

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في  
شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم

إعداد  
ميادة عزّام سلامة حويطي

إشراف  
د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في  
كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2012

~~18/1~~

أما الموقع أعلاه فمقدم الرسالة التي تحمل العنوان: المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم

المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم

إعداد

Declaration

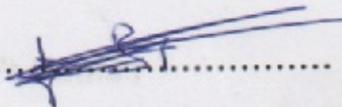
ميادة عزام سلامة حويطي

The work provided in this document is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 21 / 06 / 2012 وأجيزت

التوقيع

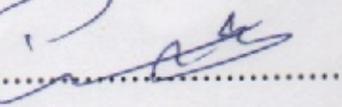
أعضاء اللجنة

.....  


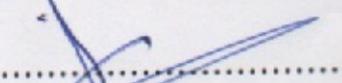
- د. حسن محمد تيم / مشرفاً رئيساً

.....  

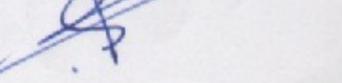

- أ. د. محمد عبد القادر عابدين / ممتحناً خارجياً

.....  


- د. عبد محمد عساف / ممتحناً داخلياً

.....  


- أ. د. عبدالناصر القدومي / ممتحناً داخلياً

.....  


ب

## الإهداء

.. إلى من أدبني وأحسن تأديبي ... إلى أعظم رجل في حياتي

والدي الحبيب

... إلى اللؤلؤة الكريمة .. والتي مازالت تغدق علينا بعطائها

والدتي الحبيبة

.. إلى من كان له وقفة عظيمة .. مشرفة وجوده نعمة .. وروحه حنون

ما أروعك!

زوجي الغالي

إلى قادتي الصغار وقتاديل العتمة..

فلذات كبدي..

يزن . رزان . جميل . يوسف

ما أروع وجودكم في حياتي..

لكم جميعاً شكري وإهدائي

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يوافي نعمه ويكافىء مزيده والشكر لله على ما وهبني من صبر  
وهدي وتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع

فيسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل حسن تيم عرفاناً وتقديراً بتفضله بالإشراف  
على هذه الرسالة ومتابعة جميع مراحلها أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته،

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة وتدقيق  
طيات هذه الرسالة .

والشكر موصول أيضاً لجميع رؤساء الإدارات المدرسية في مديريات التربية في الشمال لتعاونهم  
الرائع في تسهيل مهمتي في توزيع الاستبانة وجمعها على الفئة المحددة في المدارس.

شكري وتقديري لكل من ساعدني في إنجاز رسالتي من خلال تقديم النصح والمشورة

وختاماً..

الحمد لله رب العالمين

وأستغفر الله كثيراً..

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم

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

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced , is the researcher's own works, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name :

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date :

التاريخ :

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	إقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملحقات
ز	ملخص الدراسة
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11	الإطار النظري
34	الدراسات السابقة
44	<b>التعقيب على الدراسات السابقة</b>
48	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
49	منهج الدراسة
49	مجتمع الدراسة
51	أداة الدراسة
51	صدق الأداة
52	ثبات الأداة
53	إجراءات الدراسة

53	متغيرات الدراسة
54	المعالجات الإحصائية
55	الفصل الرابع
56	نتائج الدراسة
56	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
84	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
85	النتائج
99	التوصيات
100	المراجع والمصادر
106	الملاحق
A	الملخص باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول
49	الجدول ( 1 ) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة
52	الجدول ( 2 ) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها
57	الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري
58	الجدول ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين
60	الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالطلبة
62	الجدول ( 6 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
63	الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
64	الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
66	الجدول ( 9 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
67	الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجالات الدراسة والمجال الكلي
70	الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير الجنس
71	الجدول ( 12 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

72	الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية
74	الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير مستوى المدرسة
76	الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير موقع المدرسة
77	الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير عدد الدورات
78	الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير المحافظة
80	الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير نوع المدرسة
82	الجدول (19) استجابات الباحثين حول خمسة مقترحات للمساهمة في التغلب على المشكلات التي تواجههم في المدرسة

## فهرس الملاحق

فهرس الملاحق		
106	قائمة المحكمين	ملحق رقم ( 1 )
107	أنموذج الإستبانة	ملحق رقم (2)
112	كتاب كلية الدراسات العليا	ملحق رقم (3)
113	كتاب وزارة التربية والتعليم العالي	ملحق رقم ( 4 )
114	كتب مديريات الشمال لتسهيل المهمة	ملحق رقم (5)

المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية

وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم

إعداد

ميادة عزام سلامة حويطي

إشراف

الدكتور حسن تيم

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، وعدد الدورات، والمحافضة، ونوع المدرسة) على المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المبتدئين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وقد بلغ عددهم (288) مديراً ومديرة وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام 2011\2012م. تكونت عينة الدراسة الحالية من (288) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة الحصر الشامل لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على الفئة المستهدفة منهم، ولقد تم معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتبين نتائج الدراسة أن أعلى مجال كان في المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الوسائل التعليمية في العملية التعليمية التعلمية، لما لها دور في عملية إكساب المعارف، والمفاهيم والمهارات، وخلق المناخ الملائم، لتنمية المواقف، وغرس القيم والاتجاهات بحيث تشكل حافزاً تربوياً عند الطلبة نحو عملية التعلم. ويلاحظ أن أدنى مجال في النسبة المئوية كان في المشكلات المتعلقة بمجال الطلبة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الطالب على مقعده ينتظر منا تهيئة الفرص الملائمة له من أجل التعلم من

حيث الكادر المؤهل والتجهيزات الخاصة بالمدرسة وتوفير إدارة واعية ذات خبرة كافية باهتمامات الطالب. والعمل على تأمين بيئة مناسبة للتعلم.

وأوصت الباحثة بناء على نتائج الدراسة بتطوير وصف وظيفي واضح، حتى يتمكن المديرون المبتدئون من تعرف طبيعة الواجبات التي يجب القيام بها ، للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الطاقم التعليمي. وعقد الندوات التثقيفية، بهدف توعية المديرين المبتدئين بمفهوم المشكلات التي ربما تواجههم وإمكانية حلها، من خلال الممارسة العملية داخل المؤسسات التربوية ، عدا عن إجراء دورات تدريبية ولقاءات للمديرين المدرسين المبتدئين، لإكسابهم مهارات في مجال طرق حل المشكلات، بما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم، وانعكاس آثاره بشكل إيجابي على الأداء .

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة:

تسعى الإدارة المدرسية اليوم إلى التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، من أجل حل المشكلات التي تواجهها، نتيجة التغيرات، والتطورات السريعة والمتلاحقة في كافة القطاعات. كما وتعد مقدره مدير المدرسة على مواجهة المشكلات، من أهم المؤثرات في فاعلية النظام المدرسي، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات المطلوبة في المدرسة، إذ إن المدير هو يستطيع التأثير، وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى النجاح.

ونتيجة ذلك تجد الإدارة المدرسية نفسها من وقت لآخر، أمام تحديات وإشكالية تتطلب حلولاً، تستند إلى أنظمة ومبادئ وأساليب، تم تجربتها ولاقت نجاحاً، و يتعين على المدير المبتدئ، أن يكون خبيراً في عمله، إذ أصبحت الخبرة الحقيقية مرادفاً للإدارة، فقضايا هذا العصر تحتاج إلى مدير دينامي، من أجل القيام بواجباته كاملاً. إذ أصبحت الخبرة تحتل مكان الصدارة وتمثل عنصراً حاسماً فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وتمثل جزءاً كبيراً من عملية اختيار الخبرات الإدارية الكلية للمنظمات، بصرف النظر عن طبيعة النشاط وشكله وحجمه وموقعه. (أخو رشيدة، 2006).

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً، على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال، الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، إذ أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، وإنّ الاهتمام بمدير المدرسة، ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعينة، التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية.

وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة، في تسيير الأمور، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، إلاّ

أنه يواجه مشكلات تعترض طريقه في أثناء قيامه بدوره، يحتاج توثيق العلاقات بين المدرسة، والمجتمع المحلي، إلى خدمة كل منهما الآخر بطريقة تبادلية، فالمدرسة هي مؤسسة اجتماعية داخل المجتمع المحيط، وجدت لتعليم أبنائه، وتحقيق غاياته من خلال حفظ تراثه، وقيادته للتغيير الذي يؤدي إلى رقيه وتقدمه، فالمدارس وجدت لتحقيق حاجات المجتمع، وإشباع تلك الحاجات، أساس لنجاح برامج المدرسة، كما أنّ تفسير البرنامج المدرسي للمجتمع أمر حيوي أيضاً للدعم الذي تلقاه المدرسة من المجتمع(اللهواني، 2007).

وأنّ المدير المبتدئ هو الذي يوظف المعرفة والمهارة المكتسبة لدعم المعرفة التي يحتاجها للقيادة الناجحة، وهو المدير الذي لم يمض على إدارته أكثر من 5 سنوات ولم يشارك في دورات تدريبية كثيرة وهو قائد توجيهي لديه مهارة مهنية ومهارة اجتماعية وفي السنوات الأولى يعاني المدير المبتدئ من الوحدة ويلجأ إلى الإكراه في تنفيذ القرارات غير آبه برأي الآخرين فالقيادة للمدير المبتدئ تتداخل في خمس مراحل هي: البقاء والسيطرة والثبات والواقعية والقيادة التعليمية (احمد، 2007).

ويرى عابدين 2001 بأن حل هذه المشكلات أمرٌ ليس بالسهل ولكنه ليس عسيراً، إلا أنه غير سهل فذلك لأنه يحتاج إلى تغيير في القيم والاتجاهات كي تتغير الممارسات ، كما يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون الدائم بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية ويتعين تغيير القيم والاتجاهات فيما يختص بغياب الانضباط، وشيوع الفساد الأخلاقي والترهل والركون إلى التقليد، وبما أن التخلص من المعوقات غير عسير، فذلك بسبب النمو والتطور الواضح في مستويات إعداد المديرين، وتأهيلهم والرغبة في الإصلاح، والتجديد التربويين، والاستعداد لهما من قبل المديرين، ومن يرتبط بهم من الإدارة التعليمية ..

إنّ عدم المساهمة في مساعدة المدير المدرسي المبتدئ من أجل تحقيق أهداف المدرسة بجدارة يخلق مشكلات نفسية واجتماعية ويؤثر في فاعلية العملية التربوية برمتها ، وقد حدد عابدين (2001) المشكلات التي ربما تواجه مدير المدرسة المبتدئ مثل الخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة والخوف من الجديد، وصراع الدور،

والقدرة على مواجهة المشكلات، وعدم الطموح، والإحباط، واليأس، والتشاؤم.

وتعدّ المشكلات التي تواجه مديري المدارس المبتدئين الباعث الرئيس الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها لديهم، ويحتاجون إلى التعامل معها بسرعة ودقة، وتكون المشكلات بحاجة إلى جهد منظم للوصول لحلها من أجل التعامل معها بشكل جيد . (الموسوي، 2005).

ويمكن تعريف المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ، بأنها الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة اجتماعية أو تنظيمية أو شخصية لا بد من تخطيها، ولا بد من تجاوزها لتحقيق هدف، أو يمكن القول إنّها الاصطدام بواقع لا نريده، فكأننا نريد شيئاً ثم نجد خلافه. وفي أثناء قيام المدير المبتدئ بمهامه يصطدم بمشكلات تعترض سير عمله ، ويعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام، فلا بد من مواجهة هذه المشكلات، والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عمل المدير مبنياً على التخطيط السليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم تشخيص الداء قبل وصف الدواء، وتحديد المشكلات التي قد تواجهه قبل أن يفاجأ بوقوعها ، ومن ثم يكون مستعداً لمواجهتها، ويكون لديه التصور المسبق له ولكيفية حلها (العاجز، 2001)

وانسجاماً مع هذا الاتجاه الرامي إلى متابعة الجديد في مجال الإدارة، فقد جاءت هذه الرسالة محاولة تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ في المدارس الحكومية وطرق التغلب عليها. ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي السابق المتعلق بالدراسة، لم تعثر الباحثة -حسب علمها- على دراسات كثيرة تتعلق بالمشكلات التي تواجه المدير المبتدئ، وهنا تولدت لديها فكرة إجراء الدراسة في هذا الموضوع، ويؤمل أن يفيد من نتائج هذه الدراسة إدارة التعليم في المدارس الحكومية في الضفة الغربية والمديرون والمعلمون والمشرفون التربويون ومن له علاقة بالتعليم والتعلم في المدارس.

## مشكلة الدراسة:

نظرا لعمل الباحثة مديرة مدرسة، تبنى لها ضرورة تطوير العمل الإداري من خلال استطلاع المشكلات التي تواجه المدير المدرسي المبتدئ، لذا ستحاول الباحثة إجراء هذه الدراسة لندرة الدراسات في هذا المجال في الضفة الغربية - حسب علم الباحثة- والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من جهات نظرهم؟

## أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من جهات نظرهم؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس هذا الأسئلة الفرعية الآتية:

1 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من جهات نظرهم تبعا لمتغير الجنس؟

2 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من جهات نظرهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي؟

3 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من جهات نظرهم، تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة؟

4 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من جهات نظرهم، تبعا

لمتغير مستوى المدرسة؟

5 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تبعا لمتغير موقع المدرسة؟

6 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تبعا لمتغير عدد الدورات؟

7 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تبعا لمتغير المحافظة؟

8 -هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تبعا لمتغير نوع المدرسة؟

### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1 -التعرف إلى المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

2 -التعرف إلى دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة، مستوى المدرسة ، وموقع المدرسة ،وعدد الدورات، والمحافظة، ونوع المدرسة في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم .

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

1 - تساهم هذه الدراسة في إبراز أهمية التطوير الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية ارتكازاً إلى تشخيص الواقع وتحديد الأولويات بناء على وجهات نظر المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية.

2 - تساعد هذه الدراسة في توفير أفق عملية، وبحثية للباحثين في مجال المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظره، وتعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من الدراسات الأولى التي تحاول استطلاع المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ، وربطها بعملية الإدارة والتطوير في المدارس الحكومية الفلسطينية، لإحداث التغيير الإيجابي لمخرجات التعليم.

### ثانياً: الأهمية البحثية:

يتوقع أن تفيد وزارة التربية والتعليم العالي، من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدراسات التدريبية الخاصة، بمديري المدارس المبتدئين اللازمة للنهوض بمستوى العملية الإدارية.

### ثالثاً: الأهمية التطبيقية:

1. تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال الإدارة المدرسية، من مديري ومديرات، من حيث تعريفهم بالمشكلات التي تواجه المدير المبتدئ، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم .

2. تقديم " تقييم واقعي" للمشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية، في محافظات شمال

الضفة الغربية.

3. يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى الاختلافات تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، موقع ومستوى المدرسة، ونوع المدرسة، والمحافظه، وعدد الدورات) وفقا لاستجابات المبحوثين .

### حدود الدراسة:

1. الحد المكاني للدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية والتي تشمل مديريات التربية والتعليم في كل من (طولكرم، جنين، طوباس، سلفيت، قلقيلية ، نابلس).

2. الحد الزمني للدراسة: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2011-2012).

3. الحد البشري للدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية المبتدئين، الذين لم تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات .

4. الحد الإحصائي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وفي ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

### مصطلحات الدراسة:

وتعرفه الباحثة إجرائيا المدير المبتدئ، بأنه المدير الذي لم يمض على توليه منصبه أقل من (6) شهور وأكثر من (5) سنوات.

المشكلة: تعرف المشكلة لغة الاختلاط والتشابه، واصطلاحا هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته (العساف،

(2003).

تعتبر المشكلة عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ولكنها بالطبع ليست هي الأزمة بحد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة من المشكلة والتي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة والتعقيد غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة، في حين تكون المشكلة بحاجة إلى جهد منظم للوصول إليها من أجل التعامل معها (الموسوي ، 2005)

ويمكن تعريف المشكلة بأنها الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة لا بد من تخطيها، أو عقبة لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف، أو يمكن القول إنها الاصطدام بواقع لا نريده، فكأننا نريد شيئا ثم نجد خلافه (الجابري، 2008)

**محافظات شمال الضفة الغربية :** ويقصد بها محافظات شمال الضفة الغربية وهي المناطق التي تضم مديريات التربية في كل من (نابلس وسلفيت وطولكرم وقلقيلية وجنين وطوباس وقباطية).

## الفصل الثّاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية فهي كل نشاط منظم يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية، كما وردت في قانون وزارة التربية والتعليم رقم (3) لسنة (1994) والذي ينص على تنمية التلميذ نمواً سليماً، جسماً وعقلياً واجتماعياً وعاطفياً وروحياً. وتعدّ الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لفلسفتها وتنظيماتها واستراتيجياتها، وهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية ويرأسها مدير، مهمته توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة، يتعاون معه معلمون وإداريون، وهو متقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه، كما أنه متقيد بمناهج ومقررات دراسية ولوائح وقوانين ونظم.

وعلى ضوء ما تقدم فإن الإدارة المدرسية تبدو ركناً أساسياً في العملية التربوية التعليمية فهي التي تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع، وتساعد في توجيهه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوب فيها (Alvy, 1998).

حدّد الخميسي (2003) أربع وظائف للإدارة المدرسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة، أما التخطيط فهو الترجمة العلمية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها واقتراح البرامج المحققة للأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج ووضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً ورصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة. وأما التنظيم فيعنى به تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، فهناك الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية، وهناك عناصر بشرية من إداريين ومعلمين وأخصائيين ولكل مجموعة من هؤلاء أنشطة، ولهذه الأنشطة أهداف وإجراءات.

كل فرد أو كل مجموعة بمهام معينة أو

ويتطلب تنظيم العمل بالمدرسة تكليف

بمستويات محددة، كما يتضمن ذلك منح هؤلاء صلاحيات وسلطات تخولهم القيام بهذه المهام، مع ضرورة وجود قدر من التنسيق بين هؤلاء الأفراد والمهام ووسائل إنجازها، ويعنى بالإشراف تزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة، فهناك الإشراف والتوجيه الفني وهناك التوجيه المالي والتوجيه الإداري (Simon , 2006).

أما المتابعة فهي عملية هدفها التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقيق مطابقة للأهداف المقررة أو غير مطابقة، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية عكسية فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعية أو مراجعة الأساليب والإجراءات المتبعة وتذليل الصعوبات وتقييم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم، والوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات وتجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها (عايش، 2005).

إن ترجمة هذه الوظائف إلى عمليات ضمن خطة إجرائية تستند إلى حاجات حقيقية تُقرب المسافات بين الواقع والمتوقع، هو بمثابة ممارسة فعلية لمدير المدرسة لمهامه القيادية بجوانبها الإدارية والفنية، وعليه فإن مدير المدرسة مطالب بالانطلاق من هذه الوظائف مجتمعة في ممارسة دوره القيادي (Alvy, 1998).

وقد ذكّر جون ديوي (John Dewey) في كتابه (الديمقراطية والتربية) عن وظائف المدرسة أنها تنقل تراث الأجيال الماضية لصغار الأجيال الحاضرة وأجيال المستقبل، وأنها تكفل الاحتفاظ بالتراث والعمل على تسجيل ما يجد منه، وتبسيط البيئة لمساعدة الطفل على مواجهة الحياة والتكيف مع ما فيها من نظم وقوانين وعادات، وأنها تعمل على إسقاط أباطيل وخرافات الماضي (Raymond, 2008).

تطورت الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التربوية بتطور الميادين التربوية المختلفة، فتطوّر المفهوم وتطوّر معه الدور، فقد حظيت باهتمام واسع وكبير من جانب المهتمين بشؤون التربية والتعليم، إيماناً منهم بأن نجاح التربية أو إخفاقها في تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة إدارتها وفعاليتها، وأن

الاهتمام بعملية الإدارة التربوية وتطوير أجهزتها هو تطوير للعملية التربوية. وتبعاً لهذا التطور، تطوّرت دور المدرسة الحديثة في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطوراً كبيراً واتسعت دائرة رسالتها وأهدافها، فالمدرسة الحديثة لم تعد تلك المدرسة التي يُلقن فيها الناشئة المعلومات والمعارف المجردة، بل أصبحت مؤسسة اجتماعية تربوية تعنى بالنمو المتكامل لشخصية الطالب عقلياً وبدنياً وروحياً (Alvy, 1998).

### المدير المدرسي:

تتطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية، ولا بد من تكامل هذين الجانبين في الممارسات الإدارية والفنية دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويحظى مدير المدرسة بأهمية كبيرة في الدراسات التربوية لما له من دور مهم في إنجاح العملية التربوية، والحاجة ماسة إلى زيادة الاهتمام بتنمية قدراته حتى ترتفع إلى المستوى الذي يمكنه من القيام بمسؤولياته وواجباته ومهامه بكفاءة وفعالية عاليتين بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل. يتعزز نجاح مدير المدرسة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسؤولياته بعدد من الأمور الضرورية في عمله مسؤولاً أولاً عن سير وتسيير العمل في المدرسة، تتمثل في توفير المناخ الإيجابي لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة والرضا عن عملهم، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات مع مراعاة مبادئ التفويض الفعال وشروطه، وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وحل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية، والاهتمام بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ والوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة؛ باعتبار أن المدرسة عامل حيوي ومهم في بناء الأفراد؛ ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم، والقدرة على المتابعة والمثابرة؛ للتمكن من تنفيذ الخطة الإجرائية المرسومة، ورصد ما يعوق سير التنفيذ وتخطيه والتغلب عليه، ومن ثم تفويم العمل، ثم القدرة على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، والقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه

(عايش، 2005).

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 والثقافي والخبرة العملية، وتوفر الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسمات الشخصية، كما أنه لا بد أن يكون مؤهلاً على الصعيدين، الإداري والفني (وعلى صعد أخرى كالتأهيل المعرفي والمسلكي والقيادي والإنساني) لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به، فمدير المدرسة، هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية، والخبرة العملية، والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة؛ لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والإرتياح (أبو قحف، 2002).

إن مدير المدرسة معني بالتعامل مع فلسفة التربية والتعليم، ومع الأهداف العامة والخاصة للمرحلة التي يقوم على إدارتها، كما أنه معني بإدارة الأمور المالية للمدرسة وإدارة شؤون العاملين فيها والتعامل مع المجتمع والتعامل مع المنهاج وعملية تعليم وتعلم التلاميذ والبناء المدرسي، وما إلى ذلك من أمور ذات مساس بالعمليات التي يشتمل عليها النظام المدرسي في مستواه الإجرائي، وهذه المهام تعكسها مواد تخصصية تسهم في صقل فكر مدير المدرسة وبناء شخصيته بشكل يمكنه من القيام بمهام دوره بالشكل الأنسب (عايش، 2005).

والمتمفحص للنظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية يجد أن معظمها تضع مدير المدرسة في موقع استراتيجي لكل ما يدور في المدرسة، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في الوصول إلى أهدافها وتربية أبنائها، وهو المنظم لعلاقات كل العناصر التي ترتبط بالمدرسة كنظام، من موارد بشرية ومادية (Raymond, 2008).

وقد أشار "بلومبيرج وجرينفلد"، إلى أن مديري المدارس الأساسية متوقع منهم أن يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية بطريقة فعّالة ومرضية، ولكن تعقد الواقع المدرسي لا يجعلهم يستطيعون أن يحققوا الرضا والإشباع لهذه الأدوار المطلوبة في ضوء المصادر المحدودة أمامهم، ولذلك يجب على مدير المدرسة أن يضع المشكلات في صورة أولويات، وأن يضع بدائل لما يتخذ

من قرارات (Alvy, 1998).

إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسؤول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقييم. وهي من وجهة نظر الباحث ممارسات قيادية لمهام إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه ، ومدير المدرسة - ومن خلال ممارسة مهامه الإدارية والفنية - يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه، فالفيضان المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام والمسؤوليات، فلم يعد محموداً أن تعمل الإدارة المدرسية بعيداً عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل بناء انتماء إيجابي نحو المدرسة والمجتمع (Raymond, 2008).

من هنا ينبغي على مدير المدرسة أن يكون أهلاً للقيادة، وأن يتمتع بمهارات تمكنه من تأدية مسؤولياته الإدارية والفنية، وتمكنه من تولي القيادة الجماعية في مدرسته، فالإدارة المدرسية الحديثة الناجحة تقوم على أصول علمية تحدد العمل وتوجهه، ومن معايير النجاح في الإدارة المدرسية حتى تستطيع الاضطلاع بمسؤولياتها، أن يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية قائمة على الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويثريها، والمهارة القيادية تنفرع إلى ثلاث مهارات فنية وتصورية وإنسانية. ويتفق علماء التربية والإدارة على أهمية هذه المهارات وضرورتها لنجاح رجل الإدارة بصفة عامة، ورجل الإدارة المدرسية بصفة خاصة في ممارسة مهامه الإدارية والفنية. ذلك أن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات محددة ، ولم تعد غاية بحد ذاتها، بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها

تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً (Alvy, 1998).

وتشير معظم نتائج البحوث إلى أن مدير المدرسة يلعب دوراً أساسياً في تكوين فاعلية المدرسة، ومديرو المدارس الجيدون يركزون على المهمة الأساسية للمدرسة وهي اكتساب التعلم، وهكذا يخصصون جزءاً مهماً من وقتهم لمراقبة المعلمين، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، وهؤلاء المديرون أنفسهم يعملون على تطوير برامج لتوثيق العلاقات الطيبة مع مجتمعهم المحلي والمجتمعات المحلية القريبة (Archer, 2002).

ومن التصنيفات التي اتبعتها بعض علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة، تلك التي يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط مدير المدرسة وهي واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً، وواجبات فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة، وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة (احمد، 2004).

### المدير المدرسي المبتدئ:

بعد أن يكون الشخص المتقدم لوظيفة الإدارة المدرسية قد نال فرصة الالتحاق بفريق الإدارة في منطقتة فإنه ينتقل من مرحلة إلى أخرى ؛ من مرحلة كان فيها يقاد من قبل الآخرين إلى مرحلة تؤهله قيادة الآخرين والتأثير فيهم (Alvy, 1998) .

ومدير المدرسة المبتدئ في موقعه الجديد تنقصه كفايات متعددة تمنحه القدرة على خوض التجربة ؛ فهو لم يلتحق بعد بدورات تخصصية تنميه وتطور كفاياته ولم يمارس الأدوار القيادية في سياقها الطبيعي المدعوم بقوة التأثير وقوة الصلاحيات الرسمية ، وعليه فالأيام الأولى تشكل له هاجسا يخيفه من مزالق الفشل ، فالمدرسة هي المكان الذي يمارس مدير المدرسة مهماته المدرسية فيه وهي محجة اليومي ، وهي ستكون محطته الأولى الذي ينطلق منها في ممارسة مهماته ، وتحقيق أهدافه (Odell, 2000) .

المدرسة في بداية عمله الميداني ،

لذلك سيكون أول ما يقوم به مدير

التوجه إلى المدرسة كمدير بسمات قيادية ، وحتى ينجح مدير المدرسة في أول مهماته لا بد له من أمور يستند إليها ويخرج منها رابحا ، ولعل الاقتراحات التالية تشكل له توجيهات إجرائية تساعد في تخطي صعوبات السنوات الأولى من توليه منصب الإدارة والتي تشتمل على الذهاب إلى مكان العمل في وقت مبكر يعطي مؤشرا على الالتزام والانضباط في العمل كما يدل على الدافعية العالية ، فكن أول من تخطو أقدامه عنبات المدرسة. ( Simon , 2006 )

تحري الأناقة بعيدا عن التملق والبهرجة؛ والزي الرسمي يؤدي الغرض مع تجنب اللون الأسود من الملابس فهو للحفلات والمناسبات الاجتماعية وتجنب كذلك الألوان الفاقعة في الملابس مع الانتباه إلى مناسبة النوع للفصل الذي تعيشه إن كان صيفا أو ربيعا أو شتاء (Patrick, 2008).

مقابلة الزائرين من مدير التعليم أو مدير المنطقة أو مشرف تربوي، مع الحرص على اللباقة في تقديم النفس بالمصافحة والتعريف بالنفس ( الاسم، التخصص، الوظيفة المعين عليها) ، وتجنب المزاح وكثرة الكلام مع المسؤول في المقابلة الأولى، وكن مستمعا جيدا (Simon, 2006)

ولمزيد من الإيضاح نقول إن الصراعات سالفة الذكر ليست سوى أمور معتادة لكل من تبوأ مناصب رفيعة، وهي ليست استثناء، فالمديرون الجدد لا يواجهون الصعوبات لعدم كفاءتهم أو لسوء أداء المنظمات، بل لأنهم مثل غيرهم من البشر يواجهون مشكلات التوافق العادية، ويمرون بالفترات الانتقالية بين الصعود للمنصب الجديد ومحاولة الاحتفاظ به. وتعتبر الفترة الانتقالية بمثابة النار التي تصقل المعادن، ويشبه النجاح في تجاوزها الخروج من سعي الاختبارات بخبرات جديدة وتجارب مفيدة. (Simon , 2006)

وتتمثل أولى الصعوبات التي يواجهها المديرون في تحديد أدوارهم، إذ يكتشفون أنها أكثر تعقيداً وإلحاحاً مما كانوا يتوقعون، فيفاجأ المدير الجديد بأن مهارات الإدارة تختلف تماماً عن مهارات الوظيفة العادية، وأن هناك هوة كبيرة بين هذه وتلك. (Odell, 2000)

فقد سبق وارتبط نجاح المديرين كموظفين بالخبرات الشخصية والإنجازات الفردية، أما الآن وبعد أن ارتقوا في المنصب صار عليهم أن يتولوا مسؤولية وضع تنفيذ خطة عمل فريق بأسره وهو أمر لم يسبق أن استعدوا له غير أنهم يتألفون مع طبيعة عملهم تدريجياً، فينحون جانباً منهج التفكير والعادات السابقة، لتبرز هويتهم المهنية الجديدة، متبنين في ذلك فكراً ومعايير

مختلفة لقياس معدل الرضا في بيئة العمل). (Patrick, 2008)

ترتبط بقضية المدير الجديد مجموعة من الخرافات والتحديات تتمثل في خرافة السلطة المطلقة، وخرافة السيطرة على المرؤوسين، وخرافة الخوف من تنمية العلاقات الشخصية مع الموظفين، وخرافة الهرم الإداري. فحين تسأل مديراً جديداً عن طبيعة دوره ووصفه الوظيفي، تجده يسهب في الحديث عن حقوقه وامتيازاته، متجاهلاً مهامه وواجباته، لكنه سرعان ما يفيق على الواقع المرير ليجد القيود والالتزامات أكثر مما كان يتصور أو يمكن أن يتحمل عندما كان موظفاً ناجحاً (Raymond, 2008)

ويعتمد كثير من المديرين الجدد على سلطاتهم الرسمية ومن ثم تجدهم يلقون بالأوامر والتعليمات على مرؤوسهم، وهذا أسلوب عقيم، وحتى إن نجح فسيكون نجاحه مزيفاً ومريراً. فلا تعني طاعة الموظف لمديره الالتزام المطلق، كما أن كثيراً من غير الملتزمين بتنفيذ الأوامر مبدعون، يمكن أن نفوض الكثير من المهام لهم. (Raymond, 2008)

ويتوجس كثير من المديرين الجدد من إقامة علاقات مودة بينهم وبين مرؤوسيه، مع أنه ثبتت جدوى الصداقات في العمل لدعم روح الفريق، وتمكين أعضائه لحثهم على العمل والإنجاز. كما يعتقد معظم المديرين الجدد أن مركزهم لا يؤهلهم سوى للجلوس على القمة وتوصيل تعليمات الإدارة العليا لمرؤوسيه، فلا يرون أنفسهم وفرقهم محركين للتغيير، قدر ما يعتقدون أنهم أدوات تحركها المؤسسة. ومن هنا ينحصر تفكيرهم في كيفية الاحتفاظ بمراكزهم فحسب، متخيلين أن مهمة المدير تنحصر في إصدار الأوامر والتعليمات، متجاهلين مبدأ الإرشاد والتفاعل الإيجابي، مما يلغي المرونة ويشيع الركود في المؤسسة، يلي ذلك أن يشرع هؤلاء المديرين في إلقاء اللائمة على أنظمة المؤسسة والإدارة العليا وعلى فرقهم، منتظرين من كل هؤلاء إيجاد حلول جذرية لمشكلاتهم. (Patrick, 2008)

وتتمثل هذه الحلقة المفرغة سوء فهم جسيم لدور المدير، فمن المفترض أن المدير هو صانع التغيير ومهندسها، وهو المسؤول الأول عن ضمان نجاح فريقه في تبني هذا التغيير وإحداثه بالإقناع والإرشاد والتوجيه البناء. وتتمثل أكثر الخرافات خطورة في القول بأن المدير لا يحتاج عوناً من أحد، حيث يؤدي التمسك بهذه الخرافة إلى وقوع المدير الجديد في كثير من المواقف الحرجة، إذ يتوهم أن المدير يسأل ولا يسأل. وهذا خطأ فادح لأن من لا يسأل لا يتعلم، ويخطئ من يعتقد أن

عدم الدراية بأمر من الأمور تقلل ممن شأنه او تجعله غير جدير بالترقية.(Simon , 2006)

وكذلك القول بأن المدير إنسان قوي لا يعتره نقص، فهذا خطأ. ولا جناح على أي مدير جديد أن يناقش مشكلاته المهنية مع أقرانه طالباً النصيحة، لأننا جميعاً بشر ينقصنا الكثير، ولن يستخدم أحد عدم معرفته بأمر ما ضده. ولا ضرر في أن تطلب من رئيسك المباشر الدعم والتوجيه، فمثل هذا التفاعل أثر بالغ في تقوية مركزك وإمدادك بالمعلومات والخبرات اللازمة لنموك مهنيًا وإنسانيًا على حد سواء. ومن المرشدين والموجهين من يبدو لحوماً في طلب إنجاز المهام والظهور بمظهر غير المكترث ومراقبة المدير المبتدئ عن بعد، حتى يجتاز الفترة الانتقالية بنجاح (Raymond, 2008).

وعن هؤلاء المرشدين المحايدين. يقول أحد المديرين: "يتمتع رئيسي المباشر بسمعة طيبة جداً، وقد أطلقنا عليه لقب "مروض المديرين" لأنه يكتر من تكليفهم بالمهام دون أن يمد يد العون لهم، لكنه لا يترك فريقه للإدارة العليا لتحبطه وتفككه وتقضي عليه في نهاية الأمر، وتتمثل حنكته وذكائه في إعادة طرح سؤالك عليه، محاولاً شحذ موهبة الابتكار وحل المشكلات لديك، وبعد أن تستجمع الأفكار وتأتي بالاقتراحات يجلس معك ويستمع اليك ويعطيك كل وقته.(Odell, 2000)

نستنتج من النقاط التي تطرقنا لها أن الإدارة للمرة الأولى أمر صعب، والارتقاء من رتبة مدير لرتبة قائد أصعب. فليس كرسي المدير كرسيًا للعرش. بل هو كرسي كبير ليتحمل المشقات ومواجهة التحديات، ومن ثم تعتبر مساعدة أي مدير جديد على تخطي الفترة الأولى، وهي الفترة العصبية، بمثابة أمر حيوي لنجاحه ونجاح أي مؤسسة بأكملها.(Simon , 2006)

وتشير العديد من الدراسات مثل Kimberly,2010; Gredler, 1997; Kukla, 2000; McMahan, 1997; Prawat & Floden, 1994 إلى أن المدير المدرسي عندما يتولى مهام منصبه، ويبدأ في تأدية الدور المنوط به يكون مفتقراً لعنصر في غاية الأهمية، لا يمكنه من تأدية دوره على أكمل وجه، ولا يمكن له أن يكتسبه من خلال الدراسة والتأهيل ألا وهو الخبرة في العمل الإداري المدرسي، إذ تعد خبرة مدير المدرسة على أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة فمدير المدرسة الخبير هو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح. ومن ناحية أخرى، لا يمكننا بأي حال من الأحوال أن نعتبر في أن نقص عامل الخبرة لدى المدير المدرسي من الصفات السلبية فيه، إذ أن عملية إعداد المدير المدرسي

الناجح والفاعل والخبير ليست عملية حسابية ومساقات أو دورات تدريبية وإنما هي نتاج خبرة ممارسة ومراحل كثيرة وتجارب عديدة تصقل شخصية وعقلية مدير المدرسة، إذ أشارت هذه الدراسات إلى المدير المدرسي الذي يتولى مهام منصبه ولا تتوافر له الخبرة السابقة بالمدير المبتدئ.

ويؤكد كل اليسون واليسون (Allison and Allison, 1993) على أن الخبرة تعتبر شرطاً أساسياً في وظيفة المدير وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية التدريب والتأهيل للمدير المدرسي.

ومن هذا المنطلق أكد بروان وفيرجريانو (Browne-Ferrigno, 2003) على أن عملية صنع المدير المدرسي تمتد إلى ما بعد إكمال عملية التحضير ويجب أن تتضمن الدعم خلال فترة بدء العمل.

وقد أشارت بويليون (Boullion, 1996) إلى أنه من بين المعوقات أمام الكفاية الإدارية هي قلة الخبرة لدى المديرين، فهم بحاجة إلى دورات تدريبية في أثناء الخدمة كما يحتاجون إلى مهارة في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة، وحل الصراعات، ومهارة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في وقتها المناسب.

وقد أشار عواد (1985) إلى أن المديرين ذوي الخبرة الأطول أفضل من المديرين ذوي الخبرة الأقل في تطبيق المهام المناطة بهم.

وتؤكد على ذلك مع ما توصلت إليه اندرسون (Anderson, 1986) بأن معظم البرامج التأهيلية الخاصة بالمدير المدرسي تركز فقط على الجانب النظري من عملية قيادة وإدارة المدرسة ولا تعطي أي فرصة للمدير المدرسي بأن يمارس على أرض الواقع مهام ووظائف المدير المدرسي.

### **تعريف المدير المبتدئ:**

يعرف "كيمبرلي (Kimberly, 2010) المدير المبتدئ على أنه مدير لم يمض على زمن تعيينه في منصبه ثلاث سنوات فأقل.

ويشير أحمد (2007) إلى أن المدير المبتدئ هو القائد الذي يوظف المعرفة والمهارة المكتسبة

لدعم المعرفة التي يحتاجها للقيادة الناجحة وهو المدير الذي لم يمض على إدارته أكثر من 5 سنوات ولم يشارك في دورات تدريبية كثيرة وهو قائد توجيهي لديه مهارة مهنية ومهارة اجتماعية وفي السنوات الأولى يعاني المدير المبتدئ من الوحدة ويلجأ إلى الإكراه في تنفيذ القرارات غير آبه برأي الآخرين فالقيادة للمدير المبتدئ تتداخل في خمس مراحل هي: البقاء والسيطرة والثبات والواقعية والقيادة التعليمية. (احمد، 2007).

### مراحل التطور المهني التي يمر بها المدير المدرسي المبتدئ:

يمر الفرد بمراحل ثلاث في تنظيمات المديرين:

**مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة المدير لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في البيئة المدرسية والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات البيئة المدرسية وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه (Archer , 2002).

ويرى بوشنان (Booshnan,2001) أن التحديات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:-

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعات المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعات نحو التنظيم
- الشعور بالصدمة.

**مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، إذ يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف هذه المرحلة بالتحديات الآتية:

1 - الأهمية الشخصية.

2 - التخوف من العجز.

### 3 - وضوح الولاء والعمل.

**مرحلة الثقة:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالبيئة المدرسية وتستمر إلى ما بعد ذلك. إذ تتقوى اتجاهات التي تكونت في المرحتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج. وقد جاء في إبراهيم (1996) أن مودي وزملاءه عام 1982 رتبوا تلك المراحل السابقة ضمن ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:-

**أ- مرحلة ما قبل العمل:** تمتاز هذه المرحلة بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في البيئة المدرسية، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

**ب \_ مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور مهم في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في البيئة المدرسية.

**ج\_مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

### **متطلبات مدير المدرسة المبتديء:**

كما وبعد مدير المدرسة **المبتديء** الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، إذ يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط به ويذكر قاسم (2006) من هذه الأدوار:-

### **أ. دوره التخطيطي:**

التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة. من هنا

تأتي ضرورة أن يبني مدير المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، أما قيام مدير المدرسة بدوره التخطيطي فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وهو بذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة (Patrick, 2008) .

#### ب. دوره الإشرافي:

مدير المدرسة مشرف تربوي فني مقيم، يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراية المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل (Simon , 2006).

#### ج. دوره في صناعة القرار:

اتساقاً مع التعريف الإجرائي لصنع القرار، فإنه يمكن القول أن القرار الصائب هو لب عملية الإدارة، ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات، وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة العاملين بل قد تتضمن المجتمع المدرسي والآباء والمشرفين من الإدارة التعليمية وخبراء البيئة المحلية. كما أن مدير المدرسة يقوم باتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب، ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقويمها (Archer , 2002).

#### د. دوره مركز معلومات واتصال:

تتدفق المعلومات لمدير المدرسة من جميع الاتجاهات وتتنوع، بحيث يعد المدير مركزاً للمعلومات سواء كانت أنظمة أو قواعد، أو توجهات للعاملين ويرسلها في جميع الاتجاهات، ويعمل على إنشاء شبكة اتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعده في عملية الاتصال وصنع القرارات، ويعمل ألا تكون عملية الاتصال ذات اتجاه واحد خاصة وأن

الاتصال ذا الاتجاه الواحد يقلل من فعالية الاتصال (Archer , 2002).

#### و. دوره في تنمية العلاقات الإنسانية:

دوره في تنمية العلاقات الإنسانية يتمثل في تعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، إذ يتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي، وهو مطالب بأن يساعدهم على حل مشكلاتهم التي تواجههم داخل وخارج المدرسة، والعمل على تعميق الحب والانتماء للمدرسة، وتفعيل التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة (Simon , 2006).

#### ز. دوره في ربط مدرسته بالبيئة:

المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه، ونجاح المدرسة رهن بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، والمدير الناجح الفاعل هو الذي يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، إذ يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع ودعوة أبناء البيئة للمشاركة في هذه البرامج والأنشطة ويسعى في ذلك للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئته.

#### ح. دوره مقوم للعمل المدرسي:

التقويم وسيلة يتمكن مدير المدرسة من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها، ومدى تحقيقها لأهدافها. أي أن عملية التقويم ليس غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة للتعرف إلى مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، وكشف مواطن القوة، لتطويرها وتشجيعها (Archer , 2002).

#### ط. دوره القيادي:

يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط

وحدات التنظيم بعضها ببعض، من طلاب ومعلمين وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي، والتي تتركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده.

يرى الممارسون للإدارة التربوية أن المدير يقوم بأدوار مؤثرة في جوانب الحياة المدرسية. وقدمت البحوث الامبريقية صوراً محددة للديناميات السلوكية والاجتماعية للقيادة المدرسية والفعالة. ويصدق هذا بصفة خاصة على مفهوم القيادة من منظور المعلمين، وبصفة خاصة على كيف تزيد القيادة المدرسية الأداء الكلي للمعلمين (Patrick, 2008).

ولقد زاد الاهتمام بفهم المدير الفعال بصورة ملحوظة، نتيجة الثورة التي أحدثتها بحوث المدارس الفاعلة، والإصلاح المدرسي في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين. وتوصلت هذه البحوث إلى مجموعة من العوامل الدالة على القيادة المدرسية الفعالة، منها كما في (البهواشي، 2006):

- 1 - القدرة على المبادرة.
- 2 - القدرة التحليلية.
- 3 - رؤية واضحة للمدرسة.
- 4 - القيادة بالتشارك.
- 5 - القدرة على تحديد المصادر بفعالية.
- 6 - القدرة على إحداث التغيير وإدارته.
- 7 - الإنتاجية.

ويفرق الهوارى بين الإدارة وفعاليتها مبيناً أن المدير قد يكون ناجحاً ولكنه غير فعال لأنه يؤثر في سلوك الآخرين آناً، أي في الأجل القصير فحسب أما أنه فعال فإن تأثيره عليهم تنظيمياً وإنتاجياً يكون طويل الأمد، وحيث أن التأثير لا يكون بدرجة واحدة لدى المديرين فإن الفاعلية تكون درجات (عابدين، 2001).

في عملية التخطيط، والإشراف،

وصناعة القرار، ومركزاً للمعلومات والاتصالات، وتنمية العلاقات الإنسانية، وربطاً بين المدرسة والبيئة المحيطة، ومقوماً للعمل المدرسي.

والجدير بالذكر أن التطورات الحاصلة في الأساليب والاستراتيجيات فيما يتعلق بالمعلم والتلميذ وطرق التدريس والتقييم تؤثر بدورها في العملية التعليمية، لذلك يقع على المدير مسؤولية إتباع أو استخدام كل ما هو جديد في إدارته لمدرسته حتى يواكب التطورات ويتوافق مع التغييرات والتحديات (Patrick, 2008).

### المشكلات التي تواجه المدير المدرسي المبتدئ:

يرى العاجز (2001) أن المشكلة هي موقف أو ظاهرة تتكون من عدة عناصر متشابهة ومتداخلة يكتنفها الغموض، ويواجهها الفرد أو الجماعة، وحلها يتطلب تحليلها والتعرف إلى عناصرها وأسبابها والظروف المحيطة بها قبل الوصول إلى القرارات المناسبة بشأنها والمشكلة لغة الاختلاط والتشابه، واصطلاحاً هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته (العساف، 2003).

ويرى الموسوي (2002) أنّ المشكلة تعبر عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ولكنها بالطبع ليست هي الأزمة بحد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة من المشكلة والتي تأخذ موقفاً حاداً شديد الصعوبة والتعقيد غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة، في حين تكون المشكلة بحاجة إلى جهد منظم للوصول إليها من أجل التعامل معها (الموسوي، 2002).

ويمكن تعريف المشكلة بأنها الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة لا بد من تخطيها، أو عقبة لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف، أو يمكن القول إنها الاصطدام بواقع لا نريده، فكأننا نريد شيئاً ثم نجد خلافه (الجابري، 2008).

ومن الجدير بالذكر بأن المشكلات إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً ومؤسسات، وهي أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغيير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية مما استدعى كثيرين من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة

بالدراسة والتحليل والبحث، إذ أشار معظم هؤلاء الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا ويعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. (اللوزي، 2002).

وقد حدد عابدين بعض المشكلات التي ربما تواجه المدير المدرسي المبتدئ منها: مشكلات شخصية (الخوف، الثقة، المعرفة، الضغط النفسي والمبادرة) ومشكلات تنظيمية مثل (اختيار نمط الإدارة المناسب، المناخ التنظيمي، الاتصال، التخطيط والتنظيم) ومشكلات اجتماعية (عابدين، 2001).

إن مديري المدارس لا يمتلكون حرية مطلقة في تدبير شؤون مدارسهم إذ تقع عليهم عدة ضغوط وقيود، فقد تكون توقعات الأهل والمسؤولين في المستويات العليا والوسطى والدنيا متضاربة وصعبة التلبية، لذلك يحتاج المديرون للتكيف مع المسؤوليات الكثيرة لمهارات وأنماط مختلفة من السلوك مما يحد من تطور المدرسة. وهذه التوقعات والمسؤوليات تشكل جانبا ً واحدا ً فقط من العوامل الموقفية التي يحتاج المديرون والرؤساء الآخرون في المدرسة إلى مراعاتها (Hall & Others , 1986).

## المشكلات التنظيمية:

وهي مشكلات متداخلة أيضاً وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وقد بين ديوك ( DUKE, 1983) إلى أن المدير المدرسي المبتدئ يعاني الكثير من الصعوبات والمشكلات والإحباط نتيجة عدم وضوح طبيعة البيئة التي يعمل فيها ومن غير توضيح للمهام والمسؤوليات الواقعة على عاقلته وبينت دراسته بأن المدير المدرسي يحتاج إلى الدعم المستمر بالإضافة إلى منحه الاستقلالية في عمله.

وأشارت دراسة ريشي ومسيكال (Rishi and Muskal, 2005) إلى أن المدير المدرسي المبتدئ يمضي أكثر الوقت في المهمات الروتينية وتصنيف العمل حسب الأولويات، فهم يركزون على المهارات الإدارية والاجتماعية مثل إدارة الوقت وتعريف دورهم وكتابة التقارير وتأسيس المصادقية وإدارة المعلمين والأهالي وغيرهم.

كما أن التداخلات في الواجبات وفي المسؤوليات الملقاة على عاتق مديري المدارس قد تشكل عائقاً أمام الكفاية الإدارية كالإشراف على نظافة المدرسة، والصيانة والإصلاحات، والتواصل مع المجتمع المحلي، والاجتماعات الطارئة غير المخططة، وتزاحم الأفكار وتشعبها ( Craig , 1987).

وقد أشارت العديد من الدراسات مثل (Gredler, 1997; Kukla, 2000; McMahon, 1997; Prawat & Floden, 1994) إلى أن التحديات التي تواجه المدير المدرسي المبتدئ الخاصة بعملية الإدارة نفسها وبعض الجوانب الثقافية الخاصة التي تختلف من بيئة إلى أخرى تشكل تحدياً كبيراً للمدير المدرسي وأحياناً تحد من فرص نجاحه في العمل.

إن الدراسة التي أجرتها بويليون (Bouillon, 1996) بهدف التعرف إلى الممارسات الإدارية اليومية للمديرين الجدد في مدارس مختارة من كاليفورنيا. وقد استنتجت الباحثة من دراستها أن هناك القليل من الدعم والمساعدة للمديرين الجدد، وأظهرت حاجة المديرين إلى التدريب في مواضيع مثل الميزانيات والبرامج المدرسية. وأوصت الدراسة بأنه من

الضروري أن يكون هناك تعريف بالإدارة المالية والتخطيط وأنه من الضروري أيضا مساعدة المديرين في مواضيع مثل حل الصراعات واتخاذ القرارات.

ويشير عطوي(2001) إلى أن المدير المبتدئ تواجهه مشكلات تنظيمية تتمثل في عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وأنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء. كما أنه لا يتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية يترتب عليه اعتباطية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع، وهذا يؤدي إلى ميل بعض مديري المدارس إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيرا في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن كاهل المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

إن الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تدمير المرؤوسين وضيقهم وعدم حماسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها. الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمدرسة، ولكنها في سبيل ذلك تضحى بالمضمون وتنسى الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس وإشباع رغباتهم والتيسير عليهم ما أمكن دون إفراط أو تفريط. جمود بعض الإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه بوليسية على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، مما يؤدي إلى قتل روح المبادأة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية(عطوي، 2001).

وتشمل المشكلات التنظيمية التي تواجه المدير المبتدئ على مايلي:

- 1 - اتخاذ نمط الإدارة التسلطي.
- 2 - سوء الصحة التنظيمية.
- 3 - المركزية.
- 4 - المناخ التنظيمي السلبي.
- 5 - سوء نظام الاتصالات.
- 6 - غياب التخطيط والتنظيم.
- 7 - انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ.
- 8 - المغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية.
- 9 - غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها.
- 10 - عدم وضوح الواجبات والمسئوليات وتضاربها.
- 11 - الجهل بالمدخل السلوكية في الإدارة.

### المشكلات الاجتماعية:

وهي مشكلات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة ويتناول " كرو " ( Crowe 2006)) أنماطاً من التفاعل الاجتماعي لدى المدير المبتدئ بحيث تكون المرحلة الأولى عندما يجلب المدير المدرسي المبتدئ المعرفة والثقافة التي اكتسبها في السابق سواء من عمله أو من خلال خبرته معلماً أو مشرفاً أو مساعد مدير، إذ تشير دراسة كل من (Aiken, 2002; Darseh, 2004; Norton, 1994) إلى أن هؤلاء لا يجدون صعوبة كبيرة في تقبل بيئة العمل.

عدم رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة في تسيير أمورهم، وكذلك عدم رغبة مديري بعض المدارس في عقد مجلس الآباء والمعلمين إلا إذا كانوا محتاجين لبعض التمويل.

إذ إن المدرسة الفعالة التي تعمل على إدارة الأفراد تزيد من الكفاءة وتتسم بعدة خصائص، كما يذكر (حسين، 2004) أهمها: بيئة مدرسية آمنة بحيث يسير العمل داخل المدرسة بشكل واضح ومنظم وخال من أي مصاعب فيزيقية، فالمناخ السائد داخل المدرسة ميسر للعملية التعليمية، ويساعد على

تحقيق التوقعات والأهداف المحددة والخاصة بتنمية مهارات الطلاب وتحسين أدائهم -علاقة وطيدة بين المدرسة وأسرّة الطالب إذ تكون علاقة دينامية تفاعلية يدعم الآباء دور المدرسة وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، وكذلك يتلقى المجتمع الخدمات من المدرسة -سلوكيات المدرسين الإيجابية فيتميز سلوك المديرين وتصرفاتهم بالإيجابية في المدرسة الفعالة، إذ يعملون على تدعيم توقعات وأهداف المدرسة بهدف تحسين تعلم الطلاب - تأكيد مشاركة الآباء والمجتمع في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي، وتشمل:

- 1 -عدم احترام النظام وقلة الانضباط.
- 2 -الفساد الأخلاقي.
- 3 -الأنانية والحسد والتباغض.
- 4 -التسويف وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره.
- 5 -المحسوبية والشللية.
- 6 -شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي.
- 7- السخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة التربوية والاستخفاف بأهميتها.
- 8-انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة.
- 9-انشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة.

#### **مشكلات تتعلق بالمباني والتجهيزات:**

يعتبر المبنى المدرسي الملائم للعملية الإدارية التربوية من أهم أسس نجاح تلك العملية، وذلك بما يسهل على مدير المدرسة في الإشراف وقيادة العمل التربوي التعليمي المدرسي بكفاءة، ولكن مع الزيادة الكبيرة في أعداد السكان، زادت أعداد الطلبة بصورة أصبحت معها المباني المدرسية القائمة لا تكفي لاستيعاب تلك الزيادة، ويشكل ذلك ازدحامًا في الصفوف الدراسية، ومن ثم عبئًا أكبر على قيادة المدير لها. (Archer , 2002)

وقد نقل ترك (1996) عن العديد من الدراسات العربية والأجنبية وجود علاقة ربط بين البيئة الفيزيكية المحيطة بالعمل كالإضاءة والتهوية وموقع المدرسة، وغيرها من العوامل التي تؤثر في مستوى الضغط النفسي والرضا الوظيفي للمديرين وكذلك المعلمين والطلبة، فتعكس آثاره على العملية التربوية والتعليمية بشكل مباشر أم غير مباشر بالسلب أو بالإيجاب.

ويخلص حسين (2004) المشكلات المتعلقة بالمباني تتمثل قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الأساليب الإدارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية، مما ينتج عنه كبح لحرية المعلم داخل الفصل، وقيد لحرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها. عدم توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة، فهناك مدارس بلا أسوار، وبلا مرافق صحية، وبعضها أثاثه تالف ولا يشجع التلاميذ على البقاء في الفصل.

مما سبق يتبين أن المدير المبتدئ يواجه العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه المشكلات ما كان يتعلق بالمدير نفسه، وأسلوب إدارته للمدرسة والعاملين فيها، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكل ما له صلة بالعملية التعليمية، كالمنهاج، والوسائل التعليمية التعليمية، والبناء المدرسي وتجهيزاته، أو المجتمع المحلي وعلاقته بالمدرسة، هذا بالإضافة إلى مشكلة عبء الدور الإداري والفني الذي تجعل من المدير يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني وهذا طبعاً يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من إعداد التلميذ نفسياً، وجسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، ليتكيف مع المجتمع المعاصر.

### برامج الإعداد والتأهيل للمدير المبتدئ:

قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها دعم عمل المدير ومن بين هذه العوامل قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته فحين يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر في مرحلة ما قبل العمل تمتاز

بالمستويات المختلفة من الخبرات والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم.

ويشير كيمبرلي (2010) إلى أن العديد من برامج التأهيل والتدريب بإعداد المدير المدرسي يشير إلى أن المديرين يتم تعيينهم قبل أن يكونوا مؤهلين ومدربين وقادرين على قيادة المدرسة. وتؤكد العديد من الدراسات مثل دراسة Elsberry & Bishop, 1996 بأن المدير المدرسي الذي يتم تعيينه في منصب مدير مدرسة قبل أن يملك الخبرات والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة فإنه سيعاني من كثير من الصعوبات والمشكلات التي ربما تفشل مسعاه في تحقيق أهداف المدرسة.

ويشير دارش (Daresh,2004) إلى أن بداية ظهور برامج إعداد المدير المدرسي في بدايات التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد أجرى دراسة ليفاين (Linvine,2004) من أجل فحص مدى أهلية وملاءمة البرامج التدريبية المقدمة للمدير المدرسي المبتدئ وقد أجريت الدراسة على (25) مديراً تبين من خلالها أن معظم هذه البرامج قد صنفت على أنها ضعيفة أو غير كافية وقد فسرت هذه النتيجة على أسس أن هذه البرامج كانت مكتظة بالجانب النظري لدور ووظيفة المدير المدرسي ولا تتناول الجانب العملي والتطبيقي له.

ويشير (Sergiovanni2007, Darish, 2001) إلى أن السبب الثاني والمهم في ظهور برامج إعداد المدير المدرسي لمنصبه كان ينصب في مجال المشكلات التي تواجه المدير المدرسي المبتدئ في أثناء عمله، إذ تبين أن المشكلات التي يواجهها المدير المدرسي في فترة زمنية ما تختلف تماماً عن فترة زمنية أخرى. وهذا الكلام صحيح إذ يمكن أن ينطبق على خصوصية البيئة الفلسطينية إذ أنه على سبيل المثال في الانتفاضة الفلسطينية الثانية عام 2000 كانت المشكلات التي تواجه المدير المدرسي تختلف عن تلك التي واجهها المدير المدرسي في فترة الاستقرار بعد الانتفاضة الفلسطينية الثانية.

وقد أشار كل من داريش وبلايكو (1994) بأن برامج التوجيه والإرشاد الخاصة بالمدير المدرسي المبتدئ تعتبر فعالة إذا ما كانت بعيدة عن التكلفة وخصوصاً البرامج التي تركز على حاجات محددة للمدير المدرسي المبتدئ في بيئة المدرسة.

ويشير باركر وآخرون (parker et al , 1999) في دراسة تناولت مدى فاعلية برامج التوجيه الخاصة بالمدير المبتدئ والتي ترافقت مع تطبيقات عملية على أرض الواقع لإعداد المدير المبتدئ إلى أن (93%) منهم أشاروا إلى فاعلية مثل هذه البرامج وأنها لبت احتياجاتهم.

ويشير كرو (Crow, 2006) إلى أن معظم برامج إعداد المدير المدرسي المبتدئ تتراوح ما بين لا شيء إلى التوجه والتدريب وورش العمل إذ تكون هذه النشاطات دون تركيز على بيئة المدرسة على أرض الواقع.

ويشير كرو (2006) إلى أن هناك العديد من هذه البرامج إذ يصل عدد هذه البرامج إلى ما يقارب (500) برنامج تدريبي وتوجيهي أعد من أجل تأهيل وإعداد المدير المدرسي في مرحلة ما قبل العمل، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن هذه البرامج وورش العمل لا يوجد دليل على فاعلتها.

ونتيجة لدعم فاعلية هذه البرامج القبلية فإن المدير المدرسي المبتدئ عادة ما يشعر بصعوبة في التأمل وتقييم الثقافة القائمة في المدرسة وعادة ما يخالجه شعور بالعزلة عنها. (Lewis, 2008)

### الدراسات العربية والأجنبية:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بهذه الدراسة والدراسات السابقة لاحظت الباحثة ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

#### الدراسات العربية:

وأجرت حسن (2008): دراسة هدفت اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة للخبرة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان التابعة لمديرية التعليم الخاص في مدينة عمان والبالغ عددهم (12579) فرداً وقد تكونت عينة الدراسة من (688) مديراً ومعلمًا ومشرفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد قامت الباحثة ببناء أدواتي الدراسة للكشف عن درجة إدراك كل من المديرين والمشرفين والمعلمين لمفهوم الخبرة واستخدامها في المدارس، وواقع الخبرة في

المدارس الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمشرفين والمعلمين، وتضمنت أداة الدراسة الأولى ثلاثة مجالات: مفهوم الخبرة في التدريس، ومفهوم الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومفهوم الخبرة في عملية صنع القرار. كما تضمنت الأداة الثانية ستة مجالات هي: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية في المدرسة، القيادة. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وممارسة الخبرة في المدارس الخاصة في مدينة عمان متوسطة في جميع المجالات. وتم اقتراح إستراتيجية إدارية ترويجية لزيادة القيمة المضافة باستخدام الخبرة في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

**وقامت اللهواني (2007):** بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً ومديرة أي بنسبة (71) من مجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (221) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (24%) من مجتمع المعلمين والمعلمات، وقد تم اختيار العينة اختياراً عشوائياً باتباع الطريقة العشوائية الطبقية، ولجمع المعلومات تم استخدام استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة، وتم تحكيمها من قبل لجنة تحكيم وإيجاد ثباتها بطريقة ألفا كرونباخ ، وقد تألفت الاستبانة من جزأين الجزء الأول ويتعلق بمعلومات شخصية عن المستجيب، أما الجزء الثاني فقد تكون من فقرات الاستبانة والتي تتضمن المشكلات التي قد يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين كما يراها المديرون والمعلمون، وكانت أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث كالاتي: **أولاً:** في مجال المنهاج شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة. **ثانياً:** المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس الوكالة في مجال شؤون المعلمين فكانت أكثر المشكلات تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير تخصصهم، وكذلك تدني الروح المعنوية لدى المعلمين. **ثالثاً:** مجال الطلبة كانت أكثر المشكلات التي تواجه مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث اكتظاظ عدد الطلبة في الصف الواحد، وضعف تحصيل الطلبة بشكل عام، وعدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية، وكذلك كثرة غياب الطلبة دون مبرر. **رابعاً:** المشكلات المتعلقة بمجال المجتمع

المحلي، فقد كانت أكثرها التي تواجه مديري مدارس وكالة الغوث في نقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء، وضعف قناعة أولياء الأمور بالمخالفات التي يرتكبها أبنائهم في أثناء الدوام المدرسي،. وفي ضوء هذه النتائج واستنتاجاتها فقد خرجت هذه الدراسة بتوصيات لأصحاب القرار في وكالة الغوث الدولية للمساهمة بوضع حلول لمواجهة المشكلات والتي جاء أهمها:

- العمل على عقد دورات لأولياء الأمور لمساعدتهم في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة.
  - إشراك المعلمين في تقييم المنهاج الجديد وتعديله.
  - تشجيع المعلمين معنوياً ومادياً بالقيام بالبحوث التربوية لدعم المنهاج.
  - وضع ميزانية لزيادة الغرف الصفية للتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد.
- وقام احمد (2007):** بدراسة عنوانها واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي الممارس في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراه المعلمون، والتعرف إلى مدى ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في هذه المدارس. وبيان أثر متغير النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة لدى المعلم في ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة. والتعرف إلى الفرق في ممارسة أبعاد القيادة الفعالة لدى المدير المبتدئ والمدير الخبير. إذ هدفت هذه الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي الممارس في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون والتعرف إلى مدى ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في هذه المدارس وبيان أثر متغير النوع والمؤهل العلمي والخبرة لدى المعلم في ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير للقيادة الفعالة والتعرف إلى الفرق في ممارسة أبعاد القيادة لدى المدير المبتدئ والمدير الخبير استخدم المنهج الوصفي (كمي وكيفي) في هذه الدراسة حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس ما واقع ممارسة المدير الخبير و المدير المبتدئ لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين ، وكانت النتائج كالتالي:-

دلالة إحصائية في متوسط إجابات

أظهرت الدراسة عن وجود فروق ذات

المعلمين عند المدير المبتدئ تعزى للمؤهل العلمي، وكذلك أظهرت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنوع فيما يتعلق بممارسة المدير المبتدئ لأبعاد القيادة الفعالة لصالح الإناث، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة للمدير المبتدئ لصالح الفترة من 5-1 سنوات و 15 سنة فأعلى.

**وقام العاجز (2001):** بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوب. وشملت عينة الدراسة (95) خمساً وتسعين مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية والتابعة للوكالة وللسلطة الوطنية بواقع 50 مديرة من مدارس الوكالة و 45 مديرة من مدارس الحكومة وتمثل هذه نسبة 53 % من مجتمع الدراسة 2000، واستخدم الباحث استبانة - بالطريقة العشوائية البسيطة، للعام الدراسي 1999 مكونة من 54 فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطالبات، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية، وأخيراً مشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية بالمدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، كما بينت الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس هي عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح مديرات مدارس الحكومة في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المرحلة لصالح مديرات المرحلة الإعدادية. وأوصت الدراسة بقيام السلطة المشرفة بتوفير كل ما يلزم الإدارة المدرسية من غرف دراسية وساحات وملاعب ومختبرات ومعلمات متخصصات.

**وقام أبو عودة (2004) :** بدراسة تتعلق بالمشكلات التي تواجه مدير المدرسة المبتدئ إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة من (172) فقرة تعبر عن مشكلات وصعوبات تتجه باتجاهين هما - :المجال الذاتي المتعلق بشخصية المدير - .المجال البيئي ويتناول المشكلات

والصعوبات البيئية المحيطة التي تعرقل عمل المدير من خلال كل من المبنى المدرسي، والمناهج، والطلبة، والمعلمين، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وأولياء الأمور (المجتمع المحلي)، والسلطة التعليمية المشرفة، والتقويم الإداري والتربوي المدرسي. وقد تم تطبيق الاستبانة على جميع مديري المدارس الثانوية في غزة والبالغ عددهم (74) مديراً ومديرة، بواقع (36) مديراً، و (38) مديرة، وعينة من المعلمين الواقعين تحت إدارتهم، وعدد أفرادها (279) معلماً ومعلمة بواقع (171) معلماً، و (108) معلمة أي بنسبة % 15 من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (1866) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية (SPSS): وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الإحصائي إذ تبين أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير موقع المدرسة، ونوع المدرسة، وجنس المعلم، والمؤهل التربوي والعلمي للمعلم، مدة خدمة المعلم. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجه مديريهم في أثناء عملهم تعزى لمتغير حجم المدرسة، وموقع المدرسة - .توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجه مديريهم أثناء عملهم تعزى لمتغير نوع المدرسة) ذكور، إناث (وذلك لصالح المتوسط الحسابي الأعلى وهو مجموعة مدارس الذكور.

وأجرى بسيسو (2003): دراسة هدفت إلى تحقيق الآتي تعرف الأنماط القيادية السائدة في محافظات غزة، وأيها أكثرها شيوعاً - تعرف مدى اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس باختلاف النمط القيادي السائد لديهم - تعرف أثر كل من المتغيرات: النوع، والخبرة الإدارية، وطبيعة المرحلة التعليمية، ومكان السكن، والمؤهل العلمي في اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس في محافظات غزة تقديم تصور مقترح لمعالجة المشكلات التي تواجه مدير المدارس في محافظات غزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة من مديري المدارس في محافظات غزة بواقع (282) مديراً ومديرة، وكانت النتائج كالتالي - :أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط الديمقراطي، يليه الترسل، ثم الاتوقراطي - .لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة في ضوء متغير الخبرة الإدارية، ومتغير النوع، ومتغير المرحلة التعليمية، ومتغير مكان السكن .

المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة في ضوء متغير المؤهل العلمي، وأكثر المشكلات لدى أصحاب المؤهل العلمي الأقل وهو الدبلوم.

وقام الهباش (2002) : بدراسة هدفت إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظات غزة، ولأجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام ببناء استبانة مكونة من (120) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: الطلبة، وهيئة التدريس، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والمنهاج المدرسي، والشؤون الإدارية والمالية، والإدارة التعليمية، والأبنية والتجهيزات. وقد طبقت الاستبانة على عينة من مديري المدارس وذلك على النحو الآتي (93) :: مديراً لمدرسة (حكومية)، و 31 مديراً مدرسة تابعة لإشراف وكالة الغوث الدولية الذي تم تعيينهم قبل 3 سنوات)، وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

يعاني مديرو المدارس الجدد في كل المجالات، والتي كانت أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية، والأبنية، والتجهيزات، والمناهج، وقد بلغ مجموع المشكلات بدرجة كبيرة (35) وبدرجة ضعيفة (15) ، وبدرجة متوسطة (70) مشكلة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجنس، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجهة المشرفة، وذلك لصالح مديري المدارس الحكومية.

وأجرى الصلوي و ثابت (2005): دراسة هدف البحث إلى معرفة درجة حدة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما درجة حدة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية ووكلائهم والموجهين التربويين؟ وتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع مدراء ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز ووكلائهم والموجهين التربويين والبالغ عددهم (28) مديراً ومديرة، (61) وكيلاً ووكيلة، (285) موجهاً وموجهة،

ونظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي من جانب المديرين والوكلاء فقد أراد الباحث أخذهم جميعاً عينة للبحث أما الموجهون فقد تم أخذ (57) موجهاً وموجهة منهم 28 موجهاً من مجموع (141) موجهاً، و(29) موجهة من مجموع (144) موجهة أي ما يقارب 20% من أفراد المجتمع الأصلي الخاص بالموجهين إلا أن المستجيبين من المدراء بلغ (25) مديراً ومديرة ومن الوكلاء (47) وكياً ووكيلة وبهذا بلغ عدد أفراد العينة (129) فرداً، وتم استخدام أداة الاستبانة في البحث بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصل البحث إلى أن جميع المجالات للمشكلات جاءت درجة حدتها كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي (4.06) وهي أعلى درجة من بين المجالات الأخرى، يليها المشكلات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم بمتوسط حسابي (3.80)، بعد ذلك جاءت المشكلات المتعلقة بالمعلمين في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.73) ثم المشكلات المتعلقة بالجانب الإداري إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.61) ومن خلال النتائج التي توصل إليها البحث، فقد تم تقديم العديد من التوصيات منها العمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمنزل وذلك من خلال وضع البرامج لزيارات أولياء الأمور للمدرسة والمشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة. العمل المستمر من قبل الإدارات المدرسية على تقديم المعلومات وكذلك النصح والإرشاد لأولياء الأمور في كل ما يختص بأمور أبنائهم على أن يأخذ ذلك طابع الاستمرارية.

### الدراسات الأجنبية:

وأجرى وليم (William, 2011): دراسة هدفت التعرف إلى التحديات التي تواجه المدير المدرسي في السنة الأولى في عمله إذ اعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة والمقابلات وتحليل الوثائق من أجل تسجيل التحديات والمشكلات التي تواجه المدير المدرسي في السنة الأولى له من عمله وكيف يمكن تخطي هذه التحديات مثل ثقافة المدرسة وتطبيق الرؤية ضمن بيئة المدرسة. إذ توصلت الدراسة إلى أن المدير المدرسي يجد صعوبات في تفهم البيئة والمناخ المدرسي والطريقة التي يمكنها من خلالها تطبيق النماذج النظرية التي يرى بأنها سوف تؤدي مدرسة ناجحة. وقد أظهرت الدراسة أن وظيفة مساعد مدير المدرسة لا تساعد مدير المدرسة المبتدئ في تخطي هذه

الصعوبات.

أجرى هيلين وآخرون (Helen Wildy, et al,2010): دراسة عنوانها "إعداد المدير المدرسي المبتدئ في استراليا وتركيا، وهي دراسة مقارنة تبين التشابه في الحاجات للمدير المدرسي المبتدئ. هدفت الدراسة التعرف إلى إعداد المدير المدرسي المبتدئ في استراليا وتركيا، مقارنة بين التشابه في الحاجات للمدير المدرسي المبتدئ. إذ أجريت الدراسة على 13 دولة، وهي دراسة مستعرضة تهدف التعرف إلى قياس اتجاهات المدير المدرسي لتجاربهم قبل التوظيف وإعدادهم إلى العمل وهي دراسة دولية تهدف إلى إعداد المدير المدرسي وتقوم هذه الدراسة بمقارنة استجابات المديرين المبتدئين في كل من تركيا واستراليا باستخدام البيانات والموارد للمدير المدرسي في السنوات الثلاث الأولى لهم في العمل إذ تم استطلاع عينة مكونة من (50) مديراً مدرسياً في استراليا و(60) من تركيا من حيث فحص المشكلات والصعوبات التي واجهتهم والطرق التي يرونها مناسبة لحل المشكلات إذ تم تحليل البيانات على ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والعمر، وحجم المدرسة، وموقع المدرسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين في الدراسة من كلا البلدين بأن بناء ميزانية المدرسة والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل الإداري المدرسي كانت تمثل مشكلات وتحديات كبيرة لهم في بداية عملهم في الإدارة المدرسية في حين أن التعامل مع أولياء أمور الطلبة والحصول على مصادر كافية لم تمثل تحدياً لمديري المدارس. أما فيما يتعلق بمديري المدارس في تركيا فقد تبين أن بناء العلاقات الإيجابية مع الطاقم المدرسي كان أكثر تحدياً منه لدى المشاركين في استراليا، وقد أشار مديرو المدارس الإناث في المدارس ذات الحجم الصغير التي تقع في مناطق نائية إلى أنهم لم يعانون من الكثير من التحديات في بداية عملهم كمديري مدارس.

وأجرى لين (Lin, 2009): دراسة عنوانها "التحديات التي تواجه المدير المبتدئ والمتعلقة في المدارس الحكومية الإعدادية. هدفت الدراسة إلى التحديات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الجديد والدور الذي يجب أن يقوم به في المدارس الإعدادية في تايوان. إذ ركزت الدراسة على المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في السنوات الأولى من عمله الإداري والتعرف إلى أكثر المشكلات شيوعاً وطرق الحل التي يتم القيام بها من قبل المدير المبتدئ. وقد قام الباحث بجمع البيانات عبر المقابلة الشخصية مع مدير المدرسة والمدير السابق والمعلمين ومديري المدارس

الإعدادية، والبحث في الوثائق مثل محاضر الاجتماعات للإدارة المدرسية وجدول المواعيد التي تتم في المدرسة، كما اعتمد الباحث على أسلوب الملاحظة والتسجيل في جمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسي المبتدئ يقوم بلعب أدورا متعددة مثل صانع القرار، والمستشار، ومصمم المنهاج، وحلقة الوصل وقائد إداري، والتحديات التي تواجهه تشمل التوازن بين العمل الإداري ومهام التدريس، والعلاقات الشخصية مع الطاقم التدريسي. وأكثر المشكلات شيوعا من حيث صعوبة حلها كانت تتمثل في التوازن بين العمل الإداري والمسؤوليات التدريسية. وعلى ضوء نتائج الدراسة، قام الباحث بطرح مجموعة من التوصيات ومنها: الحاجة إلى التأكيد على ضرورة الفصل بين العمل الإداري والعمل التدريسي، إذ أن أحد الجانبين يطغى على الآخر، وفي الدراسة الحالية طغى الجانب التدريسي على الجانب الإداري بحيث تمثل ذلك في ضعف الإدارة المدرسية في دور مدير المدرسة. كما ركزت الدراسة على ضرورة أن يتم تدريب وتأهيل مدير المدرسة وإعداده إعدادا جيدا في ظل ظروف العمل وأن يتم تقديم الدعم المستمر له بشكل مباشر وفوري. وأيضا توصلت الدراسة إلى أن المدير المبتدئ يكون قلقا من حيث تركيزه على التعرف إلى طبيعة العمل الإداري والاستمرار فيه ولم يتم التركيز على الرؤية التعليمية للمدرسة. وكذلك توصلت الدراسة إلى أن الدور الذي يلعبه مدير المدرسة يتميز بالتعددية وعدم الوضوح بالنسبة لمدير المدرسة المبتدئ، وأوصت الدراسة على أن يتم توضيح الأدوار الوظيفية التي يجب على مدير المدرسة أن يقوم بها.

أجرى باتريك (Patrick, m, 2008): دراسة عنوانها "مدير المدرسة المبتدئ في المدارس الثانوية الأمريكية: دراسة تقييمية للممارسات المهنية للمدير المبتدئ. إذ هدفت الدراسة التعرف إلى المسؤوليات والأهداف الانتقالية والتحويلية التي تقع على عاتق مدير المدرسة بشكل عام، وافترض الباحث بأن الدور الأساسي لمدير المدرسة هو توضيح الرؤية لمجتمع المدرسة والعمل على تحقيقها، ويقدم الدعم للمعلمين وأن يكون مسئولاً عن جميع تفاصيل سير أعمال المدرسة بسلاسة وكذلك هدفت الدراسة التعرف إلى التحديات التي يواجهها مدير المدرسة المبتدئ وخصوصا في المدارس التي تعتبر عالية الأداء ومتميزة وفي هذه البيئة التي تشكل تحديا كبيرا لمدير المدرسة المبتدئ، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير

في القدرة على بناء العلاقات الشخصية القوية مع الطاقم المدرسي وتقديم الدعم إلى المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي في التركيز على جمع البيانات عبر مصادر مختلفة مثل محاضر الاجتماعات والخطط المدرسية طويلة الأجل، والمواد والوثائق المطبوعة كمصادر أساسية لجمع البيانات في الدراسة، إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من حيث أهمية التعرف إلى المجتمع المحلي من قبل المدير المدرسي والتعرف إلى قيمة المدرسة وعراقتها، وأهمية الاستماع إلى الآراء الناقدة والقدرة على بناء الثقة وقد أوصت الدراسة ضرورة أن يكون هناك دراسات أخرى تتم عبر جمع البيانات الكمية عن مدير المدرسة المبتدئ ومحاولة دمجها بالأدب التربوي المتعلق بمدير المدرسة الجديد.

**وقام لوي (Liaw, 2008):** عنوانها: "المدير المدرسي الجديد والنمو المهني له، مركز الأبحاث العلمية إذ هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المدير المدرسي الجديد والنمو المهني له في ولاية فلوريدا، إذ أجريت الدراسة على عينة مكونة من (277) مديراً ممن تم تعيينهم حديثاً، إذ أشارت الدراسة إلى أن مدير المدرسة الجديد يكون أكثر قلقاً من حيث مقدرته على الإدارة الشخصية والتدريس، والنجاة، والعلاقات الإنسانية، والمؤسسة الإدارية ونظامها، ويعانون في أغلب الأحيان من فقدان الثقة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم من قبل الآخرين ويكونون مهتمين بمهاراتهم الإدارية وبقائهم أكثر من تصميم رؤية خاصة بالمدرسة.

**وقام كلارك (Klark, 2006):** وعنوانها: "التحديات التي تواجه مدير المدرسة المبتدئ في المناطق الريفية والمدارس الصغيرة، إذ تحاول هذه الدراسة التعرف إلى هذه التحديات التي تواجه مدير المدرسة في السنوات الأولى في العمل، إذ اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على المقابلات مع المديرين المبتدئين، وتناولت الدراسة مجالات مثل تبلور الهوية المهنية لدى المدير المبتدئ وعلاقتها بالسنوات والشهور الأولى من العمل، إذ توصلت الدراسة إلى أهمية وتأثير برامج إعداد وتأهيل المدير المدرسي المبتدئ التي يمكنها أن تتناول مثل هذه التحديات.

**وقامت ليندا (Linnda, 2002):** بدراسة عنوانها "قياس الشخصية ونوعية القيادة الممارسة وتشجيع المعلمين على اتخاذ القرار لدى المدير المبتدئ بعد ثلاث سنوات من

توليه إدارة المدرسة، وتألّف مجتمع الدراسة جميع المديرين في المدارس الثانوية وكانت عينة الدراسة 43 مديراً و400 معلم ذوي خبرة طويلة وتزيد عن 15 سنة وقد استخدمت الباحثة أداة عبارة عن امتحان قبلي وبعدي وبينت نتائج الدراسة أن المدير المبتدئ يكون ممارساً ومدافعاً عن الديمقراطية فعلاً يعمل على تمكين المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرار ويساندهم في حل المشكلات وبعد أن يصبح خبيراً فإن الخبرة الإدارية الشخصية ونمط القيادة يميل أكثر باتجاه الهرمية والبيروقراطية والصرامة والعقلانية ويكون التواصل باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، وفسر ذلك بضغوطات العمل فالمدير الخبير يعاني من الاحتراق الوظيفي أكثر من المدير المبتدئ وقد أظهرت الدراسة وجود فروقات تعزى إلى النوع لصالح الإناث وفروقات في وجهة نظر المعلمين الذين لديهم خبرات تعليمية طويلة تزيد عن 5 سنوات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي تم ذكرها في تعرف مفهوم المدير المدرسي المبتدئ وبيان أهم المشكلات التي ربما تواجهه أثناء قيامه بأعماله وأدواره المختلفة، حيث استطاعت الباحثة أن تتعرف إلى مجالات الدراسة مثل كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني لمدير المدرسة، مثل دراسة ريسي ومسيكال (2005) ودراسة عطوي (2001) ودراسة عايش (2005) دراسة أحمد (2004) ودراسة اللهواني (2007) ودراسة العاجز (2001) والتي أشارت إلى أن المدير يمضي جل وقته في المهمات الروتينية مما يشكل عائقاً أمام الكفايات الفنية، وقد يؤدي إلى التخبط الإداري في عملية التخطيط واتخاذ القرارات بسبب عدم وضوح السياسة لدى مديري المدارس، وتعزو الباحثة أن كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات، على حساب العمل الفني، كانت مشكلة بدرجة عالية على التداخلات في الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، إضافة إلى عدم وضوح السياسة في الأعمال والأولويات، مما يوقع مدير المدرسة المبتدئ، بمغبة التخبط الإداري في التخطيط والتنفيذ، والانشغال بالأمر الإدارية عن أمور فنية أخرى. إذ تبين هذه النتيجة ضرورة أن لا يكون الجانب الفني على حساب الإداري، وإلى

ضرورة أن لا يطغى الجانب الفني في عمل المدير على آخر في عمله.

كما تعرفت الباحثة إلى مجال المشكلات تتعلق بجانب المعلمين من حيث انخفاض دافعية المعلمين نحو التدريب وزيادة عبء المعلمين من الحصص الصفية. مثل دراسة الهباش (2002)، والصلوي (2005) وبسيسو (2003) والمشكلات التي تتعلق بارتفاع نسبة التسرب من المدرسة وإساءة بعض الطلبة للمعلمين، وإتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة والازدحام في أعداد الطلبة داخل الصف الواحد، والغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر، ووجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف، وممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة، وتدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة، وإهمال الطلبة لواجباتهم البيتية مثل دراسة باتريك (2008) ودراسة وليم (2011) ودراسة اللهواني (2007) في التأكيد على دور مدير المدرسة المبتدئ في توطيد العلاقة مع الطاقم المدرسي من أجل تقديم الدعم المستمر للطلبة وأولياء الأمور للوصول إلى مدرسة متميزة وعالية الأداء، والتأكيد على التحديات التي تواجه المدير المبتدئ للوصول إلى مدرسة متميزة ومناخ ملائم ليطبق النظريات المناسبة فيها وأكدت على قلة الدافعية لدى الطلبة.

كما استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ والتي تتمثل أيضا في **المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور**: وهي تدخل الأحزاب السياسية في الواقع المدرسي كانت الاستجابة عنها منخفضة. في حين أنه كانت متوسطة على غياب نظام التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وضعف فناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها، ونقص تعاون الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوكيات أبنائهم الخاطئة وممارسة الضغوط الاجتماعية على المجتمع المدرسي، وضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة وندرة تقديم الدعم المادي للمدرسة وقصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم، مثل دراسة اللهواني (2007) ودراسة الصلوي وثابت (2005) والتي أشارت إلى مشكلة ضعف المشاركة المجتمعية ومؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة، لجهلهم برسالة المدرسة، وقصور المدرسة نحوهم وجاء في توصياته ضرورة العمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والأهل، والمشاركة في الأنشطة المختلفة، والعمل المستمر من قبل الإدارات المدرسية،

على تقديم المعلومات والنصح والإرشاد في كل ما يختص بأولياء الأمور. وتعزو الباحثة وجود مثل هذه المشكلات إلى ضعف الدور الذي يمارسه المدير المبتدئ في توضيح رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، وعدم تفعيل الأنشطة المختلفة والتي من شأنها توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يولد قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، وقلة تقديم الدعم المعنوي والمادي للمدرسة. إلى أن التخطيط التشاركي والتعاوني المستمر مع الطاقم المدرسي، يكون منفذاً لحل مثل هذه المشكلات.

وأخيراً تعرفت الباحثة في ضوء الدراسات السابقة على مجال مشكلات تواجه المدير المبتدئ تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية: مثل نقص المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر في نظافتها ونقص المرافق الصحية في المدرسة وموقع المدرسة غير الملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية. وضيق مساحة الغرف الصفية كانت الاستجابة عنها منخفضة وقلة توافر الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، ونقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة. وقلة وجود الغرف التخصيصة في المدرسة ونقص الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة مثل دراسة حسين (2004) ودراسة أبو عواد (2004) والتي أشارت إلى صفات المدرسة الفعالة، وسمات البيئة الآمنة. وأشارت إلى مشكلة المباني والتجهيزات، وتوفير الإمكانيات المادية، وتشكل عائقاً أمام الإدارة المدرسية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها، لاحتياجات التعلم. أكد على مشكلة المباني والتجهيزات من شأنها عرقلة عمل المدير المدرسي. وتعزو الباحثة نقص الغرف التخصيصة والملاعب والساحات الآمنة إلى غياب الصيانة الدورية والمتابعة الحثيثة من قبل الوزارة في تأمين هذه الأمور والتي من شأنها أن تضبط العملية التعليمية بشكل إيجابي ونحو الأفضل.

**نقص الوسائل التعليمية والتعليمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة:** وبعد مراكز مصادر التعلم عن المدرسة ونقص الوسائل التعليمية المستخدمة في العملية التعليمية، ونقص الأدوات والمواد المخبرية، وقلة التجهيزات الرياضية، تراجع الاهتمام بالمكتبات المدرسية كمصادر تعلم و العدد المحدود لأجهزة الحاسوب. مثل دراسة اللهواني (2007) ووليم (2011) وهيلن وآخرون

(2010) وأحمد(2007) والتي. أكدت على أهمية الأجهزة والتطبيق التكنولوجي في العملية التعليمية التعلمية، ويعد النقص فيها من أكبر المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

● وعليه فإن الباحثة تشير إلى أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في إنها هدفت هذه إلى التعرف إلى المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، ومستوى المدرسة، وعدد الدورات، المحافظة ، نوع المدرسة ) على المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته أغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المبتدئين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (288) مديراً و مديرة وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام 2010\2011م. والجدول (1) تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

#### الجدول ( 1 )

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	162
	أنثى	118
المؤهل العلمي	بكالوريوس	218
	أعلى من بكالوريوس	62
الخبرة الإدارية	أقل من 1 سنوات	28
	من 3_4 سنوات	146
	من 5 سنوات	106
مستوى المدرسة	أساسية دنيا	112
	أساسية عليا	98
	ثانوية	70

36.4	102	مدينة	موقع المدرسة
63.6	178	قرية	
7.1	20	لم أحصل على دورة	عدد الدورات
57.1	160	من 1- 3 دورات	
35.7	100	اكثر من 3 دورات	
23.2	65	نابلس	المحافظة
33.2	93	جنين	
24.3	68	طولكرم	
6.8	19	سلفيت	
12.5	35	قلقيلية	
47.9	134	ذكور	نوع المدرسة
29.3	82	إناث	
22.9	64	مختلطة	
100.0	280	المجموع	

- ويلاحظ من الجدول السابق أن معظم المديرين المبتدئين كانوا ذكوراً بنسبة 57.9% من مجتمع الدراسة.
- وبأن أكثر من ثلثي مجتمع الدراسة من المديرين المبتدئين كانوا من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 77.9%.
- كما يلاحظ بأن أكثر من نصف مجتمع الدراسة من المديرين المبتدئين كانوا من ذوي الخبرات في الفئة من 1-3 سنوات، بنسبة 52.1%.
- وبأن ثلثي مجتمع الدراسة من المديرين المبتدئين كانوا يعملون في القرى بنسبة 63.6% .
- ويلاحظ من الجدول السابق أن أكثر من نصف المجتمع الدراسي من المديرين المبتدئين قد حصلوا على عدد دورات تتراوح ما بين الواحدة إلى الثالثة بنسبة 57.1%. ويلاحظ من الجدول السابق أن غالبية مجتمع الدراسة من المديرين المبتدئين يعملون في مدارس من نوع الذكور بنسبة 47.9% .

### أداة الدراسة:

بناء أداة الدراسة، وقامت باعدادها

قامت الباحثة بعدة خطوات من أجل

لتصبح أداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

مراجعة الأدب السابق المتعلق بموضوع المدير المبتدئ والمشكلات التي تواجههم، إضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة (اللهواني، وأبو عيشة، وأحمد، وسكنر وكريمبلي) وقد روعي في بناء وتطوير الاستبانة أن تكون مناسبة لقياس المطلوب من الدراسة وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسة هي:

الأول: ويتناول معلومات ديمغرافية عامة حول المستجيب على الاستبانة.

الثاني: فقد خصص لقياس المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من جهات نظرهم.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي:

كبيرة جداً	(%100-%80)
كبيرة	(%79.9-%70)
متوسطة	(%69.9-%60)
قليلة	(%59.9-%50)
قليلة جداً	(أقل من %50)

**صدق الأداة:**

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، ومنهجية البحث العلمي وعددهم (10) محكماً في كلية العلوم التربوية (رام الله)، وجامعة القدس (أبو ديس)، وجامعة النجاح، انظر (الملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات المقياس من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على أهمية الفقرة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية تحكيم فقرات المقياس، بحيث أصبح المقياس في صورته

النهائية انظر (ملحق 2).

### ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

### الجدول ( 2 )

#### معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا	المجال	
0.91	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري	1 -
0.90	مشكلات تتعلق بالمعلمين	2 -
0.81	مشكلات تتعلق بالطلبة	3 -
0.83	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور	4 -
0.87	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	5 -
0.88	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل	6 -
0.92	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة	7 -

يتضح من الجدول (2) معاملات الثبات الكبيرة ، والتي حصلت عليها مجالات الدراسة، ودرجتها الكلية، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

### إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد مقياس الدراسة بصورته النهائية.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.

- توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل تطبيق الدراسة (انظر الملحق رقم 2).

- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (288)، وتم استرجاع (280)، وتم استبعاد (8)؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عنها أو بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (280) .

- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

#### أ - المتغيرات المستقلة:

-الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى)

-المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

-الخبرة الإدارية: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 1 سنوات، من 3-4 سنوات، من 5 سنوات)،

-مستوى المدرسة: وله ثلاثة مستويات: (أساسية دنيا، وأساسية عليا، وثانوية )

-موقع المدرسة : وله مستويان: ( قرية، مدينة).

-عدد الدورات في مجال الوظيفة الإدارية وله ثلاثة مستويات: (لم أحصل على أية دورة، من

دورة إلى ثلاثة، أكثر من ثلاثة دورات).

-المحافظة: وله خمسة مستويات: ( نابلس وجنين وسلفيت وطولكرم وقلقيلية).

-نوع المدرسة وله ثلاثة مستويات: ( ذكور وإناث ومختلطة).

#### ب المتغير التابع:

تتمثل في الاستجابة عن فقرات الاستبانة بمجالاتها: المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم.

#### المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة: هيالمتوسطة الحسابي لحساب متوسطات استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات، ومستوى المدرسة، المحافظة، نوع المدرسة) على المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

#### أولاً: - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### 1. النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ونص التساؤل الأول على: ما المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية؟

للاجابة عن التساؤل استخدمت الباحثة الدرجات المعيارية والنسب المئوية لفقرات وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات أداة الدراسة، واعتمدت الباحثة المقياس الآتي لتقدير الدرجة:

كبير جداً (80%-100%)

كبير (70%-79.9%)

متوسطة (60%-69.9%)

قليلة (50%-59.9%)

أقل من 50% قليلة جداً

وتبين الجداول (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8) هذه النتائج.

## مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق

#### بالجانب الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
1.	4	2.74	1.0	54.86	منخفضة جدا
2.	6	2.83	1.2	56.71	منخفضة جدا
3.	2	2.91	1.2	58.29	منخفضة جدا
4.	1	2.93	1.1	58.71	منخفضة جدا
5.	3	3.12	0.9	62.57	متوسطة
6.	9	3.31	1.2	66.29	متوسطة
7.	5	3.32	0.7	66.57	متوسطة
8.	7	3.48	1.09	69.71	متوسطة
9.	8	3.87	0.9	77.57	عالية
	الدرجة الكلية لمشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني				
		3.17	0.8	63.48	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في

شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري، قد أتت بدرجة متوسطة (3.1)

وانحراف معياري (0.8)، وبنسبة مئوية (63.4)، وهذا يدل على ان المشكلات التي تواجه

المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني كانت متوسطة.

ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة في الجانب الفني والإداري وهي تدني كفايات التخطيط وفق الحاجات والأولويات وتعدد الجهات التي تتدخل في إدارة شؤون المدرسة والحاجة الملحة لتوضيح التعليمات الواردة من مديرية التربية والتعليم وتأخر وصول المراسلات عن موعدها المحدد كانت الاستجابة عنها منخفضة جدا. ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة في الجانب الإداري والفني وهي التزام البيروقراطية في تنفيذ الأنظمة والقوانين وقلة تخصيص وقت كافٍ للرد على المراسلات وقلة الحوافز المادية والمعنوية للمدارس الفاعلة والعبء التعليمي لمدير المدرسة كانت الاستجابة عنها متوسطة. في حينه كانت عالية على كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني لمدير المدرسة. مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة	
10.	17	التغيب المتكرر عن الدوام المدرسي للمعلمين	2.69	1.1	53.93	منخفضة جدا
11.	16	تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي	2.73	1.0	54.64	منخفضة جدا
12.	21	وجود صراع بين المعلمين أنفسهم .	2.83	1.0	56.79	منخفضة جدا
13.	19	تأخر إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة	3.13	0.9	62.79	متوسطة

متوسطة	63.79	1.0	3.18	حصر العمل داخل الغرف الصفية فقط .	18	.14
متوسطة	65.86	0.8	3.29	تدني وعي المعلمين بأهمية توظيف الوسائل التعليمية في التدريس	20	.15
متوسطة	65.93	0.9	3.29	ضعف مقدرة المعلمين على إدارة الصف وضبطه .	14	.16
متوسطة	66.71	0.8	3.33	قصور الأنشطة عن تلبية حاجات الطلبة وميولهم .	15	.17
متوسطة	67.29	1.0	3.3643	قصور قدرات المعلمين في إثراء المنهاج وتطويره	10	.18
متوسطة	69.86	0.8	3.49	ضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي	11	.19
عالية	71.14	0.8	3.55	انخفاض دافعية المعلمين نحو التدريب	12	.20
عالية	74.21	0.8	3.71	زيادة عبء المعلمين من الحصص الصفية .	13	.21
متوسطة	64.41	0.6	3.22	الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالمعلمين		

يتضح من الجدول (4) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية ، في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين، قد أتت بدرجة متوسطة (3.22) وانحراف معياري (0.63)، وبنسبة مئوية (64.41)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين كانت متوسطة.

ويلاحظ أن الاستجابة عن الفقرات المتعلقة بالمعلمين وهي تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي والتغيب المتكرر عن الدوام المدرسي للمعلمين ووجود صراع بين المعلمين

أنفسهم كانت الاستجابة عنها منخفضة جدا. في حينه كانت الاستجابة عن الفقرات المتعلقة بنفس الجانب بدرجة متوسطة وهي قصور قدرات المعلمين في إثراء المنهاج وتطويره وضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي وضعف مقدرة المعلمين على إدارة الصف وضبطه. وقصور الأنشطة عن تلبية حاجات الطلبة وميولهم. وحصر العمل داخل الغرف الصفية فقط وتأخر إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة وتدني وعي المعلمين بأهمية توظيف الوسائل التعليمية في التدريس. بينما الاستجابة كانت عالية على الفقرات المتعلقة بجانب المعلمين على انخفاض دافعية المعلمين نحو التدريب وزيادة عبء المعلمين من الحصص الصفية.

### مجالات مشكلات تتعلق بالطلبة

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالطلبة

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	الفقرة	الرقم
منخفضة	54.29	1.2	2.71	ارتفاع نسبة التسرب من المدرسة	24
منخفضة	55.29	1.2	2.76	إساءة بعض الطلبة للمعلمين.	30
منخفضة	58.29	1.2	2.91	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.	31
متوسطة	61.29	1.14	3.06	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	28
متوسطة	61.36	1.0	3.06	الغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر.	23
متوسطة	64.14	1.1	3.20	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.	26
متوسطة	64.21	1.06	3.21	ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة	27

متوسطة	65.29	0.9	3.26	ازدحام في أعداد الطلبة داخل الصف الواحد	22	.29
عالية	73.36	1.0	3.66	انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة	25	.30
عالية	74.00	0.8	3.70	إهمال الطلبة للواجبات البيتية .	29	.31
متوسطة	63.15	0.85	3.15	الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالطلبة		

يتضح من الجدول (5) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالطلبة، قد أتت بمتوسطة (3.1) وانحراف معياري (0.85)، وبنسبة مئوية (63.15)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالطلبة كانت متوسطة.

ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة بجانب الطلبة وهي ارتفاع نسبة التسرب من المدرسة و إساءة بعض الطلبة للمعلمين. وإتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة كانت الاستجابة عنها منخفضة. وكانت الاستجابة متوسطة عن الفقرات المتعلقة بجانب الطلبة وهي ازدحام في أعداد الطلبة داخل الصف الواحد والغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر ووجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف. و ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة وتدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة. في حينه كانت عالية على انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة و إهمال الطلبة للواجبات البيتية.

مجال المشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق  
بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
32.	36	2.58	1.09	51.57	منخفضة
33.	35	3.03	0.92	60.57	متوسطة
34.	37	3.13	0.88	62.50	متوسطة
35.	38	3.21	1.00	64.29	متوسطة
36.	34	3.30	0.87	65.93	متوسطة
37.	39	3.31	0.88	66.29	متوسطة
38.	33	3.34	0.91	66.79	متوسطة
39.	32	3.38	1.1	67.57	متوسطة
		3.15	0.75	63.19	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات، تتعلق بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور قد أتت متوسطة (3.15) وانحراف معياري (0.75)، وبنسبة مئوية (63.1).

ويلاحظ أن الفقرة المتعلقة بجانب المجتمع المحلي وأولياء الأمور وهي

تدخل الأحزاب السياسية في الواقع المدرسي، كانت الاستجابة عنها منخفضة. في حين أنه كانت متوسطة على غياب نظام التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها ونقص تعاون الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوكيات أبنائهم الخاطئة وممارسة الضغوط الاجتماعية على المجتمع المدرسي وضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة وندرة تقديم الدعم المادي للمدرسة وقصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم.

مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
44	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية.	2.67	1.3	53.43	منخفضة
45	ضيق مساحة الغرف الصفية .	2.81	1.3	56.29	منخفضة
43	نقص المرافق الصحية في المدرسة.	2.89	1.4	57.86	منخفضة
41	نقص المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر في نظافتها.	2.90	1.0	58.00	منخفضة
40	قلة توافر الصيانة الدورية للمبنى المدرسي.	3.10	0.85	62.07	متوسطة
46	قلة وجود الغرف التخصيصة في المدرسة	3.19	1.3	63.71	متوسطة
42	نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.	3.23	1.1	64.50	متوسطة
47	نقص الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.	3.28	1.32	65.57	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	3.00	0.87	60.18	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في شمال الضفة الغربية، من جهات نظرهم ، في مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، قد

أنت متوسطة (3.0) وانحراف معياري (0.87)، وبنسبة مئوية (60.1).

ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة، بجانب التجهيزات المدرسية والبناء وهي نقص المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر في نظافتها، ونقص المرافق الصحية في المدرسة وموقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية. وضيق مساحة الغرف الصفية كانت الاستجابة عنها منخفضة.

في حين أنه كانت الاستجابة متوسطة على قلة توافر الصيانة الدورية للمبنى المدرسي. ونقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة. وقلة وجود الغرف التخصيصة في المدرسة ونقص الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.

مجال المشكلات التي تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل:

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل

الرقم	المجال	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
48.54	قلة التجهيزات الرياضية	3.11	.75	62.2	متوسطة
49.48	نقص الوسائل التعليمية والتعلمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة.	3.13	1.10	62.6	متوسطة
50.53	نقص الأدوات والمواد المختبرية.	3.23	.82	64.6	متوسطة
51.50	نقص الوسائل التعليمية المستخدمة في العملية التعليمية	3.26	1.11	65.2	متوسطة
52.49	بعد مراكز مصادر التعلم عن المدرسة.	3.31	1.02	66.2	متوسطة
53.52	العدد المحدود لأجهزة الحاسوب .	3.50	1.16	70	عالية

عالية	70.8	.92	3.54	تراجع الاهتمام بالمكتبات المدرسية كمصادر تعلم	51	.54
متوسطة	65.9	0.71	<b>3.29</b>	<b>الدرجة الكلية للمشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل:</b>		

يتضح من الجدول (8) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية ، قد أتت بمتوسطة (3.2) وانحراف معياري (0.71) وبنسبة مئوية (65.9). ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة بجانب الأجهزة التعليمية والوسائل وهي نقص الوسائل التعليمية والتعليمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة. وبعد مراكز مصادر التعلم عن المدرسة ونقص الوسائل التعليمية المستخدمة في العملية التعليمية ونقص الأدوات والمواد المخبرية. وقلة التجهيزات الرياضية كانت الاستجابة عنها متوسطة. في حينه أنه كانت عالية على تراجع الاهتمام بالمكتبات المدرسية مصدرا للتعلم المحدود لأجهزة الحاسوب .

## مجال مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة

### الجدول ( 9 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات

تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
55.	58	3.13	.85	62.50	متوسطة
	الإدارية التربوية للمدرسة				
56.	60	3.15	.73	63.07	متوسطة
	قلة استخدام نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة.				
57.	59	3.17	.76	63.43	متوسطة
	اقتصار مفهوم التكنولوجيا الإدارية على الأجهزة والآلات فقط.				
58.	56	3.30	.85	65.93	متوسطة
	ضعف استخدام أجهزة الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية .				
59.	57	3.31	.78	66.29	متوسطة
	قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي				
60.	55	3.49	.91	69.86	متوسطة
	افتقار المدرسة لشبكة الانترنت كمصدر للتعلم				
	الدرجة الكلية للمشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة	3.26	.64	65.18	متوسطة
	الدرجة الكلية لجميع المجالات	3.18	.58	63.65	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في

شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة، قد أنتت بدرجة

متوسطة (3.1) وانحراف معياري (0.58)، وبنسبة مئوية (63.6).

مجال الدراسة والدرجة الكلية

الجدول ( 10 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الدراسات والمجال

الكلية

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	63.48	0.8	3.17	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
متوسطة	64.41	0.6	3.22	الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالمعلمين
متوسطة	63.15	0.85	3.15	الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالطلبة
متوسطة	63.19	0.31	3.15	الدرجة الكلية لمجال المشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
متوسطة	60.18	0.31	3.00	الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
عالية	71.5	0.3	3.29	الدرجة الكلية للمشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل:
متوسطة	63.65	.58	3.18	الدرجة الكلية لجميع المجالات

يتضح من الجدول (10) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، قد أتت بدرجة متوسطة (3.1) وانحراف معياري (0.84)، وبنسبة مئوية (63.4)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني كانت متوسطة. يتضح من الجدول (10) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين، قد أتت بدرجة متوسطة (3.22) وانحراف معياري (0.63)، وبنسبة مئوية (64.41)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين كانت متوسطة. يتضح

من الجدول (10) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالطلبة، قد أتت بمتوسطة (3.1) وانحراف معياري (0.85)، وبنسبة مئوية (63.15)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالطلبة كانت متوسطة . يتضح من الجدول (10) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات، تتعلق بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور قد أتت متوسطة (3.15) وانحراف معياري (0.75)، وبنسبة مئوية (63.1). يتضح من الجدول (10) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، من وجهات نظرهم، في مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، قد أتت متوسطة (3.0) وانحراف معياري (0.87)، وبنسبة مئوية (60.1). يتضح من الجدول (10) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، قد أتت بمتوسطة (0.71) وانحراف معياري (3.2) وبنسبة مئوية (65.9). يتضح من الجدول (10) أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة، قد أتت بمتوسطة (0.63) وانحراف معياري (3.2)، وبنسبة مئوية (63.6).

ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة بجانب توظيف التكنولوجيا في المدرسة وهي افتقار المدرسة لشبكة الانترنت مصدراً للتعلم وضعف استخدام أجهزة الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية وقلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي وقصور استخدام الحاسوب في العمليات الإدارية التربوية للمدرسة واقتصار مفهوم التكنولوجيا الإدارية على الأجهزة والآلات فقط. وقلة استخدام نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة كانت الاستجابة عنها جميعاً متوسطة.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن مجال الإداري والفني حصل على درجة شعور بالمشكلات كانت متوسطة بنسبة ( 63.4 ) في حين أن المجال المتعلق بالمعلمين حصل على درجة شعور

بالمشكلات متوسطة بنسبة ( 64.4 ) أما جانب الطلبة فقد حصل على درجة شعور متوسطة بنسبة ( 63.1 ) والجانب المتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي فقد حصل على درجة شعور متوسطة بالمشكلات بنسبة ( 63.19 ) أما الجانب الخاص بالتجهيزات والبناء المدرسي فقد حصل على درجة شعور متوسطة بنسبة ( 60.18 ) وكذلك مجال الأجهزة التعليمية والوسائل في المدرسة فقد حصل على درجة شعور متوسطة بنسبة ( 65.9 ) أما مجال توظيف التكنولوجيا في المدرسة، فقد حصل على درجة شعور متوسطة بالمشكلة بنسبة ( 65.1 ) .

ويلاحظ أن أعلى مجال في النسبة المئوية، كان في المشكلات المتعلقة، بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل، وذلك يأتي مؤكداً على أهمية الوسائل التعليمية في العملية التعليمية التعليمية لما لها دور في عملية إكساب المعارف، والمفاهيم والمهارات، وخلق المناخ الملائم، لتنمية المواقف، وغرس القيم والاتجاهات، بحيث تشكل حافزاً تربوياً عند الطلبة نحو عملية التعلم.

ويلاحظ أن أدنى مجال في النسبة المئوية كان في المشكلات المتعلقة بمجال الطلبة، وهذا الأمر في الشعور طبيعي جداً؛ لأن الطالب على مقعده ينتظر منا تهيئة الفرص الملائمة له، من أجل التعلم من حيث الكادر المؤهل والتجهيزات الخاصة بالمدرسة، وتوفير إدارة واعية ذات خبرة كافية باهتمامات الطالب. فأخر ما يمكن أن يكون لدينا الطالب مشكلة إذا ذللنا كل الصعاب وأوجدنا حلاً للمشكلات من أجل تأمين بيئة مناسبة للتعلم.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

أولاً: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى الى متغير الجنس؟ ولإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (11) يبين ذلك:

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير الجنس

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الجنس	المجال
3.26	.91	162	ذكور	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
3.05	.74	118	اناث	
3.22	.61	162	ذكور	مشكلات تتعلق بالمعلمين
3.22	.66	118	اناث	
3.23	.85	162	ذكور	مشكلات تتعلق بالطلبة
3.06	.86	118	اناث	
3.26	.79	162	ذكور	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
3.02	.67	118	اناث	
2.96	.90	162	ذكور	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
3.08	.84	118	اناث	
3.29	.71	162	ذكور	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
3.31	.72	118	اناث	
3.28	.64	162	ذكور	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
3.23	.64	118	اناث	
3.21	.59	162	ذكور	المجال الكلي
3.14	.56	118	اناث	

حيث كانت المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية لديهم على التوالي : (3.26، 3.22، 3.23، 2.96، 3.26، 3.29، 3.283.21) بينما كانت لدى الاناث على التوالي : (3.05، 3.08، 3.22، 3.31، 3.02، 3.23، 3.06، 3.14)، ولصالح الذكور.

ثانياً: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى الى متغير المؤهل

العلمي؟

وللإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (12) يبين ذلك:

الجدول ( 12 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.75	3.20	218	بكالوريوس	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
1.12	3.23	62	أعلى من بكالوريوس	
0.64	3.19	218	بكالوريوس	مشكلات تتعلق بالمعلمين
0.59	3.22	62	أعلى من بكالوريوس	
0.86	2.94	218	بكالوريوس	مشكلات تتعلق بالطلبة
0.82	3.17	62	أعلى من بكالوريوس	
0.72	3.11	218	بكالوريوس	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
0.87	3.07	62	أعلى من بكالوريوس	
0.88	2.79	218	بكالوريوس	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
0.82	3.36	62	أعلى من بكالوريوس	
0.70	3.08	218	بكالوريوس	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
0.75	3.28	62	أعلى من بكالوريوس	
0.63	3.18	218	بكالوريوس	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
0.68	3.21	62	أعلى من بكالوريوس	
0.57	3.07	218	بكالوريوس	المجال الكلي
0.60	3.20	62	أعلى من بكالوريوس	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول ( 12 ) وجود اختلافات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية في حملة البكالوريوس لديهم على التوالي : (3.19، 3.20)، (2.94، 3.11، 2.79، 3.08، 3.18، 3.07) بينما كانت لدى أعلى من بكالوريوس على التوالي : (3.07، 3.17، 3.36، 3.22، 3.28، 3.23، 3.21، 3.20)

بينما توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مشكلات تتعلق بالطلبة لصالح حملة البكالوريوس، وفي مجال مشكلات تتعلق بالبناء، والتجهيزات المدرسية، ولصالح حملة درجة أعلى من البكالوريوس، وفي مجال مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، لصالح حملة البكالوريوس.

ثالثاً: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية؟

وللإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (13) يبين ذلك:

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
.75	3.14	28	أقل من 1 سنوات	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
.90	3.26	146	من 3-4 سنوات	
.79	3.06	106	من 5 سنوات	
.67	3.37	28	أقل من 1 سنوات	مشكلات تتعلق بالمعلمين
.67	3.20	146	من 3-4 سنوات	
.56	3.21	106	من 5 سنوات	
.91	3.25	28	أقل من 1 سنوات	مشكلات تتعلق بالطلبة
.85	3.14	146	من 3-4 سنوات	
.85	3.15	106	من 5 سنوات	
.83	3.10	28	أقل من 1 سنوات	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
.75	3.14	146	من 3-4 سنوات	
.74	3.20	106	من 5 سنوات	
1.01	2.96	28	أقل من 1 سنوات	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
.83	3.04	146	من 3-4 سنوات	

.90	2.97	106	من 5 سنوات	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
.60	3.31	28	أقل من 1 سنوات	
.74	3.27	146	من 3-4 سنوات	
.71	3.33	106	من 5 سنوات	
.73	3.35	28	أقل من 1 سنوات	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
.65	3.23	146	من 3-4 سنوات	
.60	3.27	106	من 5 سنوات	
.67	3.21	28	أقل من 1 سنوات	الدرجة الكلية
.61	3.19	146	من 3-4 سنوات	
.52	3.17	106	من 5 سنوات	
.58	3.18	280	المجموع	

يتضح من الجدول ( 13 ) وجود اختلافات تبعا لمتغير الخبرة الإدارية حيث كانت المتوسطات

الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية لديهم في أقل من 1 سنوات على التوالي : (3.37،3.14،

3.25، 3.10، 2.96، 3.31، 3.35، 3.21)

بينما كانت لدى من 3-4 سنوات على التوالي : (3.06، 3.21، 3.15، 3.20، 2.97، 3.33،

3.27، 3.17) بينما كانت لدى من 5 سنوات على التوالي : (3.17، 3.22، 3.36، 3.28،

3.23، 3.21، 3.20)

رابعاً: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى الى متغير مستوى المدرسة؟

وللإجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (14) يبين ذلك:

#### الجدول ( 14 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعا لمتغير مستوى المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
1.02	3.18	112	أساسية دنيا	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
.75	3.13	98	أساسية عليا	
.65	3.23	70	ثانوية	
.77	3.21	112	أساسية دنيا	مشكلات تتعلق بالمعلمين
.56	3.26	98	أساسية عليا	
.47	3.18	70	ثانوية	
.93	3.09	112	أساسية دنيا	مشكلات تتعلق بالطلبة
.81	3.26	98	أساسية عليا	
.77	3.12	70	ثانوية	
.77	2.93	112	أساسية دنيا	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
.70	3.33	98	أساسية عليا	
.70	3.29	70	ثانوية	
.93	3.08	112	أساسية دنيا	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
.78	3.14	98	أساسية عليا	
.85	2.70	70	ثانوية	

.74	3.34	112	أساسية دنيا	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
.63	3.37	98	أساسية عليا	
.77	3.14	70	ثانوية	
.68	3.24	112	أساسية دنيا	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
.54	3.27	98	أساسية عليا	
.69	3.27	70	ثانوية	
.67	3.15	112	أساسية دنيا	الدرجة الكلية
.50	3.25	98	أساسية عليا	
.52	3.13	70	ثانوية	
.58	3.18	280	المجموع	

يتضح من الجدول (14) وجود اختلافات تبعا لمتغير مستوى المدرسة، ، بين مديريات الأساسية

دنيا ، ومديريات الأساسية عليا ، ولصالح مديريات الأساسية دنيا

حيث كانت المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية لديهم أساسية دنيا على التوالي :

( 3.15 ، 3.24 ، 3.34 ، 3.08 ، 2.93 ، 3.09 ، 3.21 ، 3.18 )

بينما كانت لدى أساسية عليا على التوالي : ( 3.37 ، 3.14 ، 3.33 ، 3.26 ، 3.26 ، 3.13 )

( 3.25 ، 3.27

بينما كانت لدى ثانوية على التوالي : ( 3.27 ، 3.14 ، 2.70 ، 3.29 ، 3.12 ، 3.18 ، 3.23 )

(3.13

خامسا: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى إلى متغير موقع المدرسة؟

وللاجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (15) يبين ذلك:

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعا لمتغير موقع المدرسة

قرية		مدينة		المجال
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.64	4.02	0.68	3.95	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
0.65	3.51	0.60	3.50	مشكلات تتعلق بالمعلمين
0.77	3.43	0.78	3.67	مشكلات تتعلق بالطلبة
0.75	3.63	0.59	3.79	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
0.75	3.31	0.72	358	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
0.64	4.02	0.68	3.95	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
0.65	3.51	0.60	3.50	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
0.55	3.63	0.54	3.70	الدرجة الكلية لمجالات

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (15) وجود اختلافات تبعا لمتغير موقع المدرسة،

حيث كانت المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية لدى مدينة على التوالي : (3.95،

3.50، 3.67، 3.79، 358، 3.95، 3.50، 3.70) بينما كانت لدى قرية على التوالي : (

4.02، 3.51، 3.43، 3.63، 3.31، 3.63، 4.02، 3.51، 3.63).

سادسا: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من ودهات نظهرم تعزى إلى متغير عدد الدورات؟

وللاجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (16) يبين ذلك:

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعا لمتغير عدد الدورات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات	المجال
.85	3.4	20.0	لم يتلق	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
.61	3.4	160.0	اقل من دورتين	
.60	2.8	100.0	اكثر من 3 دورات	
.63	3.4	20.0	لم يتلق	مشكلات تتعلق بالمعلمين
.93	3.4	160.0	اقل من دورتين	
.82	3.0	100.0	اكثر من 3 دورات	
.85	3.4	20.0	لم يتلق	مشكلات تتعلق بالطلبة
.92	3.3	160.0	اقل من دورتين	
.85	2.8	100.0	اكثر من 3 دورات	
.60	3.3	20.0	لم يتلق	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
.61	3.2	160.0	اقل من دورتين	
.63	3.0	100.0	اكثر من 3 دورات	
.82	3.2	20.0	لم يتلق	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
.80	3.2	160.0	اقل من دورتين	
.85	2.7	100.0	اكثر من 3 دورات	
.85	3.5	20.0	لم يتلق	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
.61	3.4	160.0	اقل من دورتين	
.60	3.1	100.0	اكثر من 3 دورات	
.63	3.3	20.0	لم يتلق	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
.93	3.4	160.0	اقل من دورتين	
.82	3.1	100.0	اكثر من 3 دورات	

.85	3.4	20.0	لم يتلق	الدرجة الكلية لمجالات
.92	3.3	160.0	اقل من دورتين	
.85	2.9	100.0	اكثر من 3 دورات	
.61	3.2	280.0	المجموع	

يتضح من الجدول (16) وجود اختلافات تبعا لمتغير عدد الدورات ، حيث كانت المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية لديهم لم يتلق على التوالي : (3.4، 3.4، 3.3، 3.2، 3.5، 3.3، 3.4) بينما كانت لدى اقل من دورتين على التوالي : (3.4، 3.4، 3.3، 3.2، 3.2، 3.4، 3.4، 3.3، 3.4، 3.0، 2.8، 3.0، 2.8) . بينما كانت لدى اكثر من 3 دورات على التوالي : (3.3، 3.4، 3.4، 3.4، 3.1، 3.1، 2.9) .

سابعاً: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى الى متغير المحافظة؟

وللاجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (17) يبين ذلك:

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعا لمتغير المحافظة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة	المجال
.65	3.04	65	نابلس	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
1.05	2.96	93	جنين	
.69	3.06	68	طولكرم	
.99	2.61	19	سلفيت	
.34	3.82	35	قلقيلية	
.49	3.12	65	نابلس	مشكلات تتعلق بالمعلمين
.55	3.07	93	جنين	
.40	3.01	68	طولكرم	
.59	2.34	19	سلفيت	

.42	3.91	35	قليلية	مشكلات تتعلق بالطلبة
.75	2.95	65	نابلس	
.76	2.94	93	جنين	
.56	2.81	68	طولكرم	
.85	2.45	19	سلفيت	
.38	4.17	35	قليلية	
.81	3.08	65	نابلس	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
.79	3.09	93	جنين	
.51	3.12	68	طولكرم	
.92	2.37	19	سلفيت	
.53	3.58	35	قليلية	
.82	2.83	65	نابلس	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
.80	2.76	93	جنين	
.74	2.78	68	طولكرم	
.70	2.29	19	سلفيت	
.44	3.92	35	قليلية	
.64	3.07	65	نابلس	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
.82	3.25	93	جنين	
.59	3.10	68	طولكرم	
.68	2.87	19	سلفيت	
.37	3.88	35	قليلية	
.56	3.13	65	نابلس	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
.73	3.29	93	جنين	
.57	3.13	68	طولكرم	
.57	3.01	19	سلفيت	
.60	3.52	35	قليلية	
.45	3.03	65	نابلس	الدرجة الكلية لمجالات
.57	3.05	93	جنين	

.37	3.01	68	طولكرم
.57	2.56	19	سلفيت
.65	3.17	35	قلقيلية

يتضح من الجدول (17) وجود اختلافات تبعا لمتغير المحافظة، حيث كانت المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية لديهم نابلس على التوالي : (3.0، 3.1، 2.9، 3.0، 2.8، 3.0، 3.1) بينما كانت لدى جنين على التوالي : (2.94، ، 3.05، 3.0، 2.7، 3.2، 3.2)، بينما كانت لدى طولكرم على التوالي : (3.0، 3.0، 2.8، 3.1، 2.7، 3.1، 3.1) بينما كانت لدى سلفيت على التوالي : (2.6، 2.3، 2.4، 2.3، 2.2، 2.8، 3.0) بينما كانت لدى قلقيلية على التوالي : (3.8، 3.9، 3.5، 4.1، 3.9، 3.5).

ثامنا: هل توجد اختلافات في متوسطات استجابات في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى الى متغير نوع المدرسة؟

وللاجابة عن التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الجدول (18) يبين ذلك:

#### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجههم تبعا لمتغير نوع المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المدرسة	المجال
.95	3.34	134	ذكور	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني
.79	3.19	82	اناث	
.53	2.81	64	مختطة	
.62	3.26	134	ذكور	مشكلات تتعلق بالمعلمين
.69	3.29	82	اناث	
.57	3.05	64	مختطة	
.82	3.35	134	ذكور	مشكلات تتعلق بالطلبة
.86	3.23	82	اناث	
.71	2.66	64	مختطة	

.75	3.29	134	ذكور	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور
.65	3.21	82	اناث	
.77	2.82	64	مختطة	
.94	3.04	134	ذكور	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية
.84	3.21	82	اناث	
.68	2.68	64	مختطة	
.71	3.30	134	ذكور	مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل
.68	3.37	82	اناث	
.76	3.19	64	مختطة	
.62	3.30	134	ذكور	مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
.60	3.23	82	اناث	
.71	3.21	64	مختطة	
.60	3.27	134	ذكور	الدرجة الكلية
.57	3.25	82	اناث	
.46	2.92	64	مختطة	
.58	3.18	280	المجموع	

يتضح من الجدول (18) وجود اختلافات تبعا لمتغير نوع المدرسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية للمجالات وللدرجة الكلية لديهم من الذكور على التوالي: (3.34، 3.26، 3.35، 3.29، 3.04، 3.30، 3.30، 3.27) بينما كانت لدى الاناث على التوالي: (3.19، 3.29، 3.23، 3.21، 3.21، 3.37، 3.23، 3.25) بينما كانت لدى المختطة على التوالي: (2.81، 3.05، 2.66، 2.82، 2.68، 3.19، 3.21، 2.92).

### 3- النتائج المتعلقة بالسؤال النهائي المفتوح:

ونص السؤال الثاني على: من خلال خبرتك الإدارية يرجى اقتراح أهم خمسة حلول للمساهمة في التغلب على المشكلات التي تواجهك في المدرسة؟

#### الجدول (19)

إذ تراوحت استجابات المبحوثين بشكل عام عن هذا السؤال حول خمسة مقترحات مهمة وهي مبينة في الجدول (19) كما يلي:

النسبة المئوية	التكرار	الحلول المقترحة
4.8	10	اشراك المديرين الخبراء في تصميم برامج تدريبية
5.8	12	تقديم التعزيزات المالية والمعنوية بشكل دوري للمدارس النشطة
6.7	14	وضع وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المدير المبتدئ من معرفة الادوار المناطقة اليه
7.7	16	تخصيص ميزانية من قبل الوزارة لكل مدرسة سنويا لعمل الصيانة
11.1	23	أن تقدم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الدعم المستمر للمدير المبتدئ من حيث إعداد فريق كفيل متابعة وتقييم عملهم الإداري أولاً بأول.
11.1	23	إعداد برامج تدريبية منظمة كفيلة بتدريب مديري المدارس المبتدئين للقيام بمهامهم الإدارية على أكمل وجه.
21.6	45	اقترح المستجيبون بإنشاء مراكز متخصصة في إنتاج الوسائل التعليمية والتدريب على توظيفها تكون تابعة لكل مديرية على حد سواء.
31.3	65	تخفيف العبء الإداري والفني على مدير المدرسة، بحيث يكون المدير متفرغاً للجانب الفني فقط، لما له من أثر إيجابي في العملية التعليمية.
100.0	208	المجموع

1. اقترح المستجيبون بإنشاء مراكز متخصصة في إنتاج الوسائل التعليمية والتدريب على توظيفها تكون تابعة لكل مديرية على حد سواء.

2. تخفيف العبء الإداري والفني على مدير المدرسة، بحيث يكون المدير متفرغاً للجانب الفني

فقط، لما له من أثر إيجابي في العملية التعليمية.

3. إعداد برامج تدريبية منظمة كفيلة بتدريب مديري المدارس المبتدئين للقيام بمهامهم الإدارية على أكمل وجه.

4. أن تقدم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الدعم المستمر للمدير المبتدئ من حيث إعداد فريق كفيل متابعة وتقييم عملهم الإداري أولاً بأول.

5. تخصيص ميزانية من قبل الوزارة لكل مدرسة سنوياً، تتضمن أعمال الصيانة وتزويدها، بحاجاتها من الأجهزة والأثاث

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة التوصيات، إذ هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات، مستوى المدرسة، نوع المدرسة) على المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.

#### أولاً: - مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### 1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونص السؤال الأول على: ما المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية؟

يتضح من نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم، في مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، قد أتت بمتوسطة (3.1) وانحراف معياري (0.84)، وبنسبة مئوية (63.4)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، كانت متوسطة.

ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة في الجانب الفني والإداري وهي تدني كفايات التخطيط وفق الحاجات والأولويات، وتعدد الجهات التي تتدخل في إدارة شؤون المدرسة، والحاجة الملحة لتوضيح التعليمات الواردة من مديرية التربية والتعليم وتأخر وصول المراسلات عن موعدها المحدد كانت الاستجابة عنها منخفضة جداً. ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة في الجانب الإداري والفني، وهي التزام

البيروقراطية في تنفيذ الأنظمة والقوانين، وقلة تخصيص وقت كافٍ للرد على المراسلات، وقلة الحوافز المادية والمعنوية للمدارس الفاعلة والعبء التعليمي لمدير المدرسة كانت الاستجابة عنها متوسطة. في حينه كانت عالية على كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني لمدير المدرسة، وهذا يتفق مع ماجاء في دراسة ريسي ومسيكال (2005) ودراسة عطوي (2001) ودراسة عايش (2005) دراسة أحمد (2004) ودراسة اللهواني (2007) ودراسة العاجز (2001) والتي أشارت إلى أن المدير يمضي جل وقته في المهمات الروتينية مما يشكل عائقاً أمام الكفايات الفنية، وقد يؤدي إلى التخبط الإداري في عملية التخطيط واتخاذ القرارات بسبب عدم وضوح السياسة لدى مديري المدارس ، وتعزو الباحثة أن كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات، على حساب العمل الفني، كانت مشكلة بدرجة عالية على التداخلات في الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، إضافة إلى عدم وضوح السياسة في الأعمال والأولويات، مما يوقع مدير المدرسة المبتدئ، بمغبة التخبط الإداري في التخطيط والتنفيذ، والانشغال بالأمور الإدارية عن أمور فنية أخرى. إذ تبين هذه النتيجة على ضرورة أن لا يكون الجانب الفني على حساب الإداري، وإلى ضرورة أن لا يطغى الجانب الفني في عمل المدير على آخر في عمله.

يتضح من نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية ، في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين، قد أتت بمتوسطة (3.22) وانحراف معياري (0.63)، وبنسبة مئوية (64.41)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم، في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين كانت متوسطة. ويلاحظ أن الاستجابة عن الفقرات المتعلقة بالمعلمين، كانت منخفضة جدا على فقرات تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي والتغيب المتكرر عن الدوام المدرسي للمعلمين، ووجود صراع بين المعلمين أنفسهم كانت الاستجابة عنها. في حينه كانت الاستجابة عن الفقرات المتعلقة بنفس الجانب بدرجة متوسطة في قصور قدرات المعلمين، في إثراء المنهاج وتطويره وضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي، وضعف مقدرة المعلمين على إدارة الصف وضبطه. وقصور الأنشطة عن تلبية حاجات الطلبة وميولهم. وحصر العمل داخل الغرف الصفية فقط، وتأخر إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم

في المواعيد المحددة، وتدني وعي المعلمين بأهمية توظيف الوسائل التعليمية في التدريس. بينما الاستجابة كانت عالية على الفقرات المتعلقة بجانب المعلمين على انخفاض دافعية المعلمين نحو التدريب وزيادة عبء المعلمين من الحصص الصفية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الهباش (2002)، والصلوي (2005) وبسيسو (2003) وتعزو الباحثة السبب في انخفاض الدافعية عند المعلمين نحو التدريب إلى عدم قناعة المعلمين بأهداف التدريب وعدم التصاقه بحاجاتهم وقلة الإيمان بضرورة التغيير في أسلوبهم النمطي في التدريس ولعل عبء النصاب في الحصص يشكل عائقاً آخر أمام هذه القناعات مما يحول دون الانخراط في أمور تشغلهم عن تنفيذ المنهاج المكتظ من جهة وعن روتينية الأداء المعتادين عليه من جهة أخرى.

يتضح من نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في مجال مشكلات تتعلق بالطلبة، قد أتت بمتوسطة (3.1) وانحراف معياري (0.85)، وبنسبة مئوية (63.15)، وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، مجال مشكلات تتعلق بالطلبة كانت متوسطة. ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة بجانب الطلبة كانت الاستجابة عنها منخفضة فيما يتعلق بارتفاع نسبة التسرب من المدرسة وإساءة بعض الطلبة للمعلمين، وإتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة. وكانت متوسطة عن الفقرات المتعلقة بجانب الطلبة وهي ازدحام في أعداد الطلبة داخل الصف الواحد والغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر ووجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف. و ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة وتدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة. في حينه كانت عالية على انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة وإهمال الطلبة للواجبات البيتية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة باتريك (2008) ودراسة وليم (2011) ودراسة اللهواني (2007) في التأكيد على دور مدير المدرسة المبتدئ في توطيد العلاقة مع الطاقم المدرسي من أجل تقديم الدعم المستمر للطلبة وأولياء الأمور للوصول إلى مدرسة متميزة وعالية الأداء. تؤكد على التحديات التي تواجه المدير المبتدئ للوصول إلى مدرسة متميزة ذات مناخ ملائم ليطبق النظريات المناسبة فيها. أكدت على قلة الدافعية لدى الطلبة.

وتعزو الباحثة أسباب انخفاض دافعية الطلبة نحو التعلم، إلى قلة الأنشطة (الانشطة المنهجية أو اللامنهجية) الملائمة لرغباتهم، واحتياجاتهم، داخل الصف وخارجه المعدة من قبل المعلمين، بالإضافة إلى رتابة الجو المدرسي بنظامه وبرامجه، والنقص الكثير في مرافق المدرسة من ساحات وملاعب، وتجهيزات مما لها الأثر البالغ في تدني الدافعية لديهم.

يتضح من نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية ، في مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، قد أتت بمتوسطة (3.15) وانحراف معياري (0.75)، وبنسبة مئوية (63.1). ويلاحظ أن النتائج المتعلقة بجانب المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وهي تدخل الأحزاب السياسية في الواقع المدرسي كانت الاستجابة عنها منخفضة. في حين أنه كانت متوسطة على غياب نظام التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها، ونقص تعاون الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوكات أبنائهم الخاطئة وممارسة الضغوط الاجتماعية على المجتمع المدرسي، وضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة وندرة تقديم الدعم المادي للمدرسة وقصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم، وجاء هذا متفقاً مع دراسة اللهواني (2007) ودراسة الصلوي وثابت (2005) والتي أشارت الى مشكلة ضعف المشاركة المجتمعية ومؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة، لجهلهم برسالة المدرسة، وقصور المدرسة نحوهم. جاء في توصياته ضرورة العمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والأهل، والمشاركة في الأنشطة المختلفة، والعمل المستمر من قبل الإدارات المدرسية، على تقديم المعلومات والنصح والإرشاد في كل ما يختص بأولياء الأمور. وتعزو الباحثة وجود مثل هذه المشكلات إلى ضعف الدور الذي يمارسه المدير المبتدئ في توضيح رسالة المدرسة وأهدافها، وعدم تفعيل الأنشطة المختلفة والتي من شأنها توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يولد قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، وقلة تقديم الدعم المعنوي والمادي للمدرسة. إلى أن التخطيط التشاركي والتعاون المستمر مع الطاقم المدرسي، يكون منفذاً لحل مثل هذه المشكلات.

يتضح من نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في

شمال الضفة الغربية ، في مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، قد أتت بمتوسطة (3.0) وانحراف معياري (0.87)، وبنسبة مئوية (60.1)، ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة بجانب التجهيزات المدرسية والبناء وهي نقص المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر في نظافتها ونقص المرافق الصحية في المدرسة وموقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية. وضيق مساحة الغرف الصفية كانت الاستجابة عنها منخفضة . في حين أنه كانت الاستجابة متوسطة على قلة توافر الصيانة الدورية للمبنى المدرسي. ونقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة. وقلة وجود الغرف التخصيصة في المدرسة ونقص الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة حسين (2004) ودراسة أبو عواد (2004) والتي أشارت إلى صفات المدرسة الفعالة، وسمات البيئة الآمنة. وأشار إلى مشكلة المباني والتجهيزات، وتوفير الإمكانات المادية، تشكل عائقاً أمام الإدارة المدرسية عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها، لاحتياجات التعلم. أكد على مشكلة المباني والتجهيزات من شأنها عرقلة عمل المدير المدرسي. وتعزو الباحثة نقص الغرف التخصيصة والملاعب والساحات الآمنة إلى غياب الصيانة الدورية والمتابعة الحثيثة من قبل الوزارة في تأمين هذه الأمور والتي من شأنها أن تضبط العملية التعليمية بشكل إيجابي ونحو الأفضل.

ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة بجانب الأجهزة التعليمية والوسائل وهي نقص الوسائل التعليمية والتعليمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة. وبعد مراكز مصادر التعلم عن المدرسة ونقص الوسائل التعليمية المستخدمة في العملية التعليمية، ونقص الأدوات والمواد المخبرية، وقلة التجهيزات الرياضية، كانت الاستجابة عنها متوسطة. في حينه أنه كانت عالية على تراجع الاهتمام بالمكتبات المدرسية كمصادر تعلم و العدد المحدود لأجهزة الحاسوب. وهذه النتيجة تأتي منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة اللهواني(2007) ووليم(2011) وهيلن وآخرون (2010) وأحمد(2007) والتي. أكدت على أهمية الأجهزة والتطبيق التكنولوجي في العملية التعليمية التعليمية، ويعد النقص فيها من أكبر المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة المخصصات المالية التي ترصدها الحكومة للمدارس لمثل هذه

التجهيزات، وضعف مساهمة المجتمع المحلي في توفير تقنيات حديثة ووسائط تعليمية، والتي تعود بالنفع على الطالب. كل هذا يحدّ من فاعلية المدير والهيئة التدريسية في تحسين المستوى الأكاديمي المطلوب للطلبة.

يتضح من الجدول نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية ، في مجال مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة، قد أتت بمتوسطة (0.63) وانحراف معياري (3.2)، وبنسبة مئوية (63.6)، ويلاحظ أن الفقرات المتعلقة بجانب توظيف التكنولوجيا في المدرسة وهي افتقار المدرسة لشبكة الانترنت كمصدر للتعلم وضعف استخدام أجهزة الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية، وقلة توظيف التكنولوجيا المتوافرة في العمل التربوي والتعليمي وقصور استخدام الحاسوب في العمليات الإدارية التربوية للمدرسة واقتصار مفهوم التكنولوجيا الإدارية على الأجهزة والآلات فقط. و قلة استخدام نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة كانت الاستجابة عنها جميعاً متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اللهواني(2007) والعاجز (2001) وعابدين(2001).

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن مجال الإداري والفني حصل على درجة شعور بالمشكلات كانت متوسطة بنسبة (63.4) في حين أن المجال المتعلق بالمعلمين حصل على درجة شعور بالمشكلات متوسطة بنسبة (64.4). أما جانب الطلبة فقد حصل على درجة شعور متوسطة بنسبة (63.1) والجانب المتعلق بأولياء الأمور، والمجتمع المحلي فقد حصل على درجة شعور متوسطة بالمشكلات بنسبة (63.19) أما الجانب الخاص بالتجهيزات والبناء المدرسي فقد حصل على درجة شعور متوسطة بنسبة (60.18) وكذلك مجال الأجهزة التعليمية والوسائل في المدرسة فقد حصل على درجة شعور متوسطة بنسبة (65.9) أما مجال توظيف التكنولوجيا في المدرسة فقد حصل على درجة شعور متوسطة بالمشكلة بنسبة (65.1).

وتبين نتائج الدراسة أن أعلى مجال كان في المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أهمية الوسائل التعليمية في العملية التعليمية، لما لها دور في عملية إكساب المعارف، والمفاهيم والمهارات، وخلق المناخ الملائم، لتنمية

المواقف، وغرس القيم والاتجاهات بحيث تشكل حافزاً تربوياً عند الطلبة نحو عملية التعلم. ويلاحظ أن أدنى مجال في النسبة المئوية كان في المشكلات المتعلقة بمجال الطلبة وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الطالب على مقعده ينتظر منا تهيئة الفرص الملائمة له من أجل التعلم من حيث الكادر المؤهل والتجهيزات الخاصة بالمدرسة وتوفير إدارة واعية ذات خبرة كافية باهتمامات وقبول الطالب. فأخر ما يمكن أن يكون لدينا الطالب مشكلة إذا ذللنا كل الصعاب وأوجدنا حلاً للمشكلات من أجل تأمين بيئة مناسبة للتعليم والتعلم.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

**1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: هل يوجد هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس؟**

يتضح من نتائج الدراسة وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في تقديرات أفراد العينة المشكلات، التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، وفي مجالات مشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية ومشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، ومشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة. بينما توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في تقديرات أفراد العينة المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجال مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، ولصالح الذكور. وكانت هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في تقديرات أفراد العينة المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، في مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، ولصالح الذكور. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العاجز

(2001) واللوهواني(2007)، في حين تتفق ما توصلت إليه دراسة أبو عودة (2004).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن طبيعة مدارس الذكور التي يقوم عليها المديرون المبتدئون، تحتاج إلى جهد في مجالات كثيرة: من حيث الضبط والسلوكيات الخاصة بالطلبة الذكور، وقصور الآباء في متابعة أبنائهم، وغيابهم بعض الأحيان بالكامل عن البيت للعمل، مما يغلب على عمل المدير، ضرورة المتابعة على حساب العمل الفني بشكل يومي.

**2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟**

يتضح من نتائج الدراسة، وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في في تقديرات أفراد العينة، المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، مشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، وأولياء، ومشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة والدرجة الكلية.

بينما توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في، في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مشكلات تتعلق بالطلبة، لصالح حملة البكالوريوس، وفي مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، لصالح حملة درجة أعلى من البكالوريوس، وفي مجال مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، لصالح حملة البكالوريوس. إذ تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة لين(2009) وبسيسو(2004)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان المؤهل العلمي الذي يحمله المدير المبتديء لا علاقة له بحل المشكلات التي تتعلق بالطلبة وإنما يعتمد على القدرات الشخصية ومدى امتلاكه لمهارة حل المشكلات.

**3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ونص السؤال الثالث على: هل**

يوجد هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية؟

يتضح من نتائج الدراسة وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالات مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور. ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، ومشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، ومشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الهباش (2001)، والصلوي (2005) وباتريك (2008) واحمد (2007) وهيلين وآخرون (2010).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن جميع المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، لا يتمتع بالخبرة الكافية واللازمة، لإدارة المؤسسة التربوية، وهذا يعد طبيعياً ومتوافقاً مع الدراسات السابقة، والتي تشير إلى أن الخبرة الإدارية، تكتسب بعد مضي فترة خمس سنوات منذ تولي المنصب.

**4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير مستوى المدرسة؟**

يتضح من نتائج الدراسة، وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في تقديرات أفراد العينة المشكلات، التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير نوع المدرسة، ومشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، والمشكلات التي تتعلق بالمعلمين، والمشكلات التي تتعلق بالطلبة، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والمشكلات التي تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في

بينما توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في، في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وفي مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.

يتضح من نتائج الدراسة وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في في المشكلات، التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير مستوى المدرسة وفي مجال مشكلات تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبين مديريات الأساسية دنيا، ومديريات الأساسية عليا، ولصالح مديريات الأساسية دنيا.

وهذا يمكن تفسيره بحسب رأي الباحثة، إلى أن المدارس الأساسية الدنيا، تفتقر إلى الكثير من التجهيزات الملائمة، لطبيعة الفئة العمرية التي تتناولها ومتطلباتها، من حيث الملاعب، والمساحات الآمنة، والبيئة الصفية الداخلية المحفزة للتعلم، والمتابعة المستمرة للأهل، وأولياء الأمور، للفئة العمرية، لردم الهوة ما بين البيت والمدرسة.

**5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم تعزى لمتغير موقع المدرسة؟**

يتضح من نتائج الدراسة وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في في تقديرات أفراد العينة المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير موقع المدرسة، في مجالات مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة

واحمد(2007) والهباش(2001) وبسيسو(2003) وباتريك(2008).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موقع المدرسة لا علاقة له بالمشكلات التي تواجه المدير المبتدئ سواء كان في قرية أم مدينة.

**6. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل يوجد هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها، في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير عدد الدورات؟**

يتضح من نتائج الدراسة، وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية، من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور. ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، ومشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، ومشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة. حيث تتفق هذه النتيجة، مع ما توصلت إليه دراسة، كل من كامل(2001) والصلوي(2005) وبسيسو(2003).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، في أن طبيعة الدورات، والورش التي تعطى إلى المدير المدرسي المبتدئ، تركز على المفاهيم النظرية، وتستثني بشكل كبير التطبيق العملي الميداني للمدير المدرسي، وأن المسألة ليست بعدد الدورات، وإنما بنوعها، وطبيعة التخطيط، والأهداف التي تحققها وأهلية من يقدمونها وفعاليتهم. وبنائها على حاجات واقعية للمدير المبتدئ.

**7. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ونص السؤال السابع على: هل توجد اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية، في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تعزى لمتغير المحافظة؟** ويتضح من نتائج الدراسة وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في في

المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، من جهات نظرهم، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني مشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، ومشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة. وتتفق هذه الدراسة مع توصلت إليه دراسة باتريك (2008)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين طبيعة وواقع التعليم ومشكلاته في أي من المحافظات الفلسطينية التي تناولتها الدراسة، وترى الباحثة بأن هناك تشابه بين جميع المحافظات التي أجريت عليها الدراسة من حيث طبيعة المشكلات التي تواجه المدير المتبديء.

**8. النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: هل يوجد هناك اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في في تقديرات أفراد العينة المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين تعزى لمتغير نوع المدرسة؟**

يتضح من نتائج الدراسة، وجود اختلافات في استجابات المديرين المبتدئين في، في المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالات مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، ومشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، ومشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة. وتتفق هذه الدراسة مع توصلت إليه دراسة عابدين (2001) والصلوي (2005) وهيلين واخرون (2010)، وباتريك (2008)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة، إلى أن طبيعة مدارس الذكور، تتطلب دراسة وخبرة بغض النظر عن الفئة العمرية، وهذا يرتبط مع النتائج التي تم تناولها في الفرضيات السابقة، فيما يتعلق بمدارس الذكور.

## 2. النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح:

ونص السؤال الثاني على:

- من خلال خبرتك الإدارية يرجى اقتراح أهم خمسة حلول للمساهمة في التغلب على المشكلات التي تواجهك في المدرسة؟

إذ تراوحت استجابات المبحوثين عن هذا السؤال حول خمسة مقترحات مهمة تبعاً للتكرارات المبنية على استجابة المبحوثين عنه وهي كما يلي:

1. اقترح المستجيبون بإنشاء مراكز متخصصة في إنتاج الوسائل التعليمية، والتدريب على توظيفها تكون تابعة لكل مديرية على حد سواء.
2. تخفيف العبء الإداري والفني على مدير المدرسة، بحيث يكون المدير متفرغاً للجانب الفني فقط، لما له من أثر إيجابي في العملية التعليمية.
3. إعداد برامج تدريبية منظمة كفيلة بتدريب مديري المدارس المبتدئين، للقيام بمهامهم الإدارية على أكمل وجه.
4. أن تقدم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الدعم المستمر للمدير المبتدئ، من حيث إعداد فريق كفيل بمتابعة، وتقييم عملهم الإداري أولاً بأول.
5. تخصيص ميزانية من قبل الوزارة لكل مدرسة سنوياً، تتضمن أعمال الصيانة وتزويدها، بحاجاتها من الأجهزة والأثاث.

## التوصيات:

بناء على نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. تطوير وصف وظيفي واضح، حتى يتمكن المديرين المبتدئون من معرفة طبيعة الواجبات التي يجب تناولها للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الطاقم التعليمي.
2. عقد الندوات التثقيفية، بهدف توعية المديرين المبتدئين بمفهوم المشكلات التي ربما تواجههم وإيجابيات حلها، من خلال الممارسة العملية داخل المؤسسات التربوية.
3. عمل دورات تدريبية ولقاءات لمديري المدارس المبتدئين، لإكسابهم مهارات في مجال طرق حل المشكلات، بما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم، وانعكاس آثاره بشكل إيجابي على أداء المديرين.
4. إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين، والمعلمين، وأولياء الأمور، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة حول المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ.
5. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم، باستخدام بعض البرامج التدريبية، التي من شأنها أن تصقل قدرات المديرين، في حل المشكلات، للقيام بمهامهم بشكل فاعل.
6. عقد دورات تدريبية ومستمرة؛ لتعزيز كفايات المديرين الإدارية والفنية، لمواجهة التطورات المستقبلية، ولزيادة الفاعلية الإدارية، لدى مديري المدارس، وعقد دورات تدريبية للمديرين الجدد، من أجل أن يلحقوا بزملائهم القدامى.
7. إشراك أولياء الأمور في، وضع خطط المدرسة، والمشاركة في تنفيذها.

## المراجع والمصادر

### اولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، عبد الرحمن وعلى، رشاد. (1996). تقويم الطلاب لمعلم المرحلة الثانوية. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
2. أبو عودة ، فوزي حرب(2004): " واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
3. أبو قحف، عبد السلام ( 2002 ). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
4. احمد، احمد إبراهيم. (2004). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
5. العساف، أحمد بن عبد المحسن.(2003). المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات، بتاريخ 24 من جمادى الأولى العساف،  
[www.saaid.net/aldawah/211.htm](http://www.saaid.net/aldawah/211.htm)20031425
6. احمد، الدرين. (2007). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
7. أخو رشيدة، عالية خلف ( 2006 ).. "درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الاردن.
8. بسيسو، نادرة غازي (2003): "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)

9. البهواشي، السيد عبد العزيز.(2006). المدرسة الفاعلة مفهومها، إدارتها، آليات تحسينها، ط(1). دار عالم الكتب، القاهرة، مصر.
10. ترك، رابح، (1996): دراسات في الإدارة والشخصية الإدارية" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
11. الجابري، محمد عابد.(2008). العولمة ومسألة الهوية، بتاريخ 2008  
[www.aljabriabed.net/glob-identitel.htm](http://www.aljabriabed.net/glob-identitel.htm)
12. الحربي، قاسم بن عائل.(2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، السعودية.
13. الحسن، نعيمة عبد الرحمن(2008). " فاعلية برنامج تعديل السلوك وضبط البيئة الصفية في خفض السلوكيات غير المقبولة لدى التلاميذ ذوي التخلف العقلي البسيط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، البحرين.
14. حسين ، فضيلة عباس. ( 2004 ) " مشكلات إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة الرياض التعليمية "رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
15. الخميسي، سلمان عاشور (2003). الإدارة الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا .
16. الصلوي، أنور محمد أحمد ثابت. (2005). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي في مدينة تعز. رسالة جامعية، اليمن.
17. عابدين، محمد عبد القادر.(2001). "الإدارة المدرسية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، رام الله، فلسطين.

18. العاجز، فؤاد علي (2001). " المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع – العدد الأول، ص 209 – ص 255، 2001.
19. عايش، احمد جميل محمد. (2005). " المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الاساسي في وكالة الغوث في الاردن كما يمارسونها انفسهم " وهي دراسة نوعية، وموجودة في مكتبة الجامعة الاردنية / الاردن لسنة 2005 شهر ايلول
20. عطوي، جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة. عمان . الاردن.
21. عواد، مازن . ( 1985 ) . دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المنوطة بهم . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن
22. 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.
23. اللوزي، موسى (2002): التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
24. مرسي، محمد منير. (1975). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة، مصر.

25. الموسوي، سنان (2002):، مفاهيم إدارية معاصرة "نظرة عامة"، ص185-186.

26. الهباش، يوسف. (2002). عبد المعطي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

1. Allison, D.J. & Allison, P.A. (1993). Trees and forests: Details,

abstractions, and experiences in problem solving. In P. Hallinger, K. Leithwood, & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership* (pp. 130-139). New York: Teachers College Press.

2. Alvy, H., & Robbins, P. (1998). *If I only knew—: Successful strategies for navigating the principalship*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

3. Anderson, Roy Bruce. (1986). "Problems Associated With Provision of Rural Special Education Services" (Ed. D University of Southern California, 1986). *Dissertation Abstracts International*, Vol, 47, No. 6, 1973 - A.

4. Archer, J. (2002). Principals: So much to do, so little time. *Education Week*, 21(31), 1, 20.

5. Booshnan, A. (2001). *Leadership for constructivist schools*. Lanham, MD: Scarecrow Press.

6. Boullion, Y., (1996) *Ethnography and schools*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

7. Clark Villani, S. (2006). *Mentoring and induction programs that support new principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

8. Crow, G. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: Perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 310-325.

9. Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.

10. Daresh, J., & Playko, M. (1994). Aspiring and practicing principals' perceptions of critical skills for beginning leaders. *Journal*

of Educational Administration, 32(3), 35-45.

11.Gredler, M. E. (1997). Learning and instruction: Theory into practice (3rd ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

12.Hall, Valerie and Others. ( 1986 ). Head teachers At Work , London : Milton Keynes , Open Univ Press.

13.Kimberly S. Benetto(2010): "The Influence Of Training And Gender In Mentoring On Novice School Administrators", Doctor Of Philosophy In Urban Education In Administration.

14.Levine, A. (2005) Educating school leaders. Washington, DC: The Education School Project.

15.Lewis, P., & Murphy, R. (2008). New directions in school leadership. School Leadership and Management, 28(2), 127-146.

16.Lin Yu, Wei, (2009): "research on challenges faced by novice director in an affiliated kindergarden of a public elementary school in early childhood education", Vol(3), n(1),pp:53-67

17.Linnda, G. B., Sherman, R., & Gill, P.B. (2002). Making meaning of educational leadership: The principalship in metaphor. NASSP Bulletin, 91(2), 161-171.

18.Odell, S. J., & Huling, L. (2000). Quality mentoring for novice teachers. Washington, DC & Indianapolis, IN: Association of Teacher Educators and Kappa Delta Phi.

19.Parker, Lee, & Gould, Graemel, (1999). Changing public accountability: critiquing new directions, Accounting Forum, 23(2), Oxford, Oxford University Press.

20. Patrick Meigs (2008): "A Novice Principal in a High Performing School: Reflections on Practice", Thousand Oaks, CA: Corwin Press
21. Raymond Coriaty (2008): "A Comparative Study of Novice and Veteran Teachers in Response to Principal Initiated Efforts to Cultivate a Positive School Culture", University of Southern California, 2008
22. Rishi Heifetz, Miskal Q. (2005). Leadership without easy answers. Cambridge, MA: the Belknap Press of Harvard University Press.
23. Sergiovanni, T. J. (2007). Rethinking leadership. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
24. Simon Clarke, (2006): The Spatial engagement: The navigation of a novice teaching principal in a small rural", *Innovation and Development* 3(1), pp. 12–26. July 2006.
25. WILLIAMS, CATHY CHADA. Walking in the Footsteps: An Ethnographic Study of a First Year Principal. (Under the direction of Dr. Bonnie Fusarelli .

## تحكيم استبانة

### ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	د. جمال مرشود	الإدارة التربوية	مشرف تربوي في وكالة الغوث   نابلس
2.	د.حسن رمضان	الإدارة التربوية	مدير تعليم منطقة نابلس في وكالة الغوث
3.	د.سميح الأعرج	اللغة العربية	كلية العلوم التربوية   رام الله
4.	د. سهيل صالحه	اساليب تدريس	جامعة النجاح الوطنية
5.	أ.د. عبد الناصر القدومي	التربية الرياضية	جامعة النجاح الوطنية
6.	د.عبد عساف	ارشاد	جامعة النجاح الوطنية
7.	د. علي أبو حمدان	علم نفس تربوي	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. علي حبايب	تربية ابتدائية	جامعة النجاح الوطنية
9.	أ. فاخر الخليلي	علم النفس	جامعة النجاح الوطنية
10	د. محمود أبو سمرة	الإدارة التربوية	جامعة القدس

ملاحظة: رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبجدي

استبانة

جامعة النجاح الوطنية.

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المدير/ة المحترم/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة ، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ماجاء في الأدب التربوي ، والدراسات السابقة ، لذا يرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة ، علماً بأن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن التعاون

الطالبة

ميادة عبد القادر

## الجزء الأول:البيانات الأولية:

يُرجى وضع علامة (√) أمام درجة المشكلة التي تنطبق عليها حالتك .

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس
3. سنوات الخبرة الإدارية: أقل من سنة  من 3-4 سنوات  من 5 سنوات
4. مستوى المدرسة: أساسية دنيا  أساسية عليا  ثانوية
5. موقع المدرسة: مدينة  قرية
6. عدد الدورات التي حصلت عليها في مجال الوظيفة: لم أحصل على أية دورة تدريبية  من دورة إلى 3 دورات  أكثر من 3 دورات
7. المحافظة: نابلس  جنين  طولكرم  سلفيت  قلقيلية
8. نوع المدرسة: ذكور  إناث  مختلطة

ثانياً: الرجاء وضع شارة ( √ ) في المكان المناسب :

درجة المشكلة					الفقرات	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مشكلات تتعلق بالجانب الإداري والفني	المجال الأول
					تدني كفايات التخطيط وفق الحاجات والأولويات .	1.
					تعدد الجهات التي تتدخل في إدارة شؤون المدرسة	2.
					التزام البيروقراطية في تنفيذ الأنظمة والقوانين	3.
					الحاجة الملحة لتوضيح التعليمات الواردة من مديرية التربية والتعليم	4.
					قلة تخصيص وقت كافٍ للرد على المراسلات	5.
					تأخر وصول المراسلات عن موعدها المحدد	6.
					قلة الحوافز المادية والمعنوية للمدارس الفاعلة	7.
					كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني.	8.
					العبء التعليمي لمدير المدرسة .	9.
					<b>مشكلات تتعلق بالمعلمين</b>	<b>المجال الثاني</b>
					قصور قدرات المعلمين في إثراء المنهاج وتطويره	10
					ضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي	11
					انخفاض دافعية المعلمين نحو التدريب	12
					زيادة عبء المعلمين من الحصص الصفية .	13
					ضعف مقدرة المعلمين على إدارة الصف وضبطه .	14
					قصور الأنشطة عن تلبية حاجات الطلبة وميولهم .	15
					تأخر المعلمين عن الدوام الرسمي	16
					التغيب المتكرر عن الدوام المدرسي للمعلمين	17
					حصص العمل داخل الغرف الصفية فقط .	18
					تأخر إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة	19
					تدني وعي المعلمين بأهمية توظيف الوسائل التعليمية في التدريس	20
					وجود صراع بين المعلمين أنفسهم .	21

المجال الثالث	مشكلات تتعلق بالطلبة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
22	ازدحام في أعداد الطلبة داخل الصف الواحد .					
23	الغياب المتكرر من قبل الطلبة دون مبرر.					
24	ارتفاع نسبة التسرب من المدرسة					
25	انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة					
26	وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف.					
27	ممارسة عادات اجتماعية سلبية بين الطلبة					
28	تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.					
29	إهمال الطلبة للواجبات البيتية .					
30	. إساءة بعض الطلبة للمعلمين.					
31	. إتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة.					
المجال الرابع	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور					
32	غياب نظام التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور .					
33	ضعف فناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها.					
34	نقص تعاون الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوكيات أبنائهم الخاطئة					
35	. ممارسة الضغوط الاجتماعية على المجتمع المدرسي					
36	تدخل الأحزاب السياسية في الواقع المدرسي.					
37	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة					
38	ندرة تقديم الدعم المادي للمدرسة .					
39	قصور متابعة أولياء الأمور لسلوك أبنائهم .					
المجال الخامس	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية					
40	قلة توافر الصيانة الدورية للمبنى المدرسي.					
41	نقص المستخدمين كالأذنة مثلاً في المدرسة مما يؤثر في نظافتها.					
42	نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.					
43	نقص المرافق الصحية في المدرسة.					

					44	موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية.
					45	ضيق مساحة الغرف الصفية .
					46	قلة وجود الغرف التخصيصة في المدرسة
					47	نقص الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة.
المجال السادس	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا		مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل:
					48	نقص الوسائل التعليمية والتعلمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة.
					49	بعد مراكز مصادر التعلم عن المدرسة.
					50	نقص الوسائل التعليمية المستخدمة في العملية التعليمية
					51	تراجع الاهتمام بالمكتبات المدرسية كمصادر تعلم .
					52	العدد المحدود لأجهزة الحاسوب .
					53	نقص الأدوات والمواد المختبرية.
					54	قلة التجهيزات الرياضية
المجال السابع	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا		مشكلات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في المدرسة
					55	افتقار المدرسة لشبكة الانترنت كمصدر للتعلم
					56	ضعف استخدام أجهزة الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية .
					57	. قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي
					58	قصور استخدام الحاسوب في العمليات الإدارية التربوية للمدرسة
					59	اقتصار مفهوم التكنولوجيا الإدارية على الأجهزة والألات فقط.
					60	قلة استخدام نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة.

• من خلال خبرتك الإدارية يرجى اقتراح أهم خمسة حلول للمساهمة في التغلب على المشكلات التي تواجهك في المدرسة.

- \_1
- \_2
- \_3
- \_4
- \_5

مع الشكر والتقدير

## ملحق رقم (3) كتاب الدراسات العليا

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ : 2011/6/6

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم  
الادارة العامة للتعليم العام  
وزارة التربية والتعليم العالي  
فاكس: 2983222 - 2 - 00972  
رام الله

**الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ ميادة عزام حويطي، رقم تسجيل (10753064)**

**تخصص ماجستير إدارة تربوية**

تحية طيبة وبعد،

الطالبة ميادة عزام حويطي/ رقم تسجيل 10753064 تخصص ماجستير إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها بعنوان:  
(مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم)

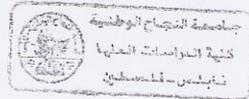
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في تطبيق دراستها وتوزيع استبيان على مديرين المدارس الحكومية التابعة لمحافظة شمال الضفة الغربية لمتابعة مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 2345113 \* فاكس: (09) 2342907 (972)  
Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115  
3200 هاتف داخلي (5) 3200  
\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

## ملحق رقم (4) كتاب وزارة التربية والتعليم العالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate General Of General Education



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/ ٢٠ / ٢١ / ١٠٥٤٧

التاريخ : ٢٠ / ٩ / 2011م

الموافق : ٢٠ / ١٠ / 1432هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم  
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية  
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : الدراسة الميدانية

الإشارة : كتابكم بتاريخ 2011/6/6م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص □ مساق حلقة بحث

لا مانع من قيام الطالبة " ميادة عزام حويطي " من اجراء دراستها الميدانية بعنوان " مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم " ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم ( نابلس، وجنين، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

الرجاء تزويدنا بنسخة من الدراسة في حال اتمامها.

مع الاحترام ،،،،،

أ. عمر عنبر

/ مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم.

نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين.

(نابلس، وجنين، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية)

(الرجاء تسهيل المهمة)

نسخة/ الملف.

ن.ع/ ا.ي.

## ملحق رقم (5) كتب مديريات الشمال

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education – Tulkarm

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم / طولكرم

الرقم : م ت ط / ١٣ / 2018  
التاريخ : ٢٠١١/٦/١٣ م  
الموافق : ١٢ / رجب / ١٤٣٢ هـ

حضرة مدير/ة مدرسة ..... المحترم/ة  
تحية طيبة وبعد،،،،،

### الموضوع : تسهيل مهمة

لامانع من قيام الطالبة (ميادة عزام حويطي) من جامعة النجاح الوطنية ، بإجراء دراسته الميدانية بعنوان (مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ) ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على المديرين والمديرات انفسهم ، واعادتها الى مديرية التربية والتعليم / قسم التعليم العام في موعد أقصاه نهاية دوام يوم الخميس الموافق ٢٠١١/٦/٢٣ م ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،،،

أ. حسن سلامة  
مدير التربية والتعليم



قسم التعليم العام

مدع / طأ

مديرية التربية والتعليم / طولكرم هاتف : ٠٩-٢٦٧١٠٣٨ ، ٠٩-٢٦٧١١٥٣ ، تلفاكس ٠٩-٢٦٧٢٣٥٣ ص . ب ٤٩  
Directorate of Education - Tulkarm Tel : 09-2671038 . 092671153 . Telefax 09-2672353 P.O. Box 49



الرقم : م ط / 48/4 / 53  
التاريخ : 11 / 8 / 2011 م  
الموافق : 11 / رمضان / 1432 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : " استنيانه "

بمستد اذ لم ترويه

تهدىكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، ونرفق طيه استنيانه الباحثه "مبارك غلام جويطي" بعنوان "مساهمة المديريين المتدربين في تطوير التعليم في المدارس الفلسطينية" نأمل من حضراتكم تعبئة الاستيانه المرفقة وإعادتها للمديرية " قسم التعليم العام " في موعد أقصاه 25 / 8 / 2011م ...

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

محمد زكارنه

مدير التربية والتعليم



نسخة : النائب الفني المحترم



الرقم: ق/ 146 / 4 / 2107  
التاريخ: 2011/08/15م  
الموافق: 1432/09/16هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة كتاب جامعة النجاح الوطنية بلا رقم بتاريخ 2011/6/6م

أرجو تسهيل مهمة الطالبة "ميادة عزام حويطي" بإجراء دراستها الميدانية بعنوان (مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم)، وذلك بتعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية .

مع الاحترام ، ، ،

د. ريمادراغمة

  
مديرة التربية والتعليم





الرقم: م.ن/ ٤ / ٤٨ / ٣٩٤٦

التاريخ: ١١ / ٨ / 2011م

الموافق: ١١ / ٩ / 1432هـ

حضرة مدير / ة مدرسة \_\_\_\_\_ المحترم / ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية

تخصص ماجستير / إدارة تربوية

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، لا مانع من السماح للباحثة (ميادة عزام حويطي) بتطبيق استبانتها بعنوان (مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،

أ. سحر عكوب

مديرة التربية والتعليم



❖ نسخة التانين المحترمان.

❖ نسخة / الملف.

ع.ن / م.م



الرقم: م ت/١٣/٢٢٤٤  
التاريخ: ٢٠١١/٠٩/٢٢ م  
الموافق: ٢٤ شوال، ١٤٣٢ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

بعد التحية،،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة**

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي رقم و ت/٣٠/٣١/١٠٥٢٧ بتاريخ ٢٠/٩/٢٠١١ م

لا مانع من قيام الدارسة (ميادة عزام حويطي) من إجراء دراستها الميدانية بعنوان (مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم) ، أرجو من حضراتكم تعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية. شريطة أن تكون خارج نطاق الحصص الدراسية، وألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

**\*\*راجبا تسهيل مهمتها.**

مع الاحترام،،،،



نسخة /النايبان المحترمان

خ.م.س.ع



الرقم : م ٥٣٤ / ١ / ٣ / م  
التاريخ: 2012/01/17 م

حضرة مدير/ة مدرسة \_\_\_\_\_ المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

لا مانع من قيام الطالبة "ميادة عزام حويطي" من إجتراء دراستها الميدانية بعنوان (مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية من وجهة نظرهم) وتوزيع الاستبانة المعدة لذلك على مديري ومديرات المدارس الحكومية.

أرجو التعاون معها وتسهيل مهمتها

مع الاحترام



نسخة / التعليم العام.

ع.م  
ع.م





الرقم: ٣٠٠٤/١/3٥/١٠٢  
التاريخ: 15/08/2011م  
الموافق: 16/09/1432هـ

حضرة مديرة مدرسة ..... المحترم/ة  
تحية طيبة وبعد

الموضوع: الدراسة الميدانية

أوافق على قيام الدارسة (ميادة عزام حويطي) بإجراء دراستها الميدانية بعنوان (مشكلات المديرين المبتدئين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم) وذلك من خلال توزيع استباناتها المعدة على مديرة المدرسة، راجيا تسهيل مهمتها على ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الإحترام



م. د. أ. غ

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**Problems Faced by Novice School Principals and Ways to  
Overcome them in Public Schools in Northern West Bank as  
Perceived by the School Principals Themselves**

**Prepared by  
Mayyda Azzam Salameh Hewite**

**Supervised by  
Dr. Hassan Tayyem**

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

**2012**

**Problems Faced by Novice School Principals and Ways to Overcome them in Public Schools in Northern West Bank as Perceived by the School Principals Themselves**

**Prepared by  
Mayyda Azzam Salameh Hewite  
Supervised by  
Dr. Hassan Tayyem**

**Abstract**

The aim of this study is to investigate the problems facing novice principals and ways to overcome them in the government schools in the northern West Bank from their points of view, also the study aims to identify the role of the variables (gender, academic qualification, experience, school level, school location, number of training courses, district, school type) on problems facing novice principals and ways to overcome them in the government schools in the northern West Bank from their points of view. Furthermore, to identify suggestions that could solve these problems.

The study population consisted of all novice principals in the in the governorates of the northern West Bank, which consisted of (288) according to Statistics department in Ministry of Education for year 2011\2010. The study adopted the analytical descriptive methodology, to collect the study data, a questionnaire was developed and validated via experts in the field of the study. The questionnaire consisted of three parts: the first collected demographic data, the second part was composed of items that define the problems that respondents face, while the third part contained an open questions for any suggestions that could

help in overcoming problems , data has been processing via the Statistical packet for Social Sciences (SPSS).

The results of the study revealed a group of problems that novice principals face from their point of view, results showed that the highest field was in the problems related to the field technology and educational means, while the lowest field was in the problems related to the student's domain.

Based on the study results, the researcher recommends in Developing a clear job descriptions for principals , so that they know the nature of the duties that must be addressed. Also, to conduct educational workshops, to educate novice principals to the concept of the problems solving that may face them. Finally, to conduct training sessions and meetings of the novice school principals to equip them with skills in problem-solving methods which could reflect on their performance.