، 2016)، و(علي، 2015).
4. اتفقت العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بأن أكثر المجالات التي تشكّل المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها حسب المجالات التالية: المنهاج، والمعلمين، والطبة، والإدارة التعليمية، ومصادر التعلّم، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

- ومن الأمثلة على الدراسات التي تناولت بعض هذه المجالات أو جميعها : دراسة (اللهواني، 2007)، و(طوطح، 2012)، و(حويطي، 2012)، و(المالكي، 2012)، و(علي، 2015)، و(الشوملي،2016)، و(أحمد، 2015)، و(عيسى، 2017).

5. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في المقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي تم تقديمها، والوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف لإثراء الدراسة الحالية.

6. أوصت العديد من الدراسات السابقة بعمل دورات تدريبية لمديري المدارس؛ للتمكن من مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية مثل دراسة (أبو شعالة، 2016)، و(عاشور والشقران، 2015)، و(Alam & Mushtaq , 2014)، و(حويطي، 2012)، و(عيسى، 2017).

2.2.6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تفرّدت الدراسة عن الدراسات الأخرى ببحثها في المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهي: (مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا).

2. تميّزت الدراسة في استخدامها أسلوب المسح الشامل للمدارس الخاصة في محافظة الخليل، وبالتالي بالإمكان تعميم نتائجها.

3. تميزت هذه الدراسة كونها الأولى في برنامج (MBA) على حدّ علم الباحثة، والتي تبحث قطاع استثماري خاص في فلسطين، وبالتحديد في محافظة الخليل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 تمهيد

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 خصائص مجتمع الدراسة

3.5 أدوات الدراسة

3.6 إجراءات تطبيق الدراسة

3.7 المعالجة الإحصائية

3.1 تمهيد

يوضح هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسة والجوانب المتعلقة بإجراءاتها، بحيث تناول وصفاً كاملاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأساليب جمع البيانات ومصادرها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، بالإضافة إلى طرق المعالجة الاحصائية المستخدمة.

3.2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة، ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، حيث يتم جمع البيانات المطلوبة عن موضوع الدراسة من مختلف مصادرها، ثم تفريغها وتحليلها واستنتاج العلاقات بينها، بهدف التوصل إلى الحجم الحقيقي لمشكلة الدراسة، وتحديد الإجراءات العملية المناسبة في ضوئها.

3.3 مجتع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهي: (مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا) والمرخصة من وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2018/2017، وعددها (59) مدرسة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وشمل على جميع مديري ومديرات هذه المدارس، والبالغ عددهم الإجمالي (59) مديراً ومديرة.

3.4 خصائص مجتمع الدراسة

قامت الباحثة بعمل مسح شامل للمدارس الخاصة في محافظة الخليل، والتي تتوزّع على أربع مديريات كالتالي:(38) مدرسة تابعة لمديرية الخليل، و(8) مدارس تابعة لمديرية جنوب الخليل و(11) مدرسة تابعة لمديرية شمال الخليل ومدرستان تابعتان لمديرية يطا. وذلك موضح في الجدول رقم (3.1) أدناه.

الجدول رقم(3.1) : خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئاته	التكرار N=59	النسبة المئوية %
المديرية	الخليل	38	%64.4
	جنوب الخليل	8	%13.6
	شمال الخليل	11	%18.6
	يطا	2	%3.4
	المجموع الكلي	**59**	**%100**
الجنس	ذكر	15	%25.4
	أنثى	44	%74.6
	المجموع الكلي	**59**	**%100**
المؤهل العلمي	دبلوم	6	%10.2
	بكالوريوس	41	%69.5
	ماجستير فأعلى	12	%22.3
	المجموع الكلي	**59**	**%100**
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	**%**10.2
	5 – 10 سنوات	10	**%**16.9
	أكثر من 10 سنوات	43	**%**72.9
	المجموع الكلي	**59**	**%100.0**

نوع المدرسة	ذكور	8	%13.5
	اناث	7	%11.9
	مختلطة	44	%74.6
	المجموع الكلي	**59**	**%100**
مستوى المدرسة	أساسية فقط	55	%93.2
	ثانوية فقط	–	–
	أساسية و ثانوية معا	4	%6.8
	المجموع الكلي	**59**	**%100**
الجهة المسؤولة عن المدرسة	جمعية	25	%42.4
	أجنبية	1	%1.7
	أشخاص	33	%55.9
	المجموع الكلي	**59**	**%100**

3.5 أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة الأدوات التالية للدراسة:

الأداة الأولى : الملاحظة

بحكم عمل الباحثة في إحدى المدارس الخاصة، وخبرتها في هذا المجال لأكثر من (9) سنوات، فقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب الملاحظة غير المشاركة لتقوم بدور المشاهدة لأوضاع المدارس الخاصة، وعليه لاحظت الباحثة المشكلات الإدارية التي تواجه هذه المدارس، وقامت بتدوينها.

الأداة الثانية: الاستبانة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداةً للدراسة، وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة مثل دراسة (حويطي، 2012)، و(اللهواني، 2007)، و(طوطح، 2012)، و(المالكي، 2012)،

واستعانت بذوي الاختصاص، والخبرة في الميدان التربوي، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتكون من البيانات الأولية الخاصة بالمدارس ومدرائها، والقسم الثاني يتعلق بالمشكلات الإدارية، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس المشكلات المتعلقة في ما يلي: إدارة شؤون المعلمين، وإدارة شؤون الطلبة، والمنهاج المدرسي، ومصادر التعلّم، والبناء والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والإدارة التعليمية المشرفة، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة من خلال مقابلة، وذلك لضمان تعبئتها من قبل المديرين أنفسهم، والحصول على إجابات دقيقة، وإعطاء الباحثة فرصة للملاحظة وتدوينها والاستفادة منها.

الجدول رقم (3.2): مجالات الاستبانة

رقم المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات
1	المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	8
2	المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	8
3	المشكلات المتعلقة بالمنهاج المدرسي	8
4	المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	8
5	المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	8
6	المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	8
7	المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	8

صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

- الطريقة الاولى : صدق المحتوى (Contet Validity)

تم قياس صدق محتوى أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين في مجال الإدارة التربوية وإدارة الأعمال، حيث أبدوا رأيهم في المحتوى من حيث سهولة فهمه، وشموليته، ومدى ملائمة فقراته لأهداف الدراسة، وقامت الباحثة بتعديل بعض الفقرات، وحذف بعضها، وإضافة فقرات أخرى بناء على ملاحظاتهم. انظر الملحق رقم (2)

- الطريقة الثانية : الصدق التكويني (Structural Validity)

وهو قياس الترابط بين محاور الاستبانة، وتم قياسه من خلال إيجاد معاملات الارتباط (Pearson Correlations) بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3.3) أدناه، إن معاملات الارتباط لجميع المجالات مرتفعة، ودالّة إحصائيا، وهذا يدل على قدرتها على قياس ما صممت لقياسه.

الجدول رقم (3.3): معاملات الارتباط (Pearson Correlations) لمجالات الاستبانة.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	0.703	0.000
2	المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	0.656	0.000
3	المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	0.762	0.000

4	المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	0.656	0.000
5	المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	0.717	0.000
6	المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	0.715	0.000
7	المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة.	0.605	0.000

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (**Alpha Cronbach**) لكل مجال من مجالات الاستبانة في القسم الثاني، ومن الواضح في الجدول رقم (3.4) أدناه أن معاملات الثبات للمجالات مقبولة وتفي بأغراض الدراسة.

الجدول رقم (3.4): معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	0.686
2	المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	0.835
3	المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	0.874
4	المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	0.900
5	المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	0.886
6	المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	0.834
7	المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	0.919

3.6 إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بجمع وتحليل البيانات اعتماداً على ملاحظتها للوضع الحالي في المدارس الخاصة في محافظة الخليل، فقد قامت بتدوين الملاحظات حول المشكلات الإدارية التي تواجه هذه المدارس، وتجميعها حول مجالات رئيسية، ومن ثم تم إعداد استبانة الدراسة والتأكد من صدقها، وثباتها، وعرضها على الدكتور المشرف، وعدد من المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

ولتسهيل مهمة البحث قامت الباحثة بما يلي:

1. الحصول على كتاب رسمي من لجنة الدراسات العليا / برنامج ماجستير إدارة الأعمال، من أجل تسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات من المديريات المبحوثة. انظر الملحق رقم (3)،(4)،(5)،(6)
2. القيام بالإجراءات اللاّزمة حسب الأصول للحصول على موافقة تسهيل مهمة الباحثة في كل من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهي: (مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا)، من أجل تمكين الباحثة من توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة. انظر الملحق رقم (7)، (8)، (9)، (10).
3. قامت الباحثة بتحليل نتائج الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخراج النتائج، وتدوين الملاحظات التي تم مشاهدتها والحصول عليها.

3.7 المعالجة الاحصائية

تمت عملية المعالجة الإحصائية عن طريق ترميز الإجابات وتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، ومن ثمَّ إدخالها على الحاسب الآلي من خلال البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم بعد ذلك :

- استخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج النسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.
- استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach).
- تم تحليل البيانات واستخراج النتائج، وبناء على هذه النتائج تمت مناقشة أسئلة الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة (Method Correction) :

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)؛ للإجابة على فقرات مجالات الاستبانة، حيث كان لكل فقرة (5) إجابات: كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا . وكان توزيع الدرجات عليها كما هو موضح في الجدول رقم (3.5):

الجدول رقم (3.5) : درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الاجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول رقم (3.6): مفتاح التصحيح

الوسط الحسابي	الدرجة
2.33 فأقل	قليلة
3.67 −2.34	متوسطة
3.68	كبيرة

الفصل الرابع

تحليل وعرض النتائج

4.1 نتائج أسئلة الاستبانة

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأوّل: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية في المدارس الخاصة كما هو مبين في الجدول رقم (4.1).

الجدول رقم (4.1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	3.01	0.99	متوسطة
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	2.96	0.71	متوسطة
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	2.81	0.76	متوسطة
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	2.43	0.85	متوسطة
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	1.98	0.85	قليلة
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	1.98	0.91	قليلة
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	1.97	0.55	قليلة
الدرجة الكلية	**2.45**	**0.54**	**متوسطة**

يوضح الجدول (4.1) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية في المدارس الخاصة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.45)، والانحراف المعياري الكلّي مقداره (0.54)؛ مما يدل على أن درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة، كما يلاحظ أن مجال المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.01)، ويليه مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي، ويليه مجال المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ويليه مجال المشكلات المتعلقة بمصادر التعلم، ثم مجال المشكلات المتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، ثم مجال المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين، وأخيرا مجال المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة.

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول : ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال إدارة شؤون المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين كما هو مبين في الجدول رقم (4.2) .

الجدول رقم (4.2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
4	ندرة استخدام بعض المعلمين للتقنيات الحديثة المساعدة	2.58	0.97	متوسطة
8	قلة توظيف المعلمين للوسائل التعليمية في التدريس	2.26	0.97	قليلة

2	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصص في الوقت المحدد	2.12	0.77	قليلة
5	ضعف مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين	1.97	0.98	قليلة
1	الغياب المتكرر لبعض المعلمين عن الدوام المدرسي	1.88	0.85	قليلة
7	انخفاض الروح المعنوية للمعلمين	1.88	0.15	قليلة
3	التهاون في إعداد خطط التدريس	1.73	0.91	قليلة
6	وجود صراع وخلافات بين المعلمين أنفسهم	1.39	0.77	قليلة
	الدرجة الكلّية	**1.98**	**0.91**	**قليلة**

يوضح الجدول (4.2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت قليلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.98)، والانحراف المعياري الكلّي مقداره (0.91)؛ مما يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين قليلة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ندرة استخدام بعض المعلمين للتقنيات الحديثة المساعدة) بمتوسط حسابي مقداره (2.58)، وانحراف معياري مقداره (0.97)، ويليها الفقرة (قلة توظيف المعلمين للوسائل التعليمية في التدريس) بمتوسط حسابي مقداره (2.26)، وانحراف معياري مقداره (0.97)، ثم الفقرة (تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصص في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي مقداره (2.12)، وانحراف معياري مقداره (0.77)، ثم الفقرة (ضعف مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (1.97)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، ثم الفقرة (الغياب المتكرر لبعض المعلمين عن الدوام المدرسي) بمتوسط حسابي مقداره (1.88)، وانحراف معياري مقداره (0.85)، ثم الفقرة (انخفاض الروح

المعنوية للمعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (0.88)، وانحراف معياري مقداره (1.15)، ثم الفقرة (التهاون في اعداد خطط التدريس) بمتوسط حسابي مقداره (1.73)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، ثم الفقرة (وجود صراع وخلافات بين المعلمين أنفسهم) بمتوسط حسابي مقداره (1.39)، وانحراف معياري مقداره (0.77).

السؤال الثاني: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال إدارة شؤون الطلبة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بادارة شؤون الطلبة كما هو مبين في الجدول رقم (4.3).

الجدول رقم (4.3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال إدارة شؤون الطلبة.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
8	قلة التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية	2.59	0.84	متوسطة
7	تدني مستوى التحصيل الدراسي لبعض الطلبة	2.55	0.92	متوسطة
4	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة داخل الصف	2.20	0.96	قليلة
6	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة	2.14	0.88	قليلة
1	غياب الطلبة غير المبرر	1.97	0.77	قليلة
3	ازدحام عدد الطلبة داخل الصف الواحد	1.51	0.86	قليلة
5	إساءة بعض الطلبة للمعلمين	1.47	0.84	قليلة
2	تسرب الطلبة من المدرسة	1.37	0.83	قليلة
	الدرجة الكلية	1.97	0.55	**قليلة**

يوضح الجدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بالطلبة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت قليلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (**1.97**)، والانحراف المعياري الكلّي مقداره (**0.55**)؛ مما يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بمجال إدارة شؤون الطلبة قليلة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (قلة التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية) بمتوسط حسابي مقداره (2.59)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، والفقرة (تدني مستوى التحصيل الدراسي لبعض الطلبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.55) وانحراف معياري مقداره (0.92)، يليها الفقرة (وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة داخل الصف) بمتوسط حسابي مقداره (2.20) وانحراف معياري مقداره (0.96)، ثم الفقرة (إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.14)، وانحراف معياري مقداره (0.88)، ثم الفقرة (غياب الطلبة غير المبرر) بمتوسط حسابي مقداره (1.97)، وانحراف معياري مقداره (0.77)، ثم الفقرة (ازدحام عدد الطلبة داخل الصف الواحد) بمتوسط حسابي مقداره (1.51)، وانحراف معياري مقداره (0.86)، ثم الفقرة (إساءة بعض الطلبة للمعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (1.47)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، وأخيراً الفقرة (تسرب الطلبة من المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (1.37)، وانحراف معياري مقداره (0.83).

السؤال الثالث: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال المنهاج الدراسي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال المنهاج الدراسي كما هو مبيّن في الجدول رقم (4.4) .

الجدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال المنهاج الدراسي.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
5	ضعف قدرة أولياء الأمور في التعامل مع المنهاج المقرر	3.46	1.02	متوسطة
6	نقص توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء مواضيع المنهاج	3.31	1.10	متوسطة
7	قلة توفر التقنيات الحديثة اللازمة لشرح المنهاج	3.22	1.04	متوسطة
3	قلة مراعاة المنهاج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية	3.03	0.98	متوسطة
4	افتقار المنهاج لعنصر التشويق	2.90	0.88	متوسطة
8	ندرة الجوانب التوظيفية في المنهاج	2.84	0.90	متوسطة
2	تقاعس المعلمين عن القيام بالأبحاث التربوية اللازمة لإثراء المنهاج	2.63	0.96	متوسطة
1	عدم كفاية عدد الحصص الأسبوعية لإنهاء المقرر من المنهاج	2.34	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية	**2.96**	**0.71**	**متوسطة**

يوضح الجدول (4.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال المنهاج الدراسي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.96)، والانحراف المعياري الكلّي مقداره (0.71)؛ مما يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بمجال المنهاج الدراسي متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ضعف قدرة أولياء الأمور في التعامل مع المنهاج المقرر) بمتوسط حسابي مقداره (3.46)، وانحراف معياري مقداره (1.02)، ثم الفقرة (نقص توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء مواضيع المنهاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.31)، وانحراف معياري مقداره (1.10)، ثم الفقرة (قلة توفر التقنيات الحديثة اللازمة لشرح المنهاج) بمتوسط حسابي مقداره (3.22)، وانحراف معياري مقداره (1.04)، ثم الفقرة (قلة مراعاة المنهاج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.03)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (افتقار المنهاج لعنصر التشويق) بمتوسط حسابي مقداره (2.90)، وانحراف معياري مقداره (0.88)، ثم الفقرة (ندرة الجوانب التوظيفية في المنهاج) بمتوسط حسابي مقداره (2.84)، وانحراف معياري مقداره (0.90)، ثم الفقرة (تقاعس المعلمين عن القيام بالأبحاث التربوية اللازمة لإثراء المنهاج) بمتوسط حسابي مقداره (2.63)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، ثم الفقرة (عدم كفاية عدد الحصص الأسبوعية لإنهاء المقرر من المنهاج) بمتوسط حسابي مقداره (2.34)، وانحراف معياري مقداره (1.01).

السؤال الرابع: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال مصادر التعلّم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال مصادر التعلّم كما هو مبين في الجدول رقم (4.5) .

الجدول رقم(4.5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة بمجال مصادر التعلّم

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
4	افتقار المدرسة لعدد كافٍ من أجهزة الحاسوب	2.66	1.20	متوسطة
5	افتقار المكتبة المدرسية للعديد من الكتب المدرسية اللازمة	2.65	1.06	متوسطة
6	قلة توظيف التكنولوجيا في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة	2.58	1.02	متوسطة
7	قلة التجهيزات والوسائل الرياضية	2.56	1.09	متوسطة
3	نقص الأدوات والمواد المخبرية	2.53	1.20	متوسطة
1	نقص الوسائل التعليمية اللازمة في المدرسة	2.25	0.93	قليلة
8	قلة توظيف الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية	2.14	1.01	قليلة
2	افتقار المدرسة لشبكة الإنترنت كمصدر للتعلّم	2.03	1.27	قليلة
	الدرجة الكلية	**2.43**	**0.85**	**متوسطة**

يوضح الجدول (4.5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال مصادر التعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية **(2.43)** والانحراف المعياري الكلّي مقداره **(0.85)**؛ مما يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بمجال مصادر التعلم متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (افتقار المدرسة لعدد كاف من أجهزة الحاسوب) بمتوسط حسابي مقداره (2.66)، وانحراف معياري مقداره (1.20)، ثم الفقرة (افتقار المكتبة المدرسية للعديد من الكتب المدرسية اللازمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (1.06)، ثم الفقرة (قلة توظيف

التكنولوجيا في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.58)، وانحراف معياري مقداره (1.02)، ثم الفقرة (قلة التجهيزات والوسائل الرياضية) بمتوسط حسابي مقداره (2.56)، وانحراف معياري مقداره (1.09)، ثم الفقرة (نقص الأدوات والمواد المخبرية) بمتوسط حسابي مقداره (2.53)، وانحراف معياري مقداره (1.20)، ثم الفقرة (نقص الوسائل التعليمية اللازمة في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.25)، وانحراف معياري مقداره (0.93)، يليها الفقرة (قلة توظيف الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (2.14)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، وأخيراً الفقرة (افتقار المدرسة لشبكة الانترنت كمصدر للتعلّم) بمتوسط حسابي مقداره (2.03)، وانحراف معياري مقداره (1.27).

السؤال الخامس: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال البناء والتجهيزات المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال البناء والتجهيزات المدرسية كما هو مبين في الجدول رقم (4.6).

الجدول رقم (4.6) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال البناء والتجهيزات المدرسية .

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
5	افتقار المدرسة لمختبر علمي مجهز للطلبة	2.59	1.40	متوسطة
6	افتقار المدرسة لملاعب رياضية	2.28	1.39	قليلة

2	نقص الغرف والقاعات الخاصة للأنشطة المختلفة	2.08	1.07	قليلة
7	افتقار المدرسة لمستودعات لتخزين الأثاث والمستلزمات المدرسية	1.91	1.05	قليلة
8	قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة	1.84	1.12	قليلة
1	قلة توفر خدمات الصيانة للبناء المدرسي	1.80	0.91	قليلة
4	وجود البناء المدرسي في مكان غير ملائم	1.73	1.10	قليلة
3	نقص المرافق الصحية في المدرسة	1.60	0.90	قليلة
	الدرجة الكلية	**1.98**	**0.85**	**قليلة**

يوضح الجدول (4.6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال البناء والتجهيزات المدرسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت قليلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية **(1.98)**، والانحراف المعياري الكلّي مقداره **(0.85)**؛ مما يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بمجال البناء والتجهيزات المدرسية قليلة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (افتقار المدرسة لمختبر علمي مجهّز للطلبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.59)، وانحراف معياري مقداره (1.40)، يليها الفقرة (افتقار المدرسة لملاعب رياضية) بمتوسط حسابي مقداره (2.28)، وانحراف معياري مقداره (1.39)، ثم الفقرة (نقص الغرف والقاعات الخاصة للأنشطة المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (2.08)، وانحراف معياري مقداره (1.07)، ثم الفقرة (افتقار المدرسة لمستودعات لتخزين الأثاث والمستلزمات المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (1.91)، وانحراف معياري مقداره (1.05)، ثم الفقرة (قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والإنارة) بمتوسط حسابي مقداره (1.84)، وانحراف معياري مقداره (1.12)، ثم الفقرة (قلة توفر خدمات الصيانة للبناء المدرسي)

بمتوسط حسابي مقداره (1.80)، وانحراف معياري مقداره (0.91)، ثم الفقرة (وجود البناء المدرسي في مكان غير ملائم) بمتوسط حسابي مقداره (1.73)، وانحراف معياري مقداره (1.10)، وأخيراً الفقرة (نقص المرافق الصحية في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (1.60)، وانحراف معياري مقداره (0.90).

السؤال السادس: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور كما هو مبين في الجدول رقم (4.7).

الجدول رقم (4.7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
8	حرص أولياء الأمور على حصول أبنائهم على درجات عالية	3.68	1.22	كبيرة
4	قصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم الخاطئ	3.12	1.18	متوسطة
3	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة	3.10	1.24	متوسطة
6	ضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء والمشاركة فيها	2.98	1.01	متوسطة
1	قلة اهتمام أولياء الأمور بالسؤال عن أبنائهم	2.66	1.11	متوسطة
2	قلة تجاوب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية	2.61	1.07	متوسطة
7	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوطات على مدير المدرسة	2.17	1.07	قليلة
5	قلة احترام المعلمين من قبل أولياء أمور الطلبة	2.12	1.05	قليلة
	الدرجة الكلية	**2.81**	**0.76**	**متوسطة**

يوضح الجدول (4.7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بمجال المجتمع المحلي، وأولياء الأمور مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (**2.81**)، والانحراف المعياري الكلّي مقداره (**0.76**)؛ مما يدل على أن درجة المشكلات المتعلقة بمجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (حرص أولياء الأمور على حصول أبنائهم على درجات عالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وانحراف معياري مقداره (1.22)، ثم الفقرة (قصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم الخاطئ) بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، وانحراف معياري مقداره (1.18)، ثم الفقرة (ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.10)، وانحراف معياري مقداره (1.24)، ثم الفقرة (ضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء والمشاركة فيها) بمتوسط حسابي مقداره (2.98)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، ثم الفقرة (قلة اهتمام أولياء الأمور بالسؤال عن أبنائهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.66)، وانحراف معياري مقداره (1.11)، ثم الفقرة (قلة تجاوب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (2.61)، وانحراف معياري مقداره (1.07)، ثم الفقرة (قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوطات على مدير المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.17)، وانحراف معياري مقداره (1.07)، وأخيراً الفقرة (قلة احترام المعلمين من قبل أولياء أمور الطلبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.12)، وانحراف معياري مقداره (1.05).

السؤال السابع: ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في مجال الإدارة التعليمية المشرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة كما هو مبين في الجدول رقم (4.8).

الجدول رقم(4.8):الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية المتعلقة بمجال الإدارة التعليمية المشرفة.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
2	قلة عقد دورات متخصصة بالإدارة لمديري المدارس الخاصة	3.39	1.27	متوسطة
4	قلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة	3.39	1.40	متوسطة
3	قلة تقويم أعمال مديري المدارس الخاصة سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم	3.14	1.20	متوسطة
1	قلة اهتمام الإدارة التعليمية بالمدارس الخاصة وتلبية احتياجاتها	3.08	1.29	متوسطة
6	قلة أخذ الادارة التعليمية باقتراحات مديري المدارس الخاصة	3.00	1.24	متوسطة
8	كثرة الأعمال الكتابية لمدير المدرسة بما فيها الرد على خطابات الإدارة التعليمية	2.92	1.15	متوسطة
7	عدم توفر النشرات الإشرافية اللازمة	2.72	1.15	متوسطة
5	عدم وضوح بعض التعاميم الواردة من الإدارة التعليمية	2.41	1.10	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.01**	**0.99**	**متوسطة**

يوضح الجدول (4.8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال الإدارة التعليمية المشرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير

الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (**3.01**)، والانحراف المعياري الكلّي مقداره (**0.99**)؛ مما يدل على أن درجة المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال الادارة التعليمية المشرفة متوسطة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (قلة عقد دورات متخصصة بالإدارة لمديري المدارس الخاصة) بمتوسط حسابي مقداره (3.39)، وانحراف معياري مقداره (1.27)، ثم الفقرة (قلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.39)، وانحراف معياري مقداره (1.40)، ثم الفقرة (قلة تقويم أعمال مديري المدارس الخاصة سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.14)، وانحراف معياري مقداره (1.20)، ثم الفقرة (قلة اهتمام الادارة التعليمية بالمدارس الخاصة وتلبية احتياجاتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.08)، وانحراف معياري مقداره (1.29)، ثم الفقرة (قلة أخذ الإدارة التعليمية باقتراحات مديري المدارس الخاصة) بمتوسط حسابي مقداره (3.00)، وانحراف معياري مقداره (1.24)، ثم الفقرة (كثرة الأعمال الكتابية لمدير المدرسة بما فيها الرد على خطابات الإدارة التعليمية) بمتوسط حسابي مقداره (2.92)، وانحراف معياري مقداره (1.15)، ثم الفقرة (عدم توفر النشرات الإشرافية اللازمة) بمتوسط حسابي مقداره (2.72)، وانحراف معياري مقداره (1.15)، ثم الفقرة (عدم وضوح بعض التعاميم الواردة من الإدارة التعليمية) بمتوسط حسابي مقداره (2.41)، وانحراف معياري مقداره (1.10).

نتائج السؤال الثاني: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومستوى المدرسة، والجهة المسؤولة عن المدرسة).

للإجابة عن هذا السؤال تمت الإجابة عنه بتحويله إلى الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدراسة الاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4.9): الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	ذكر	15	2.15	0.531
	أنثى	44	1.81	0.735
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	ذكر	15	2.04	0.610
	أنثى	44	1.93	0.584
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	ذكر	15	2.93	0.544
	أنثى	44	2.96	0.763
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	ذكر	15	2.23	0.631
	أنثى	44	2.45	0.912

المشكلات المتعلّقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	ذكر	15	1.65	0.491
	أنثى	44	2.07	0.905
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	ذكر	15	3.05	0.722
	أنثى	44	2.72	0.765
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	ذكر	15	2.76	0.923
	أنثى	44	3.07	0.995
الدرجة الكلية	ذكر	15	2.40	0.493
	أنثى	44	2.43	0.586

يتضح لنا من الجدول رقم (4.9) عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية كما هو موضح في الجدول رقم (4.10) ومن ثم استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (4.11).

الجدول رقم (4.10) : الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

المجال	المديرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	الخليل	38	1.90	0.778
	جنوب الخليل	8	1.84	0.447
	شمال الخليل	11	1.85	0.609
	يطا	2	2.13	0.884
	المجموع الكلي	59	1.89	0.701
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	الخليل	38	1.96	0.672
	جنوب الخليل	8	1.86	0.344
	شمال الخليل	11	1.97	0.286
	يطا	2	2.31	1.149
	المجموع الكلي	59	1.96	0.587
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	الخليل	38	2.82	0.708
	جنوب الخليل	8	3.17	0.916
	شمال الخليل	11	3.23	0.521
	يطا	2	3.06	0.442
	المجموع الكلي	59	2.95	0.710
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	الخليل	38	2.25	0.873
	جنوب الخليل	8	2.69	0.933
	شمال الخليل	11	2.59	0.733
	يطا	2	2.81	0.265
	المجموع الكلي	59	2.39	0.851
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	الخليل	38	1.98	0.895
	جنوب الخليل	8	2.00	0.547
	شمال الخليل	11	1.98	0.899

	يطا	2	1.38	0.177
	المجموع الكلي	59	1.96	0.837
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	الخليل	38	2.72	0.6410
	جنوب الخليل	8	2.81	0.966
	شمال الخليل	11	2.99	0.929
	يطا	2	3.38	1.414
	المجموع الكلي	59	2.81	0.762
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	الخليل	38	2.99	1.031
	جنوب الخليل	8	2.66	1.202
	شمال الخليل	11	3.31	0.600
	يطا	2	2.50	0.177
	المجموع الكلي	59	2.99	0.979
الدرجة الكلية	الخليل	38	2.38	0.611
	جنوب الخليل	8	2.43	0.525
	شمال الخليل	11	2.56	0.438
	يطا	2	2.51	0.467
	المجموع الكلي	59	2.42	0.560

الجدول رقم (4.11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	بين المجموعات	0.150	3	0.050	0.097	0.961
	داخل المجموعات	28.313	55	0.515		
	المجموع	28.463	58			
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	بين المجموعات	0.330	3	0.110	0.307	0.820
	داخل المجموعات	19.684	55	0.358		
	المجموع	20.014	58			
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	بين المجموعات	1.883	3	0.628	1.263	0.296
	داخل المجموعات	27.332	55	0.497		
	المجموع	29.216	58			
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	بين المجموعات	2.218	3	0.739	1.023	0.389
	داخل المجموعات	39.745	55	0.723		
	المجموع	41.963	58			

المشكلات المتعلّقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.721	3	0.240	0.331	0.803
	داخل المجموعات	39.875	55	0.725		
	المجموع	40.595	58			
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	1.293	3	0.431	0.732	0.537
	داخل المجموعات	32.372	55	0.589		
	المجموع	33.665	58			
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	بين المجموعات	2.475	3	0.825	0.854	0.470
	داخل المجموعات	53.109	55	0.966		
	المجموع	55.584	58			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.300	3	0.100	0.308	0.820
	داخل المجموعات	17.870	55	0.325		
	المجموع	18.170	58			

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير المديرية، حيث كانت قيمة P–Value لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وذلك واضح في الجدول رقم (4.11) أعلاه.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول رقم (4.12)، ومن ثم استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (4.13).

الجدول رقم (4.12): الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الادارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المديرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	دبلوم	6	1.63	0.403
	بكالوريوس	41	1.85	0.670
	ماجستير فأعلى	12	2.19	0.860
	المجموع الكلي	59	1.89	0.701
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	دبلوم	6	1.81	0.424
	بكالوريوس	41	1.94	0.581
	ماجستير فأعلى	12	2.10	0.688
	المجموع الكلي	59	1.96	0.587
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	دبلوم	6	3.00	0.586
	بكالوريوس	41	2.91	0.728
	ماجستير فأعلى	12	3.07	0.739
	المجموع الكلي	59	2.95	0.710

المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	دبلوم	6	2.40	0.663
	بكالوريوس	41	2.33	0.865
	ماجستير فأعلى	12	2.61	0.907
	المجموع الكلي	59	2.39	0.851
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	دبلوم	6	1.83	0.510
	بكالوريوس	41	1.85	0.731
	ماجستير فأعلى	12	2.41	1.165
	المجموع الكلي	59	1.96	0.837
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	دبلوم	6	3.02	1.053
	بكالوريوس	41	2.70	0.741
	ماجستير فأعلى	12	3.04	0.660
	المجموع الكلي	59	2.81	0.762
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة.	دبلوم	6	3.25	1.135
	بكالوريوس	41	2.86	1.000
	ماجستير فأعلى	12	3.28	0.802
الدرجة الكلية	المجموع الكلي	59	2.99	0.979
	دبلوم	6	2.42	0.420
	بكالوريوس	41	2.35	0.545
	ماجستير فأعلى	12	2.67	0.636
	المجموع الكلي	59	2.42	0.560

الجدول رقم (4.13) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	بين المجموعات	1.556	2	0.778	1.620	0.207
	داخل المجموعات	26.907	56	0.480		
	المجموع	28.463	58			
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	بين المجموعات	0.398	2	0.199	0.568	0.570
	داخل المجموعات	19.616	56	0.350		
	المجموع	20.014	58			
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.256	2	0.128	0.248	0.781
	داخل المجموعات	28.959	56	0.517		
	المجموع	29.216	58			
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	بين المجموعات	0.756	2	0.378	0.513	0.601
	داخل المجموعات	41.207	56	0.736		
	المجموع	41.963	58			

المشكلات المتعلّقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	2.949	2	1.474	2.193	0.121
	داخل المجموعات	37.647	56	0.672		
	المجموع	40.595	58			
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	1.368	2	0.684	1.186	0.313
	داخل المجموعات	32.297	56	0.577		
	المجموع	33.665	58			
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	بين المجموعات	2.086	2	1.043	1.092	0.343
	داخل المجموعات	53.498	56	0.955		
	المجموع	55.584	58			
المجموع الكلي	بين المجموعات	0.968	2	0.484	1.575	0.216
	داخل المجموعات	17.202	56	0.307		
	المجموع	18.170	58			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير، حيث كانت قيمة P–Value أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك واضح في الجدول رقم (4.13) أعلاه.

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب الأعداد، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول رقم (4.14)، ومن ثم استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (4.15).

الجدول رقم (4.14): الأعداد والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	المديرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	أقل من 5 سنوات	6	2.19	0.626
	5-10 سنوات	10	1.56	0.554
	أكثر من 10 سنوات	43	1.93	0.725
	المجموع الكلي	59	1.89	0.701
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	أقل من 5 سنوات	6	1.90	0.146
	5-10 سنوات	10	1.93	0.350
	أكثر من 10 سنوات	43	1.98	0.668
	المجموع الكلي	59	1.96	0.587
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	أقل من 5 سنوات	6	3.00	0.403
	5-10 سنوات	10	3.04	0.959
	أكثر من 10 سنوات	43	2.93	0.690
	المجموع الكلي	59	2.95	0.710

المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	أقل من 5 سنوات	6	3.02	0.986
	5–10 سنوات	10	2.01	0.802
	أكثر من 10 سنوات	43	2.40	0.809
	المجموع الكلي	59	2.40	0.851
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	أقل من 5 سنوات	6	1.88	0.345
	5–10 سنوات	10	1.70	0.911
	أكثر من 10 سنوات	43	2.04	0.867
	المجموع الكلي	59	1.96	0.837
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	أقل من 5 سنوات	6	2.67	0.611
	5–10 سنوات	10	2.55	0.553
	أكثر من 10 سنوات	43	2.88	0.817
	المجموع الكلي	59	2.81	0.762
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	أقل من 5 سنوات	6	2.90	1.001
	5–10 سنوات	10	3.21	0.913
	أكثر من 10 سنوات	43	2.95	1.005
	المجموع الكلي	59	2.99	0.979
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	6	2.51	0.315
	5–10 سنوات	10	2.29	0.568
	أكثر من 10 سنوات	43	2.44	0.588
	المجموع الكلي	59	2.42	0.560

الجدول رقم (4.15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	بين المجموعات	1.672	2	0.836	1.748	0.184
	داخل المجموعات	26.791	56	0.478		
	المجموع	28.463	58			
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	بين المجموعات	0.049	2	0.025	0.069	0.934
	داخل المجموعات	19.965	56	0.357		
	المجموع	20.014	58			
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.113	2	0.056	0.109	0.897
	داخل المجموعات	29.103	56	0.520		
	المجموع	29.216	58			
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	بين المجموعات	3.813	2	1.907	2.799	0.069
	داخل المجموعات	38.150	56	0.681		
	المجموع	41.963	58			

المشكلات المتعلّقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	.979	2	0.489	0.692	0.505
	داخل المجموعات	39.617	56	0.707		
	المجموع	40.595	58			
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	1.032	2	0.516	0.885	0.418
	داخل المجموعات	32.633	56	0.583		
	المجموع	33.665	58			
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	بين المجموعات	0.625	2	0.312	0.318	0.729
	داخل المجموعات	54.959	56	0.981		
	المجموع	55.584	58			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.246	2	0.123	0.385	0.682
	داخل المجموعات	17.924	56	0.320		
	المجموع	18.170	58			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة P–Value لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وذلك واضح في الجدول رقم (4.15) أعلاه.

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب الأعداد، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة كما هو موضح في الجدول رقم (4.16)، ومن ثم استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (4.17).

الجدول رقم (4.16): الأعداد والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	ذكور	8	2.47	0.352
	اناث	7	1.84	0.449
	مختلطة	44	1.80	0.736
	المجموع الكلي	59	1.89	0.701
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	ذكور	8	2.38	0.605
	اناث	7	1.70	0.414
	مختلطة	44	1.93	0.581
	المجموع الكلي	59	1.96	0.587
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	ذكور	8	3.14	0.245
	اناث	7	2.64	0.802
	مختلطة	44	2.97	0.747
	المجموع الكلي	59	2.95	0.710

المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	ذكور	8	2.41	0.533
	اناث	7	1.86	0.855
	مختلطة	44	2.48	0.879
	المجموع الكلي	59	2.39	0.851
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	ذكور	8	1.70	0.417
	اناث	7	1.29	0.320
	مختلطة	44	2.12	0.888
	المجموع الكلي	59	1.96	0.837
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	ذكور	8	3.27	0.660
	اناث	7	2.29	1.124
	مختلطة	44	2.80	0.673
	المجموع الكلي	59	2.81	0.762
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	ذكور	8	3.19	0.793
	اناث	7	2.61	0.969
	مختلطة	44	3.01	1.014
	المجموع الكلي	59	2.99	0.979
الدرجة الكلية	ذكور	8	2.65	0.317
	اناث	7	2.03	0.550
	مختلطة	44	2.44	0.574
	المجموع الكلي	59	2.42	0.560

الجدول رقم (4.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	بين المجموعات	3.067	2	1.533	3.381	0.041
	داخل المجموعات	25.396	56	0.454		
	المجموع	28.463	58			
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	بين المجموعات	1.915	2	0.957	2.962	0.060
	داخل المجموعات	18.099	56	0.323		
	المجموع	20.014	58			
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.966	2	0.483	0.957	0.390
	داخل المجموعات	28.250	56	0.504		
	المجموع	29.216	58			
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	بين المجموعات	2.324	2	1.162	1.641	0.203
	داخل المجموعات	39.639	56	0.708		
	المجموع	41.963	58			

المشكلات المتعلّقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	4.826	2	2.413	3.778	0.029
	داخل المجموعات	35.769	56	0.639		
	المجموع	40.595	58			
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	3.585	2	1.793	3.337	0.043
	داخل المجموعات	30.080	56	0.537		
	المجموع	33.665	58			
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	بين المجموعات	1.358	2	0.679	0.701	0.500
	داخل المجموعات	54.226	56	0.968		
	المجموع	55.584	58			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.507	2	0.754	2.532	0.089
	داخل المجموعات	16.663	56	0.298		
	المجموع	18.170	58			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه يوجد اختلاف في تحديد المشكلات المتعلّقة بإدارة شؤون المعلمين، والبناء والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي وأولياء الامور في المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير نوع المدرسة، حيث بلغت قيمة P-Value = (0.041)، (0.029)، (0.043) على التوالي، وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05)، بينما لا يوجد فروق في باقي مجالات المشكلات الإدارية ، وذلك واضح في الجدول رقم (4.17) أعلاه.

ولدراسة مصدر الاختلاف في المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين، والبناء والتجهيزات المدرسية، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة (ذكور، اناث، مختلطة)، قامت الباحثة باستخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، كما هو موضح في الجدول رقم (4.18) أدناه.

الجدول رقم (4.18) : نتائج اختبار توكي (Tukey Test) للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

المجال	نوع المدرسة I	نوع المدرسة J	الفروق في الأوساط الحسابية I-J	مستوى الدلالة p-value
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	ذكور	مختلطة	0.67045*	0.032
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	مختلطة	إناث	0.83360*	0.034
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي واولياء الامور	ذكور	إناث	0.97991*	0.033

أظهرت نتائج تحليل اختبار المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (27) أعلاه أن الاختلاف في المشكلات الإدارية المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين تبعاً لمتغير نوع المدرسة كانت بين

مدارس الذكور، والمدارس المختلطة لصالح مدارس الذكور، حيث بلغت قيمة P−Value= (0.032)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

أما بالنسبة للاختلاف في المشكلات الإدارية المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية تبعاً لمتغير نوع المدرسة كانت بين مدارس الإناث، والمدارس المختلطة لصالح المدارس المختلطة، حيث بلغت قيمة P−Value = (0.034)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وأظهرت النتائج أيضاً أن الاختلاف في المشكلات الإدارية المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الامور تبعاً لمتغير نوع المدرسة كانت بين مدارس الذكور، ومدارس الإناث لصالح مدارس الذكور، حيث بلغت قيمة P−Value = (0.033)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

السؤال الفرعي السادس: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب الأعداد، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة كما هو موضح في الجدول رقم (4.19) ومن ثم استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (4.20).

الجدول رقم (4.19): الأعداد، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

المجال	المديرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	أساسية فقط	55	1.88	0.713
	أساسية و ثانوية معا	4	2.13	0.510
	المجموع الكلي	59	1.90	0.701
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	أساسية فقط	55	1.94	0.577
	أساسية و ثانوية معا	4	2.19	0.781
	المجموع الكلي	59	1.96	0.587
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	أساسية فقط	55	2.98	0.713
	أساسية و ثانوية معا	4	2.56	0.617
	المجموع الكلي	59	2.95	0.710
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	أساسية فقط	55	2.43	0.845
	أساسية و ثانوية معا	4	1.84	0.832
	المجموع الكلي	59	2.39	0.851
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	أساسية فقط	55	2.00	0.848
	أساسية و ثانوية معا	4	1.53	0.553
	المجموع الكلي	59	1.96	0.837
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	أساسية فقط	55	2.81	0.755
	أساسية و ثانوية معا	4	2.78	0.986
	المجموع الكلي	59	2.81	0.762
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	أساسية فقط	55	2.98	0.967
	أساسية و ثانوية معا	4	3.06	1.293
	المجموع الكلي	59	2.99	0.979
الدرجة الكلية	أساسية فقط	55	2.43	0.555
	أساسية وثانوية معاً	4	2.30	0.701
	المجموع الكلي	59	2.42	0.560

الجدول رقم (4.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	بين المجموعات	0.229	1	0.229	0.462	0.499
	داخل المجموعات	28.234	57	0.495		
	المجموع	28.463	58			
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	بين المجموعات	0.223	1	0.223	0.641	0.427
	داخل المجموعات	19.791	57	0.347		
	المجموع	20.014	58			
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.656	1	0.656	1.309	0.257
	داخل المجموعات	28.560	57	0.501		
	المجموع	29.216	58			
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	بين المجموعات	1.300	1	1.300	1.822	0.182
	داخل المجموعات	40.663	57	0.713		
	المجموع	41.963	58			

المشكلات المتعلّقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.804	1	0.804	1.151	0.288
	داخل المجموعات	39.792	57	0.698		
	المجموع	40.595	58			
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	0.002	1	0.002	0.004	0.949
	داخل المجموعات	33.662	57	0.591		
	المجموع	33.665	58			
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	بين المجموعات	0.024	1	0.024	0.025	0.875
	داخل المجموعات	55.560	57	0.975		
	المجموع	55.584	58			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.065	1	0.065	0.206	0.652
	داخل المجموعات	18.105	57	0.318		
	المجموع	18.170	58			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، حيث كانت قيمة P–Value لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وذلك واضح في الجدول رقم (4.20) أعلاه.

السؤال الفرعي السابع: هل يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب الأعداد، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة كما هو موضح في الجدول رقم (4.21)، ومن ثم استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول رقم (4.22).

الجدول رقم (4.21): الأعداد، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة.

المجال	المديرية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	جمعية	25	2.07	0.711
	أجنبية	1	1.50	.
	أشخاص	33	1.77	0.683
	المجموع الكلي	59	1.89	0.701
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	جمعية	25	2.07	0.685
	أجنبية	1	1.63	.
	أشخاص	33	1.89	0.505
	المجموع الكلي	59	1.96	0.587
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	جمعية	25	2.91	0.608
	أجنبية	1	2.13	.
	أشخاص	33	3.02	0.780
	المجموع الكلي	59	2.95	0.710
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	جمعية	25	2.19	0.766

	أجنبية	1	1.88	.
	أشخاص	33	2.56	0.894
	المجموع الكلي	59	2.39	0.851
المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	جمعية	25	1.74	0.647
	أجنبية	1	1.88	.
	أشخاص	33	2.14	0.939
	المجموع الكلي	59	1.96	0.837
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	جمعية	25	2.84	0.907
	أجنبية	1	2.50	.
	أشخاص	33	2.79	0.657
	المجموع الكلي	59	2.81	0.762
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	جمعية	25	3.10	0.923
	أجنبية	1	2.50	.
	أشخاص	33	2.92	1.038
	المجموع الكلي	59	2.99	0.979
الدرجة الكلية	جمعية	25	2.42	0.544
	أجنبية	1	2.00	.
	أشخاص	33	2.44	0.583
	المجموع الكلي	59	2.42	0.560

الجدول رقم (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للاختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين	بين المجموعات	1.415	2	0.707	1.465	0.240
	داخل المجموعات	27.048	56	0.483		
	المجموع	28.463	58			
المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة	بين المجموعات	.594	2	0.297	0.856	0.430
	داخل المجموعات	19.420	56	0.347		
	المجموع	20.014	58			
المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي	بين المجموعات	0.871	2	0.435	.860	0.429
	داخل المجموعات	28.345	56	0.506		
	المجموع	29.216	58			
المشكلات المتعلقة بمصادر التعلّم	بين المجموعات	2.268	2	1.134	1.600	0.211
	داخل المجموعات	39.695	56	0.709		
	المجموع	41.963	58			

المشكلات المتعلّقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	2.343	2	1.171	1.715	0.189
	داخل المجموعات	38.252	56	0.683		
	المجموع	40.595	58			
المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	0.133	2	0.067	0.111	0.895
	داخل المجموعات	33.531	56	0.599		
	المجموع	33.665	58			
المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة	بين المجموعات	0.675	2	0.337	0.344	0.710
	داخل المجموعات	54.909	56	0.981		
	المجموع	55.584	58			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.191	2	0.096	0.298	0.744
	داخل المجموعات	17.979	56	0.321		
	المجموع	18.170	58			

أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة، حيث كانت قيمة P-Value لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.22) أعلاه.

نتائج السؤال الرئيسي الثالث: ما الحلول التي من شأنها المساهمة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بطرح السؤال التالي في الاستبانة لاقتراح الحلول للتغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المبحوثين وهو:

من خلال خبرتك الإدارية يرجى اقتراح بعض الحلول للمساهمة في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

تراوحت استجابات المديرين بشكل عام حول أربعة مقترحات مهمة، وهي مبينة في الجدول رقم (4.23) ومرتبة تنازلياً كما يلي:

جدول رقم(4.23) التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات مديري المدارس الخاصة لبعض الحلول للمساهمة في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

الحلول المقترحة	التكرار	النسبة المئوية
زيادة عدد زيارات المشرفين التربويين للمدرسة	51	%86
زيادة اهتمام الإدارة التعليمية المشرفة بالمدارس الخاصة	48	%81
تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي	40	%68
عمل ندوات لأولياء الأمور، وتوعيتهم بأساليب حديثة للتعامل مع أبنائهم	32	%54

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 النتائج والاستنتاجات

5.2 التوصيات

5.1 مناقشة النتائج والاستنتاجات

تمهيد

خصّصت الدراسة هذا الفصل من أجل عرض ملخص لنتائج الدراسة ومناقشتها، وتفسير سبب الوصول لهذه النتائج، وذلك لتحقيق هدف الدراسة الذي يركز إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وتطوير الحلول للتغلب على هذه المشكلات.

ملخص النتائج والاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وتطوير الحلول للتغلب على هذه المشكلات، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية بدرجة متوسطة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (الشوملي، 2016)، و(طوطح، 2012)، و(اللهواني، 2007)، و(الطويل والمناصير، 2011)، و(الشمراني، 2008)، و(حويطي، 2012)، و(AL Ali, 2014)، و(عيسى، 2017). واختلفت مع نتائج دراسة (أبو شعالة، 2016)، و(Bidyalakshmi, 2016) التي أظهرت كل منها درجة قليلة للمشكلات التي تواجهها.

كما وبينت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات التي تواجه المدارس الخاصة جاءت في مجال الإدارة التعليمية المشرفة، ويليها مجال المنهاج الدراسي، ويليها مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور،

ويليها مجال مصادر التعلّم، ويليها مجال البناء والتجهيزات المدرسية، ويليها مجال إدارة شؤون المعلمين، وأخيرا مجال إدارة شؤون الطلبة.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلّق بإدارة شؤون المعلمين بدرجة قليلة، حيث أن المعلمين يقومون بعملهم بشكل جيد من حيث توظيف الوسائل التعليمية في التدريس، والدخول إلى الحصص في الوقت المحدد، والتمتع بمهارة الإدارة الصفية، وقلة غيابهم عن الدوام الرسمي، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، والالتزام بإعداد خطط التدريس، إضافةً إلى وجود علاقة شبه خالية من الصراعات بين المعلمين أنفسهم، وتعزو الباحثة السبب إلى حسن اختيار الإدارة المدرسية للمعلمين ذوي الكفاءة العالية والخبرة الطويلة في مجال التدريس، وتفهّمهم لطبيعة الطلبة وقدراتهم، إضافة إلى إشاعة روح الودّ والتعاون بين الإدارة والمعلمين أنفسهم، ووجود معايير ثابتة تحدد للجميع الثواب، والعقاب. بينما أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي تواجهها المدارس الخاصة في هذا المجال جاءت في ندرة استخدام بعض المعلمين للتقنيات الحديثة المساعدة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى عدم قناعة بعض المعلمين بتغيير النمط التقليدي واستخدام تقنيات مساعدة حديثة في الشرح، بالإضافة إلى عبء النصاب في الحصص الأسبوعية الذي يدفع المعلمين إلى شرح المنهاج المكتظ بالمواد الدراسية بالطريقة الروتينية المعتادة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bidyalakshmi, 2016)، و(اللهواني، 2007)، و(طوطح، 2012)، واختلفت مع دراسة كل من (AL Ali, 2014)، و(الشوملي، 2016)، و(حويطي، 2012)، و(عيسى، 2017) التي أظهرت كل منها درجة متوسطة للمشكلات التي تواجهها في مجال إدارة شؤون المعلمين.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلّق بإدارة شؤون الطلبة بدرجة قليلة، حيث أن أكثر الطلبة لا يحتاجون لرعاية خاصة داخل الصف، ويحافظون بشكل عام على الممتلكات الخاصة بالمدرسة، ويلتزمون بالدوام الرسمي، إضافةً إلى قلة ازدحامهم داخل الصف الواحد، واحترامهم للمعلمين، وقلة تسربهم من المدرسة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى وجود الإدارة الحازمة والتزامها بالعدد المحدّد للطلبة داخل الصفوف، ووجود المعلمين المتميزين القادرين على ضبط الطلبة أثناء الحصص المدرسية، وتوجيههم وتحفيزهم، ومحاولة حل مشكلاتهم بطرق صحيحة، بينما أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي تواجهها المدارس الخاصة في هذا المجال جاءت في قلة التزام بعض الطلبة بتنفيذ واجباتهم البيتية، وتدني مستوى تحصيلهم الدراسي، وتعزو الباحثة السبب في قلة التزام الطلبة بتنفيذ واجباتهم البيتية إلى كثرة الواجبات البيتية على الطالب، وتتابعها وتزاحمها أيام الامتحانات، بينما تعزو السبب في تدني مستوى تحصيلهم الدراسي إلى أسباب تتعلق بضعف التركيز العام، وتشتت الانتباه، وغالباً عدم الرغبة الذاتية في الدراسة.

هذا واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طوطح، 2012)، و(2016 ,Bidyalakshmi)، واختلفت مع دراسة كل من (الشوملي، 2016)، و(الطويل والمناصير، 2011)، و(اللهواني، 2007)، و(عيسى، 2017) التي أظهرت كل منها درجة متوسطة للمشكلات التي تواجهها في مجال إدارة شؤون الطلبة.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلّق بمجال المنهاج الدراسي بدرجة متوسطة، تتمثل في ضعف قدرة أولياء الأمور في التعامل مع المنهاج المقرر، ونقص توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء مواضيعه، وقلة توفر التقنيات الحديثة اللازمة لشرحه، وقلة

مراعاته لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية، وافتقاره لعنصر التشويق، وندرة الجوانب التوظيفية فيه، وتقاعس المعلمين عن القيام بالأبحاث التربوية اللازمة لإثراءه، وعدم كفاية عدد الحصص الأسبوعية لإنهاء المقرر من المنهاج، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى:

1) الفجوة بين ثقافة أولياء الأمور، وبين المنهاج الدراسي الذي صُمّم لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل.
2) التطوير والتغيير المستمر على المنهاج الدراسي، والتأخر في تزويد المدارس بالأدلة الجديدة.
3) عدم تمكن المدرسة من توفير التقنيات اللازمة لشرح المنهاج بسبب ظروف المدرسة المالية.
4) بعض المواد التي كانت مقررة للدراسة في المرحلة الإعدادية، أصبحت من نصيب صغار المرحلة الأساسية المبكرة، والمواد التي كانت مقررة في الثانوية أصبحت مقررة في المرحلة الإعدادية، وهكذا فإن كل مرحلة قد فرض عليها مقرر يفوق طاقة الطالب على الاستيعاب.
5) كثرة عدد المقررات المدرسية وضخامة حجمها؛ مما يُفقد المنهاج عنصر التشويق، ويدفع المعلمين لاتباع السرد، والحفظ سواء كان في طريقة العرض، أو الأنشطة، لإكمال المنهاج الدراسي في فترة زمنية محدودة حسب الخطة الموضوعة.

هذا واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللهواني، 2007)، و(عيسى، 2017)، واختلفت مع نتائج دراسة (طوطح، 2012) التي أظهرت درجة قليلة للمشكلات التي تواجهها في مجال المنهاج الدراسي.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلّق بمجال مصادر التعلّم بدرجة متوسطة، تتمثل بافتقار المدرسة لعدد كافٍ من أجهزة الحاسوب، وافتقار المكتبة

المدرسية للعديد من الكتب المدرسية اللازمة، وقلة توظيف التكنولوجيا في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة، وقلة التجهيزات، والوسائل الرياضية، والأدوات، والمواد المخبرية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى:

1) عدم تخصيص ميزانية خاصة لمصادر التعلّم في المدرسة، حيث تعاني معظم المدارس الخاصة من عدم توفر عنصر الاستقرار والثبات في عملية التمويل، لاعتماد هذه المدارس على ما تحصّله من أقساط الطلبة المسجلين في المدرسة.
2) تعزو الباحثة عدم توظيف التكنولوجيا في العمل التربوي، والتعليمي في المدرسة إلى عدم تمرّس الإدارة المدرسية، والمعلمين باستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة، وخوفهم من الفشل عند استخدامها.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللهواني، 2007)، و(حويطي، 2012)، واختلفت مع نتائج دراسة (Bidyalakshmi, 2016) التي أظهرت درجة قليلة للمشكلات التي تواجهها في مصادر التعلّم.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلّق بمجال البناء والتجهيزات المدرسية بدرجة قليلة، حيث أن غالبية المدارس الخاصة لديها ملاعب رياضية، وقاعات خاصة للأنشطة المختلفة، ومستودعات لتخزين الأثاث، والمستلزمات المدرسية، وتتوفر فيها الشروط البيئية مثل التدفئة والإنارة والتهوية، وخدمات الصيانة الدورية، والمرافق الصحية اللازمة، إضافة إلى وجود أبنية هذه المدارس في أماكن مناسبة، وملائمة، بينما أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي تواجهها المدارس الخاصة في هذا المجال جاءت في افتقار المدرسة لمختبر علمي

مجهّز للطلبة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سببين، أما الأول فيتمثل في أن المدارس الخاصة في غالبيتها تمارس نشاطها من خلال مبانٍ مستأجرة لم يراعَ فيها المواصفات اللاّزمة لممارسة العملية التربوية والتعليمية بأكملها، حيث أن غرفة المختبر العلمي تحتاج إلى مواصفات معيّنة في تصميمها تتمثل في وجود مساحة كافية تتناسب مع أعداد الطلبة، وتصميم معين لشكل الغرف، إضافةً إلى توفر كافة الشروط البيئية داخل الغرفة، مع ضرورة وجود مخارج للطوارئ، وجهاز إنذار، وغيرها من الشروط التي يجب توفرها في غرفة المختبر، والتي تفتقر إليها معظم المباني المستأجرة، أما السبب الثاني فيعود إلى نقص الميزانية التي ترصدها المدرسة لتوفير ما يلزم من مختبرات علمية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Bidyalakshmi, 2016)، و(طوطح، 2012)، و(اللهواني، 2007)، واختلفت مع نتائج دراسة (عيسى، 2017)، و(حويطي، 2012) التي أظهرت درجة متوسطة للمشكلات التي تواجهها في مجال البناء والتجهيزات المدرسية.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلّق بمجال المجتمع المحلي، وأولياء الأمور بدرجة متوسطة، تتمثل بقصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم الخاطئ، وضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة، وضعف قناعة الكثير منهم بأهمية مجالس الآباء والمشاركة فيها، وقلة اهتمامهم بالسؤال عن أبنائهم، وقلة تجاوبهم لحضور النشاطات، والحفلات المدرسية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى اعتقاد غالبية أولياء الأمور أن المدرسة الخاصة هي وحدها المسؤولة عن تعليم أبنائهم، وتعديل سلوكهم؛ لأنهم يدفعون مقابل ذلك أقساطاً مدرسية، فهم يعتقدون أنه يجب على المعلمين وضع علامات مرتفعة لأبنائهم، دون النظر

للمستوى التعليمي، حيث أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي تواجهها المدارس الخاصة في هذا المجال كانت حرص أولياء الأمور على حصول أبنائهم على درجات عالية، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

وقد يعزى ضعف مشاركة المجتمع المحلي، وأولياء الأمور في نشاطات المدرسة إلى ضعف التواصل بينهم وبين الإدارة المدرسية، من خلال عدم اختيار إدارة المدرسة للأوقات المناسبة للاجتماعات بأولياء الأمور، وربما تقصير المدرسة، وعدم تفعيلها للأنشطة المختلفة والتي من شأنها أن توّثق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث تمثل المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع التي لا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (AL Ali, 2014)، و(طوطح، 2012)، و(الطويل والمناصير،2011)، و(اللهواني، 2007)، و(حويطي، 2012)، و(عيسى، 2017)، واختلفت مع نتائج دراسة (Bidyalakshmi, 2016)، و(الشوملي، 2016) حيث أظهرت كل منها درجة قليلة للمشكلات التي تواجهها في مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

8. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية تتعلّق بمجال الإدارة التعليمية المشرفة بدرجة متوسطة، تتمثل بقلة عقد دورات متخصصة بالإدارة لمديري المدارس الخاصة، وقلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة، وقلة تقويم أعمال مديريها سنوياً، وقلة اهتمامها بهذه المدارس، وتلبية احتياجاتها، وقلة أخذها باقتراحات مديريها، وكثرة الأعمال الكتابية للمديرين بما فيها الرد على خطابات الإدارة التعليمية، إضافةً إلى قلة توفر النشرات الإشرافية اللازمة، وعدم وضوح بعض التعاميم الواردة من الإدارة التعليمية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى:

1) استقلالية المدارس الخاصة في العديد من الجوانب مثل الجانب المادي والإداري، والأنشطة الإضافية التي تقوم بها، الأمر الذي جعل الإدارة التعليمية تصبُ اهتمامها على المدارس الحكومية بشكل أكبر والتي تشرف عليها إشرافاً تاماً.

2) العجز في عدد المشرفين التربويين مقارنةً بعدد المدارس، والمعلمين، وخاصةً عدد المدارس الحكومية التي تمنحها الإدارة التعليمية الأولوية في الاشراف.

3) اعتماد الإدارة التعليمية على الطابع الروتيني في إنجاز المعاملات الإدارية وفي التواصل مع مديري المدارس مثل كثرة الأعمال الكتابية، والرد على الخطابات الرسمية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الطويل والمناصير، 2011) التي أظهرت درجة متوسطة للمشكلات التي تواجهها في مجال الإدارة التعليمية المشرفة.

9. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لما يلي :

- عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة تبعاً لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة السبب إلى أن مديري ومديرات المدارس يواجهون المشكلات نفسها بغض النظر عن جنس المدير، وأيضاً إلى تشابه المهام الإدارية والفنية التي تقوم بها الإدارة المدرسية بغض النظر عن جنسها.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طوطح، 2012)، و(عيسى، 2017)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (الشوملي، 2016)، و(اللهواني، 2007).

- عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة تبعاً لمتغير المديرية، وتعزو الباحثة السبب إلى تشابه طبيعة المشكلات التي تواجه المدارس في المديريات الأربع نظراً لتشابه الظروف التي تعيشها المدارس في فلسطين بشكل عام.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللهواني، 2007)، و(عيسى، 2017).

- عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة السبب إلى قدرة مديري هذه المدارس على تفهم المشكلات التي يواجهونها، ووعيهم بالأساليب، والطرق اللازمة للتعلب على هذه المشكلات، سواءً كانوا من حملة الدبلوم، أو البكالويوس، أو الماجستير.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طوطح، 2012)، و(عيسى، 2017)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (الشوملي، 2016)، و(اللهواني، 2007).

- عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة السبب إلى أن معظم مديري هذه المدارس يتمتعون بالخبرة الكافية من خلال عملهم السابق في مؤسسات حكومية أو خاصة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عيسى، 2017)، و(طوطح، 2012)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (الشوملي، 2016)، و(اللهواني، 2007)، و(حويطي، 2012).

- عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، وتعزو الباحثة السبب إلى امتلاك مديري هذه المدارس المهارات الإدارية،

والشخصية القوية، والتمتع بالصفات القيادية التي تجعل من المدير قادر على قيادة المدرسة بنجاح بغض النظر عن مستوى المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عيسى، 2017)، و(طوطح، 2012)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (الشوملي، 2016)، و(اللهواني، 2007).

- عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة تبعاً لمتغير الجهة المسؤولة عن المدرسة، وتعزو الباحثة السبب إلى أن الجهة المسؤولة عن المدرسة سواءً كانت أشخاص، أو جمعية، أو جهة أجنبية تتشابه في طريقة إدارتها للمدرسة، وفي توفيرها للإمكانيات اللازمة.

  وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طوطح، 2012).

10. أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل تبعاً لمتغير نوع المدرسة، وجاءت الاختلافات على النحو التالي:

- أظهرت النتائج وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين تبعاً لمتغير نوع المدرسة كانت بين مدارس الذكور، والمدارس المختلطة لصالح مدارس الذكور، وتعزو الباحثة السبب إلى طبيعة الطلبة الذكور حيث أن التعامل معهم – صغاراً أو مراهقين – ليس بالأمر السهل، فقد يتصرف الطلبة الذكور داخل الصف تصرفات سلبية كرفض ما يطلب المعلم منهم عمله، أو إحراجه بتعبير غير لائق، أو التطاول عليه لفظياً، كما أن معظمهم يميلون إلى عدم الالتزام بالقوانين المدرسية، والتخريب، والعناد، مما يؤثر على المعلمين والعملية التعليمية.

- أظهرت النتائج وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي، وأولياء الأمور تبعاً لمتغير نوع المدرسة كانت بين مدارس الذكور، ومدارس الإناث لصالح مدارس الذكور، وتعزو الباحثة السبب إلى أن طلبة المدارس الخاصة ينتمون في الغالب إلى طبقة اجتماعية متميزة ومقتدرة في المجتمع، مما يدفع آبائهم إلى عدم الاهتمام بمشكلات أبنائهم حيث يعتقد الكثير منهم أن على المدرسة الخاصة تحمل أعباء كل شيء، وحل مشكلات أبنائهم مقابل الرسوم المدفوعة، وخاصةً إذا كان الأبناء ذكور، فقد يقوم عدد كبير من الآباء بممارسة ضغوط على مدير المدرسة عن طريق التهديد بالشكوى إلى الجهات الرسمية وذلك لمجرد حدوث مشكلة بسيطة، وعارضة نتيجة اللعب مع الطلبة، أو الاحتكاك مع مدير المدرسة، أو المعلمين.
- أظهرت النتائج وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال البناء والتجهيزات المدرسية تبعاً لمتغير نوع المدرسة كانت بين مدارس الإناث، والمدارس المختلطة لصالح المدارس المختلطة، وتعزو الباحثة السبب إلى عدم تهيئة البناء المدرسي للتعليم المختلط من مرافق صحية خاصة للطلاّب وأخرى للطّالبات، وغرف خاصة للمعلمين وأخرى للمعلمات نظراً لتوظيف بعض المدارس لمعلمين ذكور وإناث.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الشوملي، 2016)، و(طوطح، 2012)، و(حويطي، 2012) التي أظهرت وجود اختلاف في تحديد المشكلات التي تواجهها تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

11. أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الحلول التي من شأنها المساهمة في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري هذه المدارس هي: زيادة عدد زيارات المشرفين التربويين للمدرسة، وزيادة اهتمام الإدارة التعليمية بالمدارس الخاصة، بالإضافة إلى تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي، وعمل ندوات لأولياء الأمور، وتوعيتهم بالأساليب الحديثة للتعامل مع أبنائهم.

5.2 التوصيات

توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات على النحو الأتي :

توصيات خاصة بإدارات المدارس الخاصة

1. تنمية، وتفعيل العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال تفعيل المجالس المدرسية.

2. إعداد برامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرق تنفيذه في ضوء الإمكانات المتاحة.

3. عقد دورات لأولياء الأمور؛ لمساعدتهم في تدريس أبنائهم للمناهج الجديدة.

4. عمل نشرات توعوية لأولياء الأمور لطرق التعامل مع أبنائهم، والمساعدة في حل مشكلاتهم.

5. تخصيص المدرسة لميزانية معينة لتوفير ما يلزم من مصادر للتعلّم وأدوات تكنولوجية حديثة.

6. تطوير أنظمة تحفيز مادية ومعنوية للمعلمين، والنظر إلى حاجاتهم، وحل مشكلاتهم.

توصيات خاصة بوزارة التربية والتعليم

1. الاهتمام بالمدارس الخاصة، وزيادة عدد الزيارات الميدانية للمشرفين التربويين، وكذلك الإداريين للمدرسة.
2. عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس الخاصة.
3. توفير الأدلة المدرسية، والنشرات الإشرافية اللازمة للمدارس الخاصة.
4. عقد دورات تدريبية للمعلمين بصورة دورية، لمواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة، وإشراكهم في تقييم المنهاج الجديد وتعديله.

توصيات لدراسات بحثية مستقبلية

1. المشكلات التي تواجه معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وسبل الحد منها.
2. المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس الخاصة من وجهة نظر أولياء الأمور.
3. مدى تفعيل الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة للشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي: المعيقات وسبل التحسين.

والله ولي التوفيق

قائمة المراجع

الكتب العلمية

- أبو قحف، عبد السلام .(2002). **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر.

- الجبالي، حمزة .(2006). **الوسائل التعليمية**، دار أسامة ودار المشرق الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- دنديس، علاء الدين .(2009). **دليل المعلمين الجدد**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- شحادة، أمل عايد .(2006). **التكنولوجيا التعليمية**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، فلسطين.

- الشراري، خالد محمد .(2010). **المشكلات التربوية التي تواجهها أقطاب العملية التعليمية**، دار الكتاب الثقافي، اربد، عمان.

- عابدين، محمد .(2005). **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- عطوي، جودت عزت .(2014). **الإدارة المدرسية الحديثة – مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**– ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- مازن، حسام محمد .(2014). **تكنولوجيا التربية وضمان جودة التعليم**، دار الفجر للنشر، القاهرة.

المجلّات والدوريات

- أبو سمرة، محمود و مجدلاوي، فداء .(2016). **المشكلات التربوية التي تواجه طلبة الثانوية العامة (التوجيهي) في فلسطين: دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5(6).

- أحمد، علم الهدي سر الختم .(2015). **الصعوبات التي تعيق الإدارة المدرسية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محلية الدويم بولاية النيل الابيض**، مجلة جامعة بخت الرضا، العدد(15).

- بحيص، جمال .(2010). **المشكلات التي تواجه ادارات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية**، مجلة أبحاث البصرة، 34(1).

- حامد، صباح و ابراهيم، ثويبة .(2015). **الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلية كادقلي (جنوب كردفان) من وجهة نظر مديري المدارس**، مجلة العلوم التربوية، العدد(1).

- الحديدي، عماد أمين .(2014). **واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية**، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 9(1).

- حلّس، داود .(2011). **فلسفة التعليم الأساسي مفهومه- أهدافه- اتجاهاته**، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

– الدجني، اياد علي و شاهين، نرمين كمال .(2016). **دور مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في تحقيق ثقافة الإنجاز لدى معلميهم وسبل تطويره " مدارس دار الأرقم أنموذجاً"**، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 24(3).

– زامل، مجدي علي .(2010). **أثر استخدام الوسائل التعليمية الحسية في التحصيل المباشر والمؤجل لدى طالبات الصف الثالث الأساسي في العلوم العامة**، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 5(1).

– سلمان، محمد .(2015). **الاعتبارات التربوية التي يراعيها أولياء الأمور عند التحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة**، مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث(العلوم الانسانية)، المجلد 29(11).

– الشمري، خالد بن أحمد معيوف .(2017). **مدى تفعيل الإدارة المدرسية للشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي: المعيقات وسبل التحسين**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(1).

– الطويل، هاني عبد الرحمن و المناصير، لميحة جودت .(2011). **تطوير استراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية**، مجلة دراسات العلوم التربوية، 38(4).

– الطيطي، محمد و أبو ساكور، تيسير .(2010). **مدى مشاركة المجتمع في دعم الإدارات المدرسية الثانوية وإسنادها في مدينة الخليل من وجهة نظر الادارت المدرسية ومجالس الآباء**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (21).

– عاشور، محمد علي و الشقران، رامي ابراهيم .(2015). دور **مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 3(2).

- عفونة، سائد .(2014). **واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، 28(2).

- العلي، يسرى .(2015). **الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة بالمملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة العلوم التربوية، العدد (1).

- القطراوي، رياض علي و الحاج، سمر عبد الرزاق.(2016). **واقع التحولات التربوية كمدخل لتحقيق مجتمع المعرفة كما يراه مدراء ومعلمو مدارس التعليم الخاص في فلسطين**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3(2).

- المزين، سليمان حسين موسى .(2011). **المشكلات الإدارية والسلوكية لدى الطلبة الأيتام في المدارس الاسلامية الخاصة من وجهة نظر معلميهم وسبل الحد منها**، مجلة الجامعة الاسلامية، 19(1).

- المناصير، لميحة .(2009). **مشكلات التعليم الخاص في المدارس الخاصة الأردنية، أساليب التعامل وآليات الضبط**، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، 2(33).

- منسي، ريما نجيب و الشرمان، منيرة محمود و مصطفى، انتصار غازي .(2014). **أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والانسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن: المشكلات والحلول المقترحة لذلك**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(4).

- مهدي، ابتسام جواد و عناد، أميل جابر .(2015). **مهمات مديري المدارس في ضوء نظام المدارس الثانوية في العراق من وجهة نظر المدرسين**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد(44).

– ناصر، فيحاء حسين.(2016). **مدارس التعليم الأهلي– مزاياها وسلبياتها ومقارنتها بالمدارس الحكومية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية**، مجلة جامعة بابل، 24(4).

– نحيلي، علي أحمد عبد الله .(2010). دور **مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين**، مجلة جامعة دمشق، 26(1+2).

– وطفة، علي أسعد و المطوّع، فرح .(2007). **المدارس الخاصة الأجنبية في دولة الكويت كما يراها أولياء – أمور تلاميذ المرحلة الابتدائية**، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (109).

– ونيس، محمد ابراهيم .(2015). رؤية **مقترحة للادارة المدرسية كمدخل لاصلاح التعليم**، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد (41).

الرسائل العلمية

– أبو حصيرة، نفين محمد سعد .(2008). **فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

– أبو خطاب، ابراهيم محمد .(2008). **مقومات الادارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية لمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو ربيع، ابتسام أحمد طه .(2015). **مستوى ادراك مديري المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- أبو شعالة، على رجب .(2016). **المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية في التعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين و أولياء أمور التلاميذ " دراسة تحليلية ميدانية لمدارس التعليم الخاص في بلديات الزاوية دولة ليبيا**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام المهدي، السودان.

- أبو علي، عبد القادر خالد رباح .(2010). **العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الادارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- أبو غنام، منال خليل أحمد .(2016). **درجة التزام مديري المدارس الخاصة في مدينة القدس بمعايير مهنة الادارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- أبو فودة، أحمد سعيد .(2008). **مشكلات معلمي الصف في المدارس الحكومية لمحافظات غزة وسبل الحد منها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- الأسطل، عيسى حامد حسين .(2013). **درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- الأغا، أميرة بسام مصطفى .(2016). **المشكلات التي تواجه معلمي المدارس الخاصة في محافظات غزة وسبل الحد منها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- انجاص، وسام يوسف ذيب .(2015). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- باهمام، ايمان سعيد أحمد .(2008). **دور المنهج الدراسي في النظام التربوي الإسلامي في مواجهته تحديات العصر (تصور مقترح)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الجخلب، علاء مصطفى درويش .(2012). **درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الادارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- الجديلي، غدير حسن أحمد .(2014). **علاقة استخدام أركان التفاوض من قبل مدراء المدارس في حل المشكلات الادارية المدرسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- حسن، خالدة محمد علي .(2017). **كفايات التعليم الإلكتروني ومدى توفرها لدى معلمي المدارس الخاصة للمرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- حضرمي، آمال صالح أحمد .(2011). **المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

– حمد، الهام حسن .(2014). **درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

– حويطي، ميادة عزام سلامة .(2012). **المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

– دعوس، خالد أحمد محمد .(2005). **التعليم الفلسطيني العام في الضفة الغربية وقطاع غزة من الانتداب البريطاني الى عهد السلطة (1920–1998)**، رسالة دكتوراة، جامعة النيلين، مصر.

– شحادة، حاتم عبد الله .(2008). **واقع الممارسات الادارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطورها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

– الشمراني، عبد الله دوس .(2008). **أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الملّاك والمديرين والمشرفين التربويين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

– الشوملي، عواطف لويس انطون.(2016). **المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومشرفيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

– صالح، آمنة عزت أنيس .(2004). **المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

– صراص، مهى كامل حنا. (2015). **واقع إدارة الأزمات في المدارس الخاصة في محافظتي بيت لحم و"رام الله والبيرة" من وجهة نظر مديريها ومعلميها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

– صوالح، آمنة. (2014). **المواصفات الفيزياقية للمبنى المدرسي وأثرها على إنجاز العملية التعليمية " دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات التعليم الثانوي في مدينة – بسكرة–** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

– طوطح، هنادي ابراهيم اسحق.(2012). **مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للقدس الشريف من وجهة نظر الإداريين والعاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

– عساف، محمود عبد المجيد رشيد .(2005). **واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

– علي، أحمد صلاح .(2015). **مشكلات الإدارة المدرسية خلال الأزمة الراهنة وعلاقتها بتأدية بوظائفها الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

– عيسى، خالد يونس .(2017). **الصعوبات الإدارية والفنية وسبل معالجتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي بيت لحم والخليل من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

– الغامدي، صالح بن علي البهلواني .(2012). **المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (دراسة وصفية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

– الكندي، مصبح بن علي بن خلفان .(2014). **واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عُمان.

– اللهواني، هنية يوسف محمود .(2007). **المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

– المالكي، فيصل بن حسن بن سراج .(2012). **المعيقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس الاهلية في محافظة الطائف والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

– المالكي، نور بن مسعود .(2011). **المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري هذه المدارس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

– المناعمة، عمر أحمد عبد الغني .(2005). **دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية – دراسة مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

– مهنا، عبد الوهاب محمود .(2009). **درجة توظيف الحاسوب في الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

– النغيثر، عبد الله بن محمد .(2008). **المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

– الهبيل، أحمد .(2008) . **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

– ياسين، شريفي .(2010). **التخطيط الإستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (2003–2008) دراسة حالة المدرسة العلمية الجديدة الخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر.

- يعقوب، رقية الطيب أحمد .(2015). **مدى تطبيق المهام الإدارية لدى مديري مدارس مرحلة الأساس وانعكاساتها على تطوير العملية التعليمية: دراسة ميدانية بولاية غرب دارفور**، أطروحة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

المواقع الإلكترونية

- وزارة التربية والتعليم العالي (2016). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، رام الله – فلسطين. تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني: https://www.mohe.pna.ps
- وزارة التربية والتعليم العالي (2016). تعليمات المؤسسات التعليمية الخاصة، رام الله– فلسطين. تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني https://www.mohe.pna.ps
- وزارة التربية والتعليم العالي (2008). دورة تدريبية لمديري المدارس. الإدارة العامة للإدارات التربوية. تم الوصول إليه من خلال الرابط الإلكتروني https://www.mohe.pna.ps

المراجع الأجنبية

- Abdulrasheed, O & Bello, A.(2015). **challenges to secondary school principals leadership in northern region of Nigeria** , British journal of education , 3(3).
- AL Ali, Y. (2014). **The Internal and External Problems , which Private Schools in Jordan face** , journal of education and practice , 5 (20).

- Amra, M. (2007). **Palestinian Education** , Journal Palestine this week , No:133. Ramallah . Palestine.

- Awan, A. G., & Zia, A. (2015). **Comparative Analysis of Public and Private Educational Institutions: A case study of District Vehari-Pakistan**. Journal of Education and Practice, 6(16).

- Bandur, A. (2012). **school – based management developments : challenges and impacts** , journal of educational administration . 50 (6)

- Bidyalakshmi, K. (2016) **.The problems faced by the principal of private schools in Imphal west District of Manipur** , research paper , Indian journal of applied research , 6(4)

- Bosetti, L. (2004**). Determinants of school choice : understanding how parents choose elementary schools in Alberta** , journal of education policy , 19 (4)

- Brandon, E. (2006). **Review of Private Education and Public Policy in Latin America** . International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology, 2(3).

- Mushtaq , M . & Alam, M. T. (2014). **To Study the Problems Faced by Administration of Private Schools** , Academic Research International , 5(2).

- Mutch, c. & Collins ,S. (2012). **Partners in Learning: Schools Engagement with Parents** ,Families and Communities in New Zealand community Journal , Vol . 22.

- Sreekanth , Y. (2010) . **Parents Involvement in the Education of their Children : Indicators of Level of Involvement** , International Journal about Parents in Education , 5(1) .

- Tariq , m .n ; John, S ; Ishaque , M.S & Burfat ,g. m . (2012. **comparative study of public and private schools head teachers vision for school improvement** , Interdisciplinary journal of contemporary research in business , 4 (3).

الملاحق

الملحق رقم (1) استبانة الدراسة

حضرة مدير/ة المدرسة المحترم/ة :

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " المدارس الخاصة في محافظة الخليل،المشكلات الإدارية وآفاق التطوير " وذلك من وجهة نظر المديرين، استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل . لذا أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة، علماً بأن مساهمتكم وتعاونكم في تعبئة الاستبانة سيكون لها الأثر البالغ في نجاح هذه الدارسة والمساعدة في تشخيص واقع المدارس الخاصة، والمساهمة في وضع التوصيات لتطويرها. مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة : عبير ابراهيم دنديس

المشرف : الدكتور سمير ابو زنيد

القسم الأول: الرجاء وضع اشارة (x) أمام الاجابة المناسبة لك :

1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2- المديرية وسط الخليل ☐ جنوب الخليل ☐ شمال الخليل ☐ يطا ☐

3- المؤهل العلمي دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

4- سنوات الخبرة أقل من (5) سنوات ☐ (5 – 10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات ☐

5- نوع المدرسة ذكور ☐ إناث ☐ مختلطة ☐

6- مستوى المدرسة أساسية فقط ☐ ثانوية فقط ☐ أساسية وثانوية معاً ☐

7- الجهة المسؤولة عن المدرسة جمعية ☐ أجنبية ☐ أشخاص ☐

القسم الثاني: الرجاء وضع اشارة (X) أمام الاجابة المناسبة لك :

الفقرات		درجة المشكلة				
المجال الأول	**المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون المعلمين**	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
1	الغياب المتكرر لبعض المعلمين عن الدوام المدرسي					
2	تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصص في الوقت المحدد					
3	التهاون في اعداد خطط التدريس					
4	ندرة استخدام بعض المعلمين للتقنيات الحديثة المساعدة					

5	ضعف مهارات الادارة الصفية لدى المعلمين					
6	وجود صراع وخلافات بين المعلمين أنفسهم					
7	انخفاض الروح المعنوية للمعلمين					
8	قلة توظيف المعلمين للوسائل التعليمية في التدريس					
المجال الثاني	**المشكلات المتعلقة بإدارة شؤون الطلبة**	**كبيرة جداً**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جداً**
9	غياب الطلبة غير المبرر					
10	تسرب الطلبة من المدرسة					
11	ازدحام عدد الطلبة داخل الصف الواحد					
12	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة داخل الصف					
13	اساءة بعض الطلبة للمعلمين					
14	اتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة					
15	تدني مستوى التحصيل الدراسي لبعض الطلبة					
16	قلة التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية					
المجال الثالث	**المشكلات المتعلقة بالمنهاج الدراسي**					
17	عدم كفاية عدد الحصص الأسبوعية لانهاء المقرر من المنهاج					
18	تقاعس المعلمين عن القيام بالأبحاث التربوية اللازمة لاثراء المنهاج					
19	قلة مراعاة المنهاج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية					
20	افتقار المنهاج لعنصر التشويق					
21	ضعف قدرة أولياء الأمور في التعامل مع المنهاج المقرر					
22	نقص توفر أدلة الأنشطة اللازمة لاثراء مواضيع المنهاج					
23	قلة توفر التقنيات الحديثة اللازمة لشرح المنهاج					
24	ندرة الجوانب التوظيفية في المنهاج					

المجال الرابع	المشكلات المتعلقة بمصادر التعلم	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
25	نقص الوسائل التعليمية اللازمة في المدرسة					
26	افتقار المدرسة لشبكة الانترنت كمصدر للتعلم					
27	نقص الأدوات والمواد المخبرية					
28	افتقار المدرسة لعدد كاف من أجهزة الحاسوب					
29	افتقار المكتبة المدرسية للعديد من الكتب المدرسية اللازمة					
30	قلة توظيف التكنولوجيا في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة					
31	قلة التجهيزات والوسائل الرياضية					
32	قلة توظيف الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية					
المجال الخامس	**المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية**					
33	قلة توفر خدمات الصيانة للبناء المدرسي					
34	نقص الغرف والقاعات الخاصة للأنشطة المختلفة					
35	نقص المرافق الصحية في المدرسة					
36	وجود البناء المدرسي في مكان غير ملائم					
37	افتقار المدرسة لمختبر علمي مجهّز للطلبة					
38	افتقار المدرسة لملاعب رياضية					
39	افتقار المدرسة لمستودعات لتخزين الأثاث والمستلزمات المدرسية					
40	قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية والانارة					
المجال السادس	**المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي و أولياء الأمور**					
41	قلة اهتمام أولياء الأمور بالسؤال عن أبنائهم					
42	قلة تجاوب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية					
43	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة					

		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
44	قصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم الخاطئ					
45	قلة احترام المعلمين من قبل أولياء أمور الطلبة					
46	ضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء والمشاركة فيها					
47	قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوطات على مدير المدرسة					
48	حرص أولياء الأمور على حصول ابنائهم على درجات عالية					
المجال السابع	**المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية المشرفة**					
49	قلة اهتمام الادارة التعليمية بالمدارس الخاصة وتلبية احتياجاتها					
50	قلة عقد دورات متخصصة بالإدارة لمديري المدارس الخاصة					
51	قلة تقويم أعمال مديري المدارس الخاصة سنوياً بهدف تحسين أوضاعهم					
52	قلة زيارة المشرفين التربويين للمدرسة					
53	عدم وضوح بعض التعاميم الواردة من الإدارة التعليمية					
54	قلة أخذ الإدارة التعليمية باقتراحات مديري المدارس الخاصة					
55	عدم توفر النشرات الإشرافية اللازمة					
56	كثرة الأعمال الكتابية لمدير المدرسة بما فيها الرد على خطابات الإدارة التعليمية					

من خلال خبرتك الإدارية يرجى اقتراح بعض الحلول للمساهمة في التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل.

.....

.....

.....

.....

شكراً لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الأسم	مكان العمل
1	د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس – أبو ديس
2	د. كمال المخامرة	جامعة الخليل
3	د. أسامة شهوان	جامعة الخليل
4	د. ابراهيم المصري	جامعة الخليل
5	د. سناء أبو غوش	جامعة الخليل
6	د. ابراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
7	د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة – الخليل
8	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة – الخليل

الملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة الباحثة

HEBRON UNIVERSITY
جامعة الخليل

الرقم : Ref.

التاريخ 2017/10/16 Date

السيد / أ. عاطف الجمل المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم – وسط الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة **عبير ابراهيم دنديس**، ورقمها الجامعي (**21419037**) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (**المدارس الخاصة في محافظة الخليل : المشكلات الادارية وآفاق التطوير**).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيم
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : http // www.hebron.edu

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995 Tel:
فاكس : 970 (0)2-222-9303 Fax:

الملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة الباحثة

HEBRON UNIVERSITY

جامعة الخليل

الرقم : Ref.

التاريخ Date 2017/10/16

السيد / أ. محمد الفروخ المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم – شمال الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة عبير ابراهيم دنديس، ورقمها الجامعي (**21419037**) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (**المدارس الخاصة في محافظة الخليل : المشكلات الادارية وآفاق التطوير**).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : http // www.hebron.edu

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : Tel: 970 (0)2-222-0995
فاكس : Fax: 970 (0)2-222-9303

الملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة الباحثة

HEBRON UNIVERSITY
جامعة الخليل

الرقم : بسم الله الرحمن الرحيم Ref.

التاريخ 2017/10/16 Date

السيد / أ. محمد سامي المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم – جنوب الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة **عبير ابراهيم دنديس**، ورقمها الجامعي (**21419037**) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (**المدارس الخاصة في محافظة الخليل : المشكلات الادارية وآفاق التطوير**).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

HEBRON UNIVERSITY – COLLEGE OF FINANCE AND MANAGEMENT

د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : Tel: 970 (0)2-222-0995

الملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة الباحثة

HEBRON UNIVERSITY

جامعة الخليل

الرقم : Ref.

التاريخ Date 2017/10/16

السيد / أ. خالد أبو شرار المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم – يطا

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة **عبير ابراهيم دنديس**، ورقمها الجامعي (**21419037**) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (**المدارس الخاصة في محافظة الخليل : المشكلات الادارية وآفاق التطوير**).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : http // www.hebron.edu

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : Tel: 970 (0)2-222-0995
فاكس : Fax: 970 (0)2-222-9303

الملحق رقم (7): كتاب تسهيل مهمة الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education / Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي الخليل

وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم: ت.خ/ ٣٠ / ٦٠/ ٦٢٤٤٥
التاريخ: ٢٧ محرم، ١٤٣٩
الموافق: الثلاثاء، ١٧ تشرين الأول، ٢٠١٧

حضرات السادة مديري ومديرات المدارس الخاصة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم أطيب التحيات، ويرجى تسهيل مهمة الطالبة "**عبير إبراهيم دنديس**" من جامعة الخليل وهي إحدى طالبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (**المدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الإدارية وآفاق التطوير**)، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل
مدير التربية والتعليم العالي

مدير / ب ق / التعليم العام

تلفون (٢-٢٢٢٧٨٦٣ * ٢٢٢٦٤٢٩) الإشراف (٢٢١٥١٧٥-٤) فاكس (٢٢٢٨٩٩٠)
ص.ب ٣

الملحق رقم (8): كتاب تسهيل مهمة الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

State Of Palestine Ministry of Education & Higher Education Directorate of Education& Higher Education Southern Hebron		دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي مديرية التربية والتعليم العالي جنوب الخليل

الرقم: ج خ/48/4/2157 التاريخ: 2017/10/23م

حضرات مديري ومديرات المدارس الخاصة المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب جامعة الخليل رقم (بدون رقم) بتاريخ (2017/10/16)

بعد التحية...

أرفق طيه استبانات الباحثة " عبير ابراهيم دنديس "، بعنوان " المدارس الخاصة في محافظة الخليل، المشكلات الادارية وآفاق التطوير " ، وتعبئتها من قبلكم وإعادتها الى قسم التعليم العام في المديرية حتى موعد أقصاه يوم الاثنين الموافق (2017/10/30م).

..... مع الاحترام .....

مدير التربية والتعليم العالي

أ. حمد [illegible] امي

- نسخة الباحثة

قسم التعليم العام.

ج خ/م.ق

الملحق رقم (9): كتاب تسهيل مهة الباحثة

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education& Higher Education /North Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية و التعليم العالي/ شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ/ ٢٩٢/٤٨/٤
التاريخ: ٢٠١٧/١٠/٢٢م
الموافق: ١٤٣٩/٠٢/٠٢هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الخاصة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة /(توزيع استبيان)

نُهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو السماح للدارسة : (**عبير ابراهيم دنديس**) بتوزيع استبيان بعنوان "**المدارس الخاصة في محافظة الخليل: المشكلات الإدارية وآفاق التطوير**"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

محمد جديع الفروخ
مدير التربية و التعليم العالي

أ.ع/ م.ع(التعليم العام)

مديرية التربية و التعليم العالي – شمال الخليل هاتف Tel. (+972-2-2292892/3/4) فاكس Fax (+972-2-2292891)

الملحق رقم (10): كتاب تسهيل مهمة الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

State of Palestine
Ministry Of Education & Higher Education
Directorate Of High Education\ Yatta

دولة فلسطين
وزارة التربيـــة والتعليـــم العالي
مديرية التربيـة والتعليـــم العالي/ يطـا

وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم : يطا/ 63272 /1/3

التاريخ: 2017/10/23

حضرات مديري ومديرات المدارس الخاصة المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يطا أطيب التحيّات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الطالبة **عبير ابراهيم دنديس** من جامعة الخليل في جمع المعلومات لبحثها بعنوان "**المدارس الخاصة في محافظة الخليل : المشكلات الادارية وآفاق التطوير**"، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير .

"مـــع الاحتـــرام"

مدير التربية والتعليم العالي

أ. خالد أبو شرار

قسم التعليم العام: ج.ع/ ف.أ

هواتف المديرية: عام 02-2273755 ، 02-2273772 المدير: 02-2273776 فاكس:02-2273778