

2020

معوقات ادارة المدرسة الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها

كمال يونس

r.journal@hebron.edu, جامعة القدس المفتوحة

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

Recommended Citation

يونس, كمال (2020) "معوقات ادارة المدرسة الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها", *Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية)*, Vol. 3 : Iss. 2 , Article 5.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol3/iss2/5

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.



معوقات إدارة المدرسة الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها

*كمال خليل يونس

جامعة القدس المفتوحة، مركز يطا الدراسي، يطا، فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تقديرات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل لمعوقات إدارة المدرسة الثانوية، وبيان مدى اختلاف تقديراتهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور استبانة لجمع البيانات، بعد تحكيمها والتأكد من ثباتها. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية وعددهم (41) مديراً ومديرة. وطبقت الدراسة عليهم جميعاً، تم استرجاع (41) استبانة بنسبة (100%). وأسفرت الدراسة أن درجة المعوقات متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.28)، وتبين وجود فروق في المتوسطات الحسابية في استجابات مديري ومديرات المدارس طبقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، لكن هذه الفروق ضئيلة ومتقاربة، كانت لصالح الذكور وأصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس والخبرة خمس سنوات فما دون.

Abstract :

The study aimed at pointing out the obstacles that face the secondary school principals at Southern Hebron Directorate. It also aimed at finding out the difference in principals' estimations due to gender, scientific qualifications and years of experience.

The descriptive method was used in the study. A questionnaire was developed to collect data. To assure the validity of the questionnaire, it was submitted to sixteen referees. Cronbach Alpha was used to examine questionnaire reliability, the Alpha value was (0.77) which is reasonable and suits the purpose

of the study.

The population of the study consists of all secondary schools principals at Southern Hebron area; they were (41 males and females). All questionnaires were restored. To answer the study questions means and standard deviations were used.

Results of the study showed that the degree of difficulties is medium. The mean is (3.28). There are few differences in means in responses of principals due to sex, qualifications, and years of experiences.

المقدمة:

مقومات المجتمع إن لم تكن جميعها كالأباء، والطلاب، والمعلمين. وبشكل عام إن ما يجري داخل المدرسة من تعليم وتوجيه وتنشئة يتأثر ويؤثر في المجتمع وهذا يقع على عاتق الإدارة المدرسية الناجحة.

3. صعوبة التحكم في مدخلات مؤسساتها ومخرجاتها: فالمدرسة كمؤسسة تربوية ديمقراطية تستوعب معظم أبناء المجتمع وأفراده الذين هم في سن التعليم، فهي تتعامل مع مدخلات متساوية تقريباً في العمر ولكنها متباينة من حيث القدرات، والقابليات، والآمال، والطموحات، وعليه فإن قياس مخرجات المدرسة يكون صعباً بحيث يتعذر في كثير من الأحيان والأحوال الحكم على نجاح تلك المدرسة أو فشلها دون أن يثبت من تعلم فيها مدى نجاح تلك المدرسة من أعمال ويتمتع به من قيم وإمكانات واتجاهات، إن صعوبة التحكم في مدخلات المدرسة ومخرجاتها أمر يميز الإدارة المدرسية عن سواها. حيث يستطيع الإداري في المصنع مثلاً أن يحدد نوعية ومستوى مواده الخام ويتحكم في الوقت نفسه بجودة نتاجه وكفاءته وكميته، وهو أمر بالغ الصعوبة في العمل التربوي.

4. حاجتها للتأهيل التربوي والمهني: إن التعامل مع الإنسان يحتاج إلى علم تام بقدرات هذا الإنسان وإمكاناته وتطلعاته وحاجته، لذا فعلى الإداري الناجح العلم بكل جوانب هذا الإنسان؛ وما يؤثر

شهدت الإدارة العامة تحولات كبيرة باعتبارها عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بما يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات، وما تملكه من وسائل وتقنيات لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة، وكذلك شهدت الإدارة التربوية تغيرات وتطورات مماثلة، حيث تزايد الوعي بقيمة إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة لما لها من تأثير في العملية التربوية، وما لمديرها من أهمية على اعتبار أنه مسؤول عن قيادة وتوجيه العملية التربوية بكل جوانبها لبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار.

وبالرغم من تشابه المسميات في الإدارة المدرسية مع غيرها من أنواع الإدارات في المدخلات، والمخرجات، والطرق، والوسائل، إلا أننا نجد أن هناك خصائصاً مميزة لها، وهذه الخصائص كما يرى (قراقرة، 1993، ص 57) هي:

1. أهميتها الحيوية: وذلك بما تتخذه من إجراءات من أجل وضع الخطط التعليمية الفعالة وابتداع السبل والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق ما اتفق عليه من أهداف تربوية واجتماعية واقتصادية وسياسية.

2. صلتها الوثيقة بالمجتمع: ترتبط الإدارة المدرسية الناجحة ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وأماله وتطلعاته إذ إن المدرسة تمتد في تأثيرها وعلاقاتها إلى أغلب

لذا يعد مدير المدرسة بصفة عامة أهم عناصر الإدارة، نظراً لتربيته على قمة الهرم الإداري كونه مشرفاً تربوياً للمعلمين بالمدرسة، وكونه مديراً يقوم بعدد من الوظائف والأنشطة التي تملئها عليه طبيعة الدور المناط به كمدير مدرسة (عبود، 1993، ص 149).

ويتضح من ذلك أن مهام إدارة المدرسة تتضمن كل من يعمل في المدرسة من إداريين ومعلمين وتلاميذ، وآباء، والمهتمين بشؤون التعليم في البيئة، حتى تستطيع إدارة المدرسة القيام بمهامها وتحقيق غاياتها، وعليه فإن الخلل في علاقات هذه الأطراف يعتبر من المعوقات التي تحد من قدرة الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها المنشودة.

ويصنف (أحمد، 2001، ص 66) الصعوبات والمعوقات التي تتعرض لها المدرسة على النحو الآتي:

أولاً: صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية وتتمثل في: النقص في بعض هيئات التدريس، انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية، تنوع سلوكيات المعلمين، وجود بعض الطلاب غير الأسوياء، تفشي الدروس الخصوصية وأثرها على تحصيل الطلاب، عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، عدم توفر الإمكانيات المادية المطلوبة، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية.

ثانياً: صعوبة التوافق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

ثالثاً: صعوبات العمل وتتمثل في: تجاوز نسبة القبول، تجاوز الكثافات المقررة للفصول، الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد، وعدم اتباع نظام اليوم الكامل في المدرسة نتيجة لظروف متعددة.

فيه ويتأثر به، لذا فإن العمل التربوي يتطلب الإعداد العميق الذي لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب، وإنما ينبغي أن يشمل كذلك الإعداد الفني المهني.

5. تعدد وتشابك وظائفها: إن الإدارة المدرسية تتولى القيام بوظائف مختلفة تتمثل في عناصر العملية التعليمية. ولكنها متشابكة مع بعضها البعض، ويؤثر أحدها في الآخر، وهذا أمر يميز الإدارة المدرسية، ويفرض عليها أن يكون عملها متجانساً ومتكافئاً، وهذه الوظائف المتشابكة تحتاج إلى الإداري المؤهل بحيث يكون على علم بأهمية العلاقات الإنسانية في ترشيد العمل الإداري التربوي، وقدرته على تحقيق أهدافه.

ويرى اتحاد الإداريين التربويين الوارد عند (إلياس، 1984، ص 38) أن نجاح المدرسة يعتمد على كفاءة إدارتها عند قيامها بالمهام التالية:

(أ) التخطيط: هو محاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة التي تم اختيارها بدقة.

(ب) التخصيص: يعني اختيار المصادر المادية والبشرية اللازمة وتعيينها لعمل الخطة.

(ج) التحفيز: القصد منه إثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المرغوبة.

(د) التنسيق: هو ربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف.

(هـ) التقييم: يعني الفحص المستمر للنتائج المحققة وللأساليب التي نفذت بها وظائف الإدارة.

ومن هنا تبرز أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساس في تسيير العملية التربوية وإنمائها، فهو المشرف التربوي المسؤول عن الإشراف وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية، ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى، (بطاح والسعود، 1993، ص 197).

جاءت هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة جنوب الخليل من وجهة نظرهم، وأثر بعض المتغيرات على هذه المعوقات، وتحديدًا فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما تقديرات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل لمعوقات إدارة المدرسة الثانوية؟
2. هل تختلف تقديرات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل لمعوقات إدارة المدرسة الثانوية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما تواجهه إدارة المدرسة الثانوية في محافظة جنوب الخليل من معوقات مختلفة على مجالاتها وأنشطتها التربوية كافة في المجالين الأكاديمي والإداري، وذلك لأن الإدارة في المدارس الثانوية تعتبر ذات أهمية بالغة لدورها في توفير الجو العلمي والثقافي والنفسي للطلاب وذلك بحثهم على الدراسة وإشراكهم في النشاطات المختلفة، ومواجهة مشكلاتهم، واستخدام أفضل الأساليب الإرشادية التي تساعد في حلها، كما أن للكفاءة الإدارية في هذه المدارس دورها أيضاً في مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية في التغلب على المشكلات التي تواجههم أثناء التدريس وتوفير الجو المريح لضمان الحصول على أفضل النتائج وصولاً إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب في تلك المدارس. كما تظهر أهمية الدراسة في تشخيص جوانب القوة والضعف في عملية التعلم والتعليم لغرض تعزيز الجوانب الإيجابية، ووضع الحلول

وإذا كانت المدرسة بشكل عام قد نالت اهتماماً كبيراً، فإن المرحلة الثانوية قد نالت اهتماماً خاصاً؛ لأنها تعد مرحلة تعليمية مهمة تترك آثارها على مستقبل الطالب دراسياً ومهنياً، بالإضافة إلى أن المدرسة تعد من أهم المؤسسات المسؤولة عن إعداد الطلبة لحياة أسرية واجتماعية تحقق له التكيف والصحة النفسية (الرحيم، 1996، ص5). فضلاً على أن مرحلة التعليم الثانوي تقابل أهم مرحلة عمرية؛ وهي مرحلة المراهقة التي تعد الأشد إرهاباً للفرد، ففيها تظهر أزمات المراهقة نتيجة للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة والمتعددة (جسمية، واجتماعية، وعقلية)، والتي تؤثر على سلوكه وقيمه واتجاهاته، وتضاعف من حدة الضغوط التي يتعرض لها (الغندور، وإيمان، 1999، ص66). ولخصوصية النمو في هذه المرحلة والمشاكل المصاحبة له تفرض على المدرسة والمربين فيها ممارسة مسؤوليات إضافية تنبعث من حاجات المراهق الروحية، والعقلية، والبدنية، والاجتماعية (جبر، والنايلسي، 1995، ص3).

ومن هنا فإن إدارة المدرسة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ المناسب لنمو الطلاب نمواً سليماً، بهدف إعداد الأجيال الواعدة القادرة على خدمة مجتمعاتها، ولهذا فمهمة المدرسة الثانوية إعداد الطلبة عقلياً ونفيساً، وجسمياً، واجتماعياً، وخلقياً للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع.

وبما أن عمل مدير المدرسة أصبح عملاً معقداً متعدد الأبعاد، فلا بد أن يواجه أثناء قيامه بمهامه معوقات تعترض سير عمله، وتعوق قيامه بمسؤولياته خير قيام، فلا بد من مواجهة هذه المعوقات، والعمل على حلها والحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، وبهذا تظهر أهمية الوقوف على المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة وتحول دون تحقيق أهدافها، كخطوة على طريق تشخيص المشكلات التي تواجه التعليم الفلسطيني، وفي هذا السياق

الحكومية في منطقة جنوب الخليل بمدنها الرئيسية: يطا، دورا، الظاهرية، السموع، إذنا، وما تتضمن من قرى وخرب.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية:

قام الطائي (1980) بدراسة هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات بغداد أثناء العمل المدرسي، والتعرف إلى القرارات التي يتخذها مديرو ومديرات المدارس الثانوية حيالها، والأسس التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات، وتقويمها، وقد استخدم الباحث المقابلات والزيارات الميدانية على عينة مؤلفة من (100) مدير ومديرة مدرسة ثانوية مسائية في بغداد، وقد توصل الباحث إلى أن هناك (31) مشكلة تواجه إدارة المدرسة، وقد رتب تلك المشكلات في ثلاثة مجالات تنازلياً حسب حدتها وهي:

أ. مشكلات خاصة بشؤون الطلبة.

ب. مشكلات خاصة بالهيئة التدريسية.

ت. مشكلات خاصة بالمجتمع.

ومن أبرز هذه المشكلات هي: غياب الطلبة وضعف مستواهم العلمي، وإعداد الخطة السنوية واليومية، ضعف المستوى العلمي لدى بعض المدرسين، وضعف الانسجام بين الهيئة التدريسية، ومدى فاعلية مجالس الآباء، وحاجة الهيئة التدريسية إلى التدريب.

وفي دراسة المكتب العربي لدول الخليج (1983) الواردة في (اللواتي، 1992) التي هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربي. أشارت النتائج إلى أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ومنها التسرب، والانخفاض العام للمستوى التحصيلي، وإهمال التلاميذ للواجبات اليومية، وكثافة

لمعالجة الجوانب التي كان الاهتمام بها قليلاً أو واجهت الإدارة فيها بعض المشكلات.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة تقديرات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل لمعوقات إدارة المدرسة الثانوية، وبيان مدى اختلاف تقديراتهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. كما هدفت التوصل إلى بعض التوصيات العملية بهدف التخفيف من هذه المعوقات أو تلاشيها في حدود الإمكانيات المتوفرة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية بالكشف عن أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل من وجهة نظرهم، في الفصل الثاني من العام الدراسي 2006/2007.

تعريف المصطلحات:

معوقات إدارة المدرسة: كل موقف أو حالة تعرقل تحقيق الأهداف التربوية للمدارس، وتحتاج إلى دراسة لغرض معرفة أسبابها تمهيداً لعلاجها وحلها.

المدرسة الثانوية: هي المدرسة التي تقوم بتدريس الطلبة من الصف الحادي عشر وحتى الصف الثاني عشر، والتي تمثل المرحلة الثانوية وفقاً لنظام التعليم في فلسطين (اللائحة التنظيمية للتعليم العام، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2004، ص 4).

مديرية تربية جنوب الخليل: هي إحدى مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتتولى الإشراف على المدارس

المستوى العلمي لكثير من طلبة الصفوف الأولى، كثرة إجازات الهيئة التدريسية، كثرة الشواغر في الدروس أثناء السنة الدراسية، صعوبة ضبط المدرسات للصف، ضعف اهتمام بعض الطلبة بالتحضير اليومي، كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد، ضعف التعاون بين أولياء أمور الطلبة والإدارة، وعدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي.

أما دراسة الخاوي (1989)، التي هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي يواجهها مدير المدرسة التابع لوكالة الغوث الدولية في الأردن في أداء عمله، فقد توصلت إلى أن مديرات المدارس يواجهن مشكلات تتعلق بالمعلمين والعاملين بنسبة أكبر من المديرين وأوضحت أن مديري المدارس الابتدائية يواجهون مشكلات أكبر من مديري المدارس الإعدادية في المشكلات المتعلقة بالعاملين والمعلمين والمشكلات المتعلقة بالإدارة التربوية، والبناء المدرسي، والبيئة المجاورة، في حين لم تظهر هناك فروق في المشكلات المتعلقة بمشكلات الطالب والإدارة التربوية والبناء المدرسي والبيئة المحلية بين استجابات المديرين والمديرات.

وجاءت دراسة العمري (1990) التي هدفت التعرف إلى مشكلات اتخاذ القرارات المدرسية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الأردن من خلال عينة بلغت (401) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية متوسطة بين مشكلات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية، وأن مصادر هذه المشكلات هي على التوالي تنازلياً: المشكلات الإدارية المؤسسية، المشكلات الاجتماعية البيئية، المشكلات العلمية الفنية، والمشكلات المالية الاقتصادية.

وأجرى الغانم (1990) دراسة هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقات بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في دولة الكويت، والكشف عن المعوقات التي تؤثر في هذه العلاقات، والبحث عن كيفية تطوير

التلاميذ داخل الصفوف، وعدم المحافظة على الكتب المدرسية، وعدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المدرسة، وتفشي الأمية بين أولياء الأمور، وارتفاع نصاب الحصص الأسبوعي، وكثرة الإجازات الإضرابية، وعدم صلاحية بعض المباني المدرسية المستأجرة، وقلة المرافق التربوية، وعدم توفر التجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى معوقات أخرى تتعلق بالكتب والمناهج والمعوقات الإدارية الأخرى.

وهدف دراسة المنيع (1988) في المملكة العربية السعودية، إلى التعرف إلى المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية، وقد تكونت عينتها من ثمانين مديراً من المرحلة الابتدائية، توصل الباحث إلى أن أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية أثناء قيامهم بالعمل الإداري ما يلي: عدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية، عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، عدم متابعة شؤون المعلمين والإشراف عليهم، كثرة تنقلات المدرسين، كثرة الطلاب في الفصل الواحد، عدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، عدم تجاوبهم لحضور الحفلات المدرسية، عدم ملائمة بعض المناهج الدراسية للطلبة، عدم توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي، وعدم توفر التجهيزات المدرسية مثل المكتبات والملاعب والمختبرات.

وبذلك يتبين أن المشكلات التي تواجه مدير المدرسة من المباني والتجهيزات المدرسية تعتبر من أبرزها ويليهما المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية، ثم الطلاب فالمعلمين.

وكذلك دراسة خليل وغزال (1989) الواردة في (المعمرى، 1998) والتي هدفت إلى معرفة صعوبات الإدارة في المدارس المتوسطة التجريبية في مركز محافظة نينوي (العراق)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة صعوبات إدارية تتمثل في الآتي: ضعف

أولياء أمور الطلبة للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم، وانخفاض الروح المعنوية للمدرسين لانخفاض رواتبهم. وأشارت الدراسة إلى وجود أثر للجنس والمنطقة التعليمية في تصورات مديري المدارس ومعلميهم نحو المشكلات الإدارية. وكذلك أيضاً إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرتبة الوظيفية (مدير، معلم) وعدد سنوات الخبرة في تصورات مديري المدارس ومدرسيها نحو المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة.

وحاولت دراسة اللواتي (1992) كشف وتحديد المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (81) مديراً ومديرة و (262) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق التعليمية في كل من مسقط، الباطنة شمال، الباطنة جنوب، الداخلية، الشرقية شمال. وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد أن أكثر المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان مصدرها معوقات الأبنية والمرافق المدرسية، ثم معوقات التلاميذ وأولياء الأمور، ثم معوقات موجهي وإداري المناطق التعليمية ثم معوقات الهيئة التدريسية. كما خرجت الدراسة بنتيجة مؤداها أن أكثر المعوقات حدة هي: نقص مكيفات الهواء، افتقار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب الحديثة والمهمة، قلة الحوافز للمعلمين، تفشي الأمية بين أولياء الأمور، قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، استخدام المدرسة لفترتين، قلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية، ضعف التعاون بين البيت والمدرسة، كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد، وكثرة الحصص للمعلمين.

وكذلك دراسة المعمري (1998) التي هدفت التعرف إلى المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات، وذلك باستخدام عينة مكونة من

هذه العلاقات لتحقيق أفضل عائد للعملية التعليمية، وكان من أهم نتائجها: وجود بعض المعوقات التي تؤثر سلباً على العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ومن أبرزها: عدم أخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ أي إجراء يتصل بالمدرسة وبخاصة نقل المدرسين أو الإداريين، ضعف الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات، عدم الاستجابة لطلبات المدرسة الضرورية، التفريق بين المدارس في حل ما يعترضها من معوقات، عدم وقوف إدارات المدارس على الجديد والمستحدث في المجال التربوي قبل تطبيقه في المدارس بوقت كاف، عدم صيانة المباني والأجهزة قبل بدء العام الدراسي، كثرة إجازات الوضع والأمومة في مدارس البنات مع عدم وجود بديل احتياطي، ضعف توافر المهارة الفنية لدى بعض عمال الصيانة، عدم توافر أمناء المكتبات المتخصصين في كثير من المدارس، عدم توفر الأماكن المناسبة لممارسة النشاط المدرسي في بعض المدارس، عدم تلبية حاجة بعض المدارس في توفير الموظفين المساعدين، وتدخل الجهات الإدارية فيما تصدره المدرسة من قرارات.

وكذلك أجرى المدحجي (1991) دراسة هدفت التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية في اليمن، حيث طبق الباحث استبانته على عينة بلغت (200) فرداً منهم (40) مديراً ومديرة، و (160) معلماً ومعلمة وأظهرت نتائج الدراسة: أن المشكلات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب مجالات الدراسة على التوالي: مجال المناهج والكتب المدرسية، ومجال الأعمال الإدارية التنفيذية للمصادر البشرية والمادية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي، ومجال الطلبة، ومجال المدرسين. وأن أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية هي: قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المدرسين، ازدحام الصفوف الدراسية بالطلبة، النقص في تكنولوجيا المعلومات، قلة زيارة

اعتبارها معوقات ، وهي أبعاد المعوقات المتعلقة بالمناهج وبالكتب المدرسية وبالمعلمين وبالطلبة . ومن المتغيرات التي درسها الباحث متغير المنطقة التعليمية ، وقد وجدت الدراسة أن المنطقة الداخلية تعاني من معوقات الإدارة المدرسية بشكل أقل نسبياً عن باقي المناطق . إلا أنها تعاني من معوقات العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات . كما كان عنوان دراسة (سليمان، 1999) معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، وقد أجريت الدراسة على مجتمع البحث جميعه، والبالغ (233) مديراً ومديرة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة المعوقات الكلية كانت قليلة بشكل عام على غالبية المجالات. وإن درجة المعوقات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور على مجالات السلطة المشرفة، والبناء المدرسي، والمعلمين، والطلبة، والتطور الشخصي، ومهارات الإشراف التربوي، أما على مجال أولياء الأمور وإدارة الذات فقد كانت درجة المعوقات أكثر عند الذكور. وكانت أكثر المعوقات عند الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، وأعلى المعوقات كانت عند حملة المؤهلات العلمية بكالوريوس يليهم حملة الدبلوم يليهم حملة الماجستير، فيما يتعلق بسنوات الخبرة وجد أن أعلى المعوقات كانت عند المديرين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بشكل عام.

وقام فهمي وجوهر (2000) بدراسة حول تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات، وضحت القصور في مدخلات الإدارة على النحو الآتي : أن هناك ضعفاً في الإعداد المهني لمديري إدارات التعليم

(95) مديراً و (36) مساعداً، وقد تبين من النتائج أن أبرز المعوقات التي تواجه مدير المدرسة العماني ومساعدته في المرحلة الثانوية هي (مرتبة تنازلياً):

1. المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وأكثر المعوقات شيوعاً في هذا البعد : قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، الاعتقاد أن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الطلبة، ضعف إقبال أولياء الأمور على النشاط التي تقيمها المدرسة، قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة، تدني المستوى التعليمي لبعض أفراد المجتمع، عدم مساهمة فعاليات المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة، وعدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

2. المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، وأكثر المعوقات شيوعاً في هذا البعد: عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، قلة الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة المدرسة، قلة عدد عمال النظافة، قلة نصيب المدرسة من أرباح الجمعية، وعدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة، النقص في أجهزة التكيف في الفصول المدرسية، عدم كفاية التجهيزات والوسائل، نقص الكادر الإداري، وعدم كفاية المخصصات المتعلقة بالنشاط المدرسية، وتداخل مرحلتين في المدرسة الواحدة.

3. المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية، وأكثر المعوقات شيوعاً في هذا البعد: إجراء حركة تنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدرسة، وعدم توفر الفني المتخصص لإصلاح أعطال المختبرات، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل مسؤولياته، وإجراء تشكيلات المدرسة دون أخذ رأي مدير المدرسة، وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.

في حين أن هناك أبعاداً لم تصل إلى الحد الذي يمكن

المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوب. تكونت عينة الدراسة من (95) مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية التابعة للوكالة والسلطة الوطنية بواقع (45) مديرة من مدارس الوكالة و(45) مديرة من مدارس الحكومة وتمثل هذه النسبة (35%) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، للعام الدراسي 1999/2000، استخدم الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطالبات، مشكلات خاصة بأعضاء الهيئة التدريسية، ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية، وأخيراً مشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية بالمدرسة. أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني للطالبات أثناء 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 إلى متغير الخبرة، ووجدت 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 ومختبرات ومعلمات متخصصات. حاولت دراسة (معاط، 2006) التعرف إلى المشكلات التي تواجه المدارس الحكومية في التجمعات النائية في جنوب الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ودرجة اختلافها تبعاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومدة

ومديري المدارس يحول بينهم وبين القيام بوظائفهم القيادية، وضعفاً في الإمكانيات المادية على مستوى المدرسة في صورة نقص في الغرف أو المرافق أو أدوات الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، أو تقنيات حديثة لجمع المعلومات وتنظيمها وتبويبها وتحليلها، وكذلك سوء حال المباني المدرسية في بعض البلاد العربية، وكثرة عدد التلاميذ بها وازدحام الفصول مما يضعف من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها.

ودعت الدراسة إلى تطوير الإدارة سلوكياً بدعم العمل الجماعي وتنمية إدارة الوقت والإحساس بالذات والمشاركة في صناعة القرارات، وتطويرها تقنياً باستخدام أساليب عمل جديدة وأجهزة تكنولوجية متطورة، وتطويرها تنظيمياً بإعادة تحديد الواجبات والاختصاصات والأنشطة، وتطويرها رقابياً بتسهيل الاتصالات وتدعيم أنظمة المعلومات وتطويرها شمولياً بترشيد صناعة القرار باستخدام أنظمة معلومات متطورة.

وسعت دراسة (عليما، 2002) للتعرف إلى المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الأساسية في محافظة المفرق، لتشخيص جوانب القوة والضعف في عملية التعلم والتعليم في العمل التربوي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (241) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية من (128) مديراً ومديرة طبقت عليهم استبانة من (50) فقرة.

وخلصت الدراسة إلى أبرز هذه المشكلات: ضعف مستوى التعليم لدى كثيراً من طلبة الصفوف الأولى، وكثرة الإنجازات لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم توفر أجهزة حاسوب بشكل كافي، وعدم قدرة الطلبة على تقبل اللغة الإنجليزية.

وهدفت دراسة العاجز (2001) التعرف إلى

1985) تحديد أهم المجالات الصعبة التي تواجه المدير الجديد في عمله. حيث أعد الباحثان استبانة تم توزيعها على (69) مديرا في مدارس (مونتانا)، من المديرين الذين أكملوا السنة الأولى والثانية في الإدارة المدرسية، وخلصا إلى أن أهم المجالات التي تظهر فيها صعوبات هي: المنهاج، والتعليمات، وكثرة الأعمال الروتينية، وعدم تفرغ المديرين للأعمال الفنية والإشرافية.

أما دراسة ميدلي وكوكر (Medley & Coker, 1987) فهدفت الوقوف على مدى دقة المديرين في الحكم على أداء المدرسين الذين يشرفون عليهم في المدارس التي يعلمون فيها، وطور الباحثان لهذا الهدف استبانة خاصة وتم اختيار عينة من المديرين بلغت (45) مديرا ومديرة، وبلغت عينة المعلمين (87) من مجموعة معلمين بلغت (322) معلما ومعلمة. وخلصت الدراسة أن مستوى دقة أحكام المديرين على أداء المعلمين في المدارس التي يعملون فيها هو مستوى منخفض، وأن المديرين لا يختلفون في امتلاك القدرة على الحكم على أداء المعلمين الذين يشرفون عليهم.

وكذلك هدفت دراسة برنز (Bernes, 1990) الواردة في المعمري (1998)، البحث في المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها بولاية واشنطن، وقد شملت عينة الدراسة ست إدارات تعليمية، تم اختيارها على أساس مشاركتها السابقة في تنفيذ برامج الإدارة المدرسية. وقد أوضحت النتائج أن هناك عوائق عامة توجد أمام تنفيذ البرامج المدرسية، ومن هذه المعوقات: معوقات الميزانية، وقلة التدريب، وعدم كفاية نظم التقييم، وعدم الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع، وقلة الوقت المتاح أمام المدرس للتخطيط، وعدم كفاية الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية من جانب إدارة التعليم.

الخدمة في المدارس النائية، وبعد المدرسة عن مكان السكن.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المشكلات التي تواجه المدارس الحكومية في التجمعات النائية في جنوب الخليل كانت بدرجة متوسطة، في حين أن المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت في مقدمة مجالات الدراسة، يليه مجال المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي والبيئة المدرسية، ثم مجال المشكلات المتعلقة بالسلطة المسؤولة، وفي المرتبة الرابعة مجال المشكلات المتعلقة بممارسة قوات الاحتلال، وفي المرتبة الخامسة المشكلات المتعلقة ببيئة المدرسة، وأخيرا المشكلات المتعلقة بالطلبة. ولم تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة المشكلات باختلاف الجنس، في حين اختلفت تقديراتهم باختلاف المسمى الوظيفي وبدرجة أكبر للمديرين، وباختلاف المؤهل العلمي وبدرجة أكبر للبكالوريوس، وباختلاف سنوات الخبرة وبدرجة أكبر لمن تزيد سنوات خبرتهم عن عشر سنوات، وباختلاف سنوات الخدمة في المدارس النائية وبدرجة أكبر لمن تنحصر مدة خدمتهم بين (2-5) سنة، وأكثر من خمس سنوات، وباختلاف مكان السكن عن المدرسة وبدرجة أكبر لمن يبعد مكان سكنهم عن المدرسة بين (10-20) كم.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Guil Ford, 1985) تحديد أهم المشكلات التي ظهرت في عدد من المدارس ذات المعلم المنفرد وكانت ما يلي: عدم إعداد المعلم قبل الخدمة، صعوبة تزويد هذه المدارس بالماء والكهرباء، المعلمون يعيشون في عزلة مع انخفاض رواتبهم وهذا يقلل حماسهم، وأداء طلاب هذه المدارس متدنياً مقارنة بنظرائهم في المدارس الأخرى.

وهدف دراسة (Alvu and Cola Darci,)

المدرسة، في حين أن هناك معوقات مرتبطة بالنظام أو بالمرحلة أو المجتمع الذي توجد فيه المدرسة. ولا شك أن الدراسة الحالية قد أفادت من هذه الدراسات ليس من حيث مراجعتها، بل من حيث المحاور التي ركزت عليها، والإجراءات التي اتبعتها والأدوات التي استخدمتها، كما أفادت منها عند مناقشة نتائج الدراسة، لتوضيح مدى الاتفاق أو عدمه، ومع ذلك فإن للدراسة الحالية ميزة تجعلها تسد فراغاً كبيراً في البحث التربوي عندما تناولت المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية في جنوب الخليل.

إجراءات الدراسة:

1. المنهج المستخدم: استخدم المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة.
 2. مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية تربية جنوب الخليل والبالغ عددهم (41) مديراً من الجنسين.
- والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات:

جدول رقم (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	مستوى المتغير	العدد
الجنس	ذكر	21
	انثى	20
المؤهل العلمي	بكالوريوس	35
	اعلى من بكالوريوس	6
الخبرة	1-5 سنوات	5
	فوق 5 سنوات	36

وهدفت دراسة سميث (Smith, 1992) إلى الوقوف على أثر الخصائص الشخصية والبيئية على المسلكيات الإدارية لمديري المدارس مما يقلل من معوقات الجانب الإداري للمديرين، فقد قام الباحث ببناء استبانة لخدمة الدراسة وتألّفت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة من ولاية الينوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين الأكبر سناً نزحوا إلى قضاء وقت أطول لتطوير البيئة التعليمية، وأن المديرين الذين كانوا ذوي خبرة أطول قضوا وقتاً أقل في هذا النشاط، وكان المديرين يركزون على الجودة الإنتاجية والابتكار كحافز شخصي يقضون وقتاً لتحديد هدف المدرسة وغاياتها.

في حين هدفت الدراسة التي أجرتها (West Coast Federated Farmers, 2004) في نيوزلندا الكشف عن أكثر المدارس الريفية المعزولة التي تواجه مشكلات مالية، وذلك من أجل البحث عن مصادر تمويل جديدة حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن النظام المالي المعمول به في المدارس يفشل في المجتمعات الريفية، لأنه لم يأخذ في اعتباره الوضع الاقتصادي الحقيقي لهذه التجمعات، مما لا يوفر الدعم الكافي للمدارس الريفية، وكثير من مدارس الساحل الغربي ريفية، وبعضها نائية جداً، وتمتلك أقل مستوى من الإمكانات في نيوزلندا، وأن أعلى نسبة تسرب في نيوزلندا موجودة في ريف الساحل الغربي.

وباستعراض الدراسات السابقة، نجد أن أكثر المعوقات التي تعرقل الإدارة المدرسية شيوعاً هي: قلة التمويل الذي تحصل عليه المدرسة لتنفيذ مناشطها المختلفة، وعدم التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة، وضعف التفاعل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب. ورغم وجود مشاكل مشتركة بين المدارس مهما اختلفت طبيعتها، ومراحلها، والمجتمع الذي توجد فيه؛ لأن هذه المشاكل مرتبطة بطبيعة عمل

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة التي تكونت من (35) فقرة في صورتها الأولية على (16) محكماً، من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول ملاءمة العبارات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمحاور الدراسة، وسلامة اللغة ووضوحها، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، فحذفت عبارات وأعيدت صياغة عبارات أخرى.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ (41) بإيجاد معامل (Cronbach- Alpha) حيث بلغ معامل الثبات (0.77).

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبناءً على رأي المحكمين تفسر المتوسطات الحسابية درجة وجود المعوقات حسب السلم التالي:

- 1 - 2.49 وجود معوقات بدرجة متدنية.
- 2.50 - 3.49 وجود معوقات بدرجة متوسطة.
- 3.50 - 5 وجود معوقات بدرجة كبيرة.

3. وصف أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة، حيث تم بناؤها وتطويرها مستعيناً بالأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وكذلك تم الاستفادة من آراء مديري المدارس، والعاملين في الحقل التربوي. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من 30 فقرة موزعة على ستة محاور وهي كالآتي: المحور الأول: ويتمثل في المعوقات المتعلقة بالطلبة ولها (5) فقرات. المحور الثاني: ويتمثل في المعوقات المتعلقة بالمعلمين ولها (5) فقرات. المحور الثالث: ويتمثل في المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي ولها (5) فقرات. الرابع: ويتمثل في المعوقات المتعلقة بعلاقة الإدارة المدرسية بالسلطات التربوية العليا ولها (5) فقرات. الخامس: ويتمثل في المعوقات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات ولها (5) فقرات. السادس: ويتمثل في المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ولها (5) فقرات. صيغت جميع عبارات الاستبانة بصورة سلبية لأنها تعبر عن معوقات يواجهها مدير المدرسة، أعطي لكل عبارة من عباراتها وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت Likert الخماسي لتقدير درجة أهمية العبارة كالتالي:

- تعطى القيمة الرقمية (5) للاستجابة كبيرة جداً.
- تعطى القيمة الرقمية (4) للاستجابة كبيرة.
- تعطى القيمة الرقمية (3) للاستجابة متوسطة.
- تعطى القيمة الرقمية (2) للاستجابة قليلة.
- تعطى القيمة الرقمية (1) للاستجابة قليلة جداً.

إدارة المدرسة الثانوية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لكل مجال من مجالات الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (2).

أولاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: ما تقديرات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل لمعوقات

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجالات الدراسة الستة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
كبيرة	1	0.20	3.50	المعوقات المتعلقة بالمعلمين	الثاني
متوسطة	2	0.25	3.46	المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي	الثالث
متوسطة	3	0.19	3.39	المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والتجهيزات	الخامس
متوسطة	4	0.18	3.25	المعوقات المتعلقة بالطلبة	الأول
متوسطة	5	0.19	3.24	المعوقات المتعلقة بعلاقة الإدارة بالسلطات العليا	الرابع
متوسطة	6	0.19	2.86	المعوقات المتعلقة بالتنظيم المدرسي	السادس
متوسطة		0.10	3.28	الدرجة الكلية للمعوقات	

مجالات الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على جميع فقرات كل مجال كما يلي:

أ. المعوقات المتعلقة بالطلبة: فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (3):

يتبين من الجدول رقم (2) أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للمعوقات كان متوسطاً على الدرجة الكلية وبمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.10)، أما بخصوص المجالات فمجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين حاز على أعلى تقدير من المديرين على مستوى المجالات كلها، أي أن المديرين يشكون بدرجة كبيرة من مجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين يليها مجال المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ثم مجال المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والتجهيزات، ثم مجال المعوقات المتعلقة بالطلبة، ثم مجال المعوقات المتعلقة بعلاقة الإدارة بالسلطات العليا، وأخيراً مجال المعوقات المتعلقة بالتنظيم المدرسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه المجالات 3.50، 3.46، 3.39، 3.25، 3.24، 2.86 على التوالي. أما فيما يتعلق بالمعوقات في فقرات كل مجال من

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالطلبة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الفقرة
كبيرة	0.63	4.19	ضعف المستوى العلمي عند الطلبة	1	2
كبيرة	0.40	4.14	ضعف اهتمام الطلبة بالتحضير اليومي	2	3
متوسطة	0.63	3.43	كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد	3	1
متوسطة	0.55	2.51	تمرد الطلبة وعدم انضباطهم	4	4
متدنية	0.21	1.95	اتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة	5	5
متوسطة	0.18	3.24	الدرجة الكلية		

التي تعتمد على التلقين، ولا تشرك الطالب في الموقف التعليمي، فقد أشارت الدراسات التربوية إلى أن هناك علاقة بين طرق اكتساب الخبرة التعليمية التي تستثمر أكبر قدر من حواس المتعلم وطول مدة الاحتفاظ بها. كذلك عدم الحزم من قبل المعلم وإدارة المدرسة في متابعة أداء الطلبة وخاصة في ما يتعلق بالواجبات البيتية، وعدم متابعة الأهل لأبنائهم، وهذه العوامل جميعها تدفع إلى ضعف التحصيل عند الطلبة.

ب. المعوقات المتعلقة بالمعلمين: فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (4):

ويلاحظ من الجدول رقم (3) ما يلي:

– أن المتوسط الحسابي للفقرتين (2,3) هو (4.19) و (4.14) على التوالي وهذا يعبر عن معوقات بدرجة كبيرة وهي "ضعف المستوى العلمي عند الطلبة، و ضعف اهتمام الطلبة بالتحضير اليومي".

– أن المتوسط الحسابي للفقرتين (1,4) هو (3.13) و (2.55) على التوالي وهذا يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

– فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.24) وهو يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

يتضح من خلال ذلك أن أكثر المعوقات حدة هي: ضعف المستوى العلمي عند الطلبة، و ضعف اهتمام الطلبة بالتحضير اليومي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الطائي (1980)، والمكتب العربي لدول الخليج (1983) و خليل وغزال (1989)، و (Guil Ford, 1985) التي أشارت جميعها إلى ضعف المستوى العلمي عند الطلبة، وعدم اهتمامهم بالتحضير اليومي. ولعل سبب ضعف المستوى العلمي عند الطلبة، وضعف اهتمام الطلبة بالتحضير اليومي، يعود إلى الطرائق التعليمية الشائعة المستخدمة في معظم المدارس الفلسطينية

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الفقره
كبيرة	0.38	4.82	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب وعدم استلامها	1	1
كبيرة	0.52	4.31	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل	2	2
كبيرة	0.50	3.51	كثرة الحصص للمدرسين	3	4
متوسطة	0.50	3.46	صعوبة ضبط بعض المعلمين للصف	4	3
متدنية	0.36	1.36	نقص في معلمي بعض المواد وعلى رأسها مواد التربية الفنية والموسيقى والاقتصاد المنزلي	5	5
كبيرة	0.20	3.50	الدرجة الكلية		

الروح المعنوية للمعلمين بسبب انخفاض رواتبهم، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وكثرة الحصص للمدرسين.

ولعل السبب يعود إلى شح الموارد المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وخاصة بعد الحصار الذي فرض على الشعب الفلسطيني بعد الانتخابات التشريعية (2006)، ووصول حركة حماس إلى السلطة، مما أدى إلى شلل اقتصادي وتوقف الدعم الخارجي ووقف دفع الرواتب للموظفين وخاصة العاملين في وزارة التربية والتعليم، مما حدا بجميع الموظفين إلى خوض إضراب للمطالبة برواتبهم ومستحققاتهم المالية.

ت. المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي: فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (5):

ويلاحظ من الجدول رقم (4) ما يلي:

– أن المتوسط الحسابي للفقرات (1، 2، 4) هو (4.82) و (4.31) و (3.51) على التوالي وهذا يعبر عن معوقات بدرجة كبيرة وهي "انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب وعدم استلامها، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وكثرة الحصص للمدرسين".

– أن المتوسط الحسابي للفقرة (3)، بلغ (3.46)، وهذا يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

– فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.50) وهو يعبر عن معوقات بدرجة كبيرة. يتضح من خلال ذلك أن أكثر المعوقات حدة هي انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب وعدم استلامها، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وكثرة الحصص للمدرسين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من المنيع (1988)، و المدحجي (1991)، ودراسة اللواتي (1992)، ودراسة (Guil Ford,1985) اللاتي أشارن إلى انخفاض

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الفقره
كبيرة	0.50	4.43	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة	1	1
كبيرة	0.49	4.41	قلة استجابة اولياء الامور لاستدعاءات المدرسة	2	2
كبيرة	0.41	4.21	عدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3	3
متوسطة	0.49	2.60	ضعف اقبال اولياء الامور على النشاطات التي تقيمها المدرسة	4	5
متدنية	0.49	1.65	تفشي الامية بين اولياء الامور	5	4
متوسطة	0.25	3.46	الدرجة الكلية		

(1989) واللوّاتي (1992)، والمعمري (1998)، واللاتي أشرن إلى عدم اهتمام الأهل بأبنائهم الطلبة، وعدم تلبية دعوة المدرسة والمشاركة بنشاطاتها، وقصور الدور الملقى على مجالس الآباء. ولعل السبب يعود إلى انشغال أولياء الأمور عن أبنائهم وعدم توفر الوقت الكافي لمتابعة أبنائهم وزيارتهم في المدرسة للاستفسار عنهم، كذلك لعدم إدراكهم لأهمية التعاون بين البيت والمدرسة، لاعتقادهم أن المدرسة هي المسؤولة فقط عن تعليم أبنائهم.

ث. المعوقات المتعلقة بعلاقة الإدارة المدرسية بالسلطات التعليمية العليا: فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (6):

ويلاحظ من الجدول رقم (5) ما يلي:

– أن المتوسط الحسابي للفقرات (1، 2، 3) هو (4.43) و (4.41) و (4.21)، على التوالي وهذا يعبر عن معوقات بدرجة كبيرة وهي "قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، وقلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة، وعدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي".

– أن المتوسط الحسابي للفقرة (5)، بلغ (2.60)، وهذا يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

– فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.46) وهو يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

يتضح من خلال ذلك أن أكثر المعوقات حدة هي قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، وقلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة، وعدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من المنيع (1988)، و خليل وغزال

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المتعلقة بعلاقة الإدارة المدرسية بالسلطات التعليمية العليا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الفقره
كبيرة	0.52	3.97	عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية	1	4
كبيرة	0.50	3.51	كثرة التعليمات الصادرة عن مكتب التربية والوزارة	2	1
متوسطة	0.30	3.09	عدم أخذ رأي مدير المدرسة عند اتخاذ أي إجراء يتصل بالمدرسة وبخاصة نقل المدرسين	3	5
متوسطة	0.38	2.82	البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين	4	2
متوسطة	0.38	2.80	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه	5	3
متوسطة	0.19	3.24	الدرجة الكلية		

عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية وأي إجراء يتعلق في المدرسة. ولعل السبب يعود إلى المركزية المتبعة في وزارة التربية والتعليم. وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العاجز (2001)، التي أشارت إلى أن كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات جاءت على حساب العمل الفني للمديرة. ولعل السبب يعود إلى الإدارة المركزية السائدة في وزارة التربية والتعليم والتي لا تشرك ولا تأخذ باقتراحات مديري المدارس في تحسين العملية التربوية، وأن وزارة التربية تضم أقساماً ودوائر مختلفة، تعتبر نفسها مسؤولة عن المدارس مباشرة، ومن هنا تكثر الطلبات والتعميمات من المدارس دون تنسيق بين هذه الدوائر.

ج. المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات: فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (7)

ويلاحظ من الجدول رقم (6) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي للفقرتين (4، 1) هو (3.97) و (3.51) على التوالي وهذا يعبر عن معوقات بدرجة كبيرة وهي "عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية، وكثرة التعليمات الصادرة عن مكتب التربية والوزارة".
- أن المتوسط الحسابي للفقرات (5، 2، 3) هو (3.09) و (2.82) و (2.80)، وهذا يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.
- فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.24) وهو يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

يتضح من خلال ذلك أن أكثر المعوقات حدة هي 1. عدم الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية، و 2. كثرة التعليمات الصادرة عن مكتب التربية والوزارة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من المنيع (1988)، والغنام (1990)، والمعمري (1998)، واللاتي أشرن إلى

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الفقره
كبيرة	0.35	4.14	عدم توفر أجهزة التدفئة والتبريد في الغرف الصفية	1	5
كبيرة	0.43	3.90	عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة	2	1
متوسطة	0.49	3.58	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	3	2
متوسطة	0.21	3.04	عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة ..)	4	3
متدنية	0.46	2.29	قلة عدد عمال النظافة	5	4
متوسطة	0.19	3.39	الدرجة الكلية		

(1992)، والمعمرى (1998)، والمكتب العربي لدول الخليج (1983)، وفهمي وجوهر (2000)، اللاتي أشرن إلى عدم توفر أجهزة التدفئة والتبريد في الغرف الصفية، وعدم توفر التجهيزات والوسائل التعليمية، وعدم كفاية المخصصات المالية للمدرسة. وقد يعود سبب ذلك إلى الظروف الاقتصادية، وعدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير مرافق خاصة بالمدرسة.

ح. المعوقات المتعلقة بالتنظيم المدرسي: فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (8):

ويلاحظ من الجدول رقم (7) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي للفقرات (5، 1، 2) هو (4.14) و (3.90) و (3.58) على التوالي وهذا يعبر عن معوقات بدرجة كبيرة وهي « عدم توفر أجهزة التدفئة والتبريد في الغرف الصفية، وعدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، وعدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية».

- أن المتوسط الحسابي للفقرة (3)، بلغ (3.04)، وهذا يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

- فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (3.39) وهو يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

يتضح من خلال ذلك أن أكثر المعوقات حدة هي عدم توفر أجهزة التدفئة والتبريد في الغرف الصفية، و عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة، وعدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من اللواتي

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات المتعلقة بالتنظيم المدرسي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الفقره
كبيرة	0.30	4.09	عدم توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بجميع الأعمال	1	2
كبيرة	0.30	4.09	كثرة الاعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	1	1
متوسطة	0.50	2.53	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	2	3
متدنية	0.38	2.17	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب التنقلات والاجازات	3	4
متدنية	0.50	1.43	عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط	4	5
متوسطة	0.19	2.86	الدرجة الكلية		

وتشابه مجالات عمل مدير المدرسة الثانوية فهو المسؤول عن تصريف جميع الأمور داخل المدرسة وخارجها، ومما يزيد من ضخامة الأعباء طبيعة المرحلة الثانوية ومشكلاتها وخاصة في هذه الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي

ينص:

"هل تختلف تقديرات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل لمعوقات إدارة المدرسة الثانوية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية، تبعا لمتغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (9)

ويلاحظ من الجدول رقم (8) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي للفقرتين (2،1) بلغ (4.09)، وهذا يعبر عن معوقات بدرجة كبيرة وهي "عدم توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بجميع الأعمال، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة".
- أن المتوسط الحسابي للفقرة (3)، بلغ (2.53)، وهذا يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

- فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي للمجال فقد بلغ (2.86) وهو يعبر عن معوقات بدرجة متوسطة.

يتضح من خلال ذلك أن أكثر المعوقات حدة هي عدم توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بجميع الأعمال، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من برنز (Bernes, 1990) الواردة في المعمرى (1998)، وفهمي وجوهر (2000) اللاتي أشرن إلى قلة الوقت المتاح للإدارة المدرسية وحاجة المدارس إلى تنمية إدارة الوقت. وقد يعود سبب ذلك إلى تعقد

4. حث أولياء الأمور على التعاون مع إدارة المدرسة لتوفير التفاعل البناء بين الطرفين لتحسين العملية التربوية وتطويرها، وذلك من خلال توجيه الدعوة لأولياء الأمور لزيارة المدرسة وإشعارهم بأهمية المشاركة في العملية التربوية.
5. ضرورة الأخذ باقتراحات مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية.
6. التخفيف من الروتين وكثرة السجلات والمراسلات غير المهمة.
7. توفير أجهزة التدفئة والتبريد في الغرف الصفية.
8. توفير الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة.
9. توفير التجهيزات والوسائل التعليمية الضرورية في مدرسة.
10. تخفيف الأعباء والمهام غير الضرورية الموكلة لمدير المدرسة.

المراجع:

1. أحمد، أحمد إبراهيم، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، (2001).
2. إلياس طه الحاج، الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها وظائفها نظرياتها، ط1، مكتبة الأقصى، الأردن، (1984).
3. بطاح، احمد والسعود، راتب، اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن - أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (9)، العدد (1)، (1993).
4. جبر أحمد فهم، و النابلسي سبع، سيكولوجية المراهق وتربيته، نابلس: مطبعة الأمل، (1995).
5. الحاوي، فوزية أحمد، مهام مدير المدرسة الإشرافية والصعوبات التي تواجهه في أداء عمله في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن رسالة

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
الجنس	ذكر	3.31	0.10
	انثى	3.26	0.08
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.33	0.11
	اعلى من بكالوريوس	3.28	0.10
الخبرة	5-1 سنوات	3.32	0.06
	فوق 5 سنوات	3.28	0.10

ويتضح من الجدول رقم (9) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغيراتها: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، لكنها ضئيلة ومتقاربة. ولعل السبب في أن الفروق متقاربة وعدم وجود فروق جوهرية وواضحة يعود إلى التشابه في ظروف المدارس والمديرين.

التوصيات:

في ضوء عرض النتائج ومناقشتها توصل الباحث الى التوصيات التالية:

1. إرشاد الطلبة وتحفيزهم بضرورة الاهتمام بالتحضير اليومي ومتابعة تحصيلهم من أجل تحسين المستوى العلمي لهم.
2. ضرورة تحسين وتأمين رواتب المعلمين.
3. إعطاء الحوافز المادية والمعنوية ومنحها لكل معلم يقوم بإنجاز مميز.

- والمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، (2000).
15. قراقزة، محمود عبد القادر علي، نحو إدارة تربوية واعية، بيروت، دار الفكر العربي، (1996).
16. اللواتي، محمد شهاب حبيب، المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بسلطنة عمان، وعلاقتها ببعض المتغيرات، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، (1992).
17. المدحجي، منصور قاسم، المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، (1991).
18. معاط، خالد، المشكلات التي تواجه المدارس الحكومية في التجمعات النائية في مديرية جنوب الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، (2006).
19. العمري، سيف بن سعيد بن ماجد، المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان، وعلاقتها ببعض المتغيرات، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، (1998).
20. المنيع، محمود عبد الله، بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، المجلد (17)، العدد (1)، (1988).
21. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، اللائحة التنظيمية للتعليم العام، رام الله، (2004).
22. Alvu, M., Cola, D. (1985), Problems facing new Head teacher in Montana Preparatory Schools.
- ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (1989).
6. الرحيم، أحمد حسن، المراهق في أسرته ومدرسته ومجتمعه، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، وزارة التربية والتعليم العالي، (1996).
7. سليمان، مهدي كامل، معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، (1999).
8. العاجز، فؤاد على، المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، العدد الأول، (2001).
9. عبود، عبد الغني، إدارة المدرسة الابتدائية، النهضة المصرية، القاهرة، (1993).
10. عليمات، صالح، (2002)، مشكلات الإدارة المدرسية الأساسية في محافظة المفرق الأردنية، مجلة جامعة أم القرى: المجلد (14)، العدد (2).
11. العمري، أيمن، معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، (1990).
12. الغانم، عبد العزيز، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التعليمية في دولة الكويت، دراسات تربوية، (24)، (1990).
13. الغندور، العارف بالله، ومحمد إيمان، الحاجات النفسية لأطفال الريف، دراسة الطفلة المتزوجة، مجلة علم النفس، تصدر عن الهيئة المصرية للكتاب، (1999).
14. فهمي، محمد سيف الدين، وجوه، صلاح الدين، تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال

Education Administrations, V (10).

23. **Guil Ford, A.**, (1985). The One_Room School Live Principal. Vol. 65 Part 1.Pp(6_ 12).

24. **Medley, D. M. & Homer C.**, (1987). The accuracy of principals judgments of teacher Performance. The journal of educational research (JER), Vol. (80), No (4).

25. **Smith, E.**, (1992), Principal Leadership Faculty, Teacher Compliance, and school effectiveness. Dissertation Abstracts In ternational. Vol. (55) No. (6) USA; University Miccro films Inc, December,1992.

26. **WEST COAST FEDERATED FARMERS**. Resourcing Failing Isolated Rural School. (<http://www.scoop.co.nz/stories/BUS00068.htm>, 20.11.2005)