IUGJEPS
Vol 27, No 3, 2019, pp 362 -385

ISSN 2410-3152

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (2018-01-14)، تاريخ قبول النشر (2018-02-21)

درجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين

أ. عفاف سليم أبو غرارة [1] *
د. أحمد محمود رضوان [2]
[1] معلمة في وزارة التعليم
[2] جامعة اليرموك / اربد/ الاردن
* البريد الالكتروني للباحث المرسل:
E-mail address: afaf_grara@hotmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى معرفة أثر المتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي) في تقديرات المعلمين لتلك الدرجة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (400) معلّم ومعلّمة، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3975) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين في منطقة النقب لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية جاءت بدرجة (متوسطة)، كما بينت نتائج الدراسة وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تلك التقديرات، ولصالح المعلمين. وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرين (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي).

كلمات مفتاحية: : درجة التمكن، المشكلات الإدارية، مديرو المدارس، منطقة النقب التعليمية.

The Enabling Degree of Principals at Negev District from Solving the Administrative Problems that facing them from the perspectives of Teachers

Abstract:

The purpose of this study is to know the enabling degree of principals at Negev district from solving the administrative problems that facing them from the perspectives of Teachers ,and to show the effect of (gender, educational stage, Scientific qualification) in teachers' estimates to that degree. The researcher used the descriptive survey methodology. The sample of the study consisted of (400) teachers who were chosen in stratified random way, and also it was used a questionnaire to collect the needed data for achieving the aims of the study. The study results showed that the teachers' estimates in Negev district for enabling degree of their principals from solving the administrative problems were (moderate), and also it showed that there were significant statistical differences in teachers' estimates due to the variable(gender) for male teachers. There weren't significant statistical differences due to the variable (educational stage, scientific qualification).

Keywords: The Enabling Degree, Administrative Problems , Principals , Negev District.

المقدمة

تعد الإدارة المدرسية بمثابة الأساس الذي تعتمد عليه نهضة المجتمع ورقيه من خلال تحقيق أهدافه وتطلعاته وطموحاته لإعداد جيل متعلم واعٍ قادر على مواجهة التحديات والتطلعات المستقبلية، وهذا الأمر يتطلب استمرار تقدم الإدارة وازدهارها على أيدي قيادات كفؤة قادرة على مواكبة التقدم العلمي والمعرفي، وتتمتع بالقدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجههم بتميز وإبداع، وتساهم في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وتستشرف آفاق المستقبل. لذا أصبح التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التربوية أمراً لا بد منه كون المؤسسات التربوية اليوم بحالة تنافسية شديدة على المستوى المحلي والعلمي، وخاصة في ظل الظروف المتغيرة وعلى كافة الأصعدة السياسية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، مما دفع المؤسسات التربوية المتمثلة بإدارات المدارس إلى التفكير في استخدام معايير تعزز من قدرتها على التميز وتضمن استمراريتها في التميز والمقدرة على حل المشكلات التي تواجهها.

وتحتل الإدارة موضع العقل من الجسد بالنسبة لجميع المؤسسات في المجتمع، حيث إن المستوى الحضاري الذي يحققه الإنسان والمتمثل في كفاءة تلك المؤسسات، ما كان ليتحقق إلا بجهود القائمين على إدارتها، إذ إن إسهام تلك الإدارات في تنمية الحضارة الإنسانية يأتي من خلال ذلك التأثير الذي يحدثه الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، مما يؤدي بدوره إلى تحسين معدلات الإنتاج، بالإضافة إلى ذلك فالإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، والتي تعدّ الأساس الأول للتقدم الإنساني (الحريري، 2012). حيث أصبح من الضروري في التربية الحديثة تخصيص مدير لإدارة المدرسة لتوجيه العاملين فيها وإرشادهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أعمالهم، وتوضيح واجباتهم ومهماتهم، وهو بذلك يكون بمثابة العقل المفكر للمدرسة والقلب النابض فيها (أبو ناصر، 2008).

وترى الحوري (2011) أن إيجاد إدارة مدرسية متميزة سيعمل على تهيئة بيئة تربوية مفعمة بالإبداع، ينعكس إيجابياً على أدائها الإداري والتربوي وعلى أداء العاملين فيها من معلمين وإداريين، والذي ينعكس بدوره على التحصيل الأكاديمي للطلبة. إن تحديد معايير للتميز الإداري من شأنه أن يرتقي بالمستوى النوعي للمدرسة، وأن تطبيق هذه المعايير قد يقود إلى تحقيق نتائج أفضل للعملية التربوية، وأن تعرف درجة التطبيق لهذه المعايير يحدد إلى أين تسير هذه الإدارات في طريق التميز الإداري الذي تنشده الإدارة التربوية، والذي يستند إلى العامل التحفيزي (شعبان، 2009).

ويرى شي- مه وناسوردن (Che- Meh & Nasurdin, 2009) أن التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، فرضت إيجاد بيئة ذات تنافسية عالية، جعلت حاجة أي فرد يسعى للتعايش مع متطلبات الحياة المعاصرة وظروفها أن يكون على درجة من التمكن من حل المشكلات التي تواجهه في مؤسسته، والتصدي لها بكل كفاءة لضمان جودة سير مؤسسته من الناحية الإدارية.

ويقع على عاتق مديري المدارس مسؤولية كبرى في متابعة أداء المعلمين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم الإدارية الذي ينبغي أن يتسموا بالكفاءة والفاعلية، وأن يعملوا على تفعيل طاقاتهم الكامنة وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم على الأداء الأفضل لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة، ويتطلب ذلك منهم الاتصال بهم بهدف التأثير والإقناع والتوجيه، وتقديم التغذية الراجعة التصحيحية والتطويرية (حمادات، 2006).

كما يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد والموجه لعمل المدرسة أن يكون ملمًا تامًا بالأهداف العامة للنظام التربوي الذي يعمل به، وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يعمل في إطارها، وذلك من خلال معايير خاصة يخضع إليها المدير؛ ليستطيع الموازنة بين تحقيق أهداف التربية وأهداف المدرسة، وفي أثناء قيامه بمهامه فإنه يواجه مشكلات تعترض سير عمله، وتعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام، وعليه مواجهتها والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، "ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عمله مبنيًا على التخطيط السّليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم تشخيص الداء قبل وصف الدواء، وتحديد المشكلات التي قد يواجهها قبل أن يفاجأ بوقوعها، ومن ثم يكون مستعدًا لمواجهتها، ويكون لديه التصور المسبق لها ولكيفية حلها" (الطويل، 1986).

ولقد أورد الشيباني (1985،263) مجموعة من الشروط اللازمة لإبراز إمكانات مدير المدرسة وقدراته الحقيقية، ويمكن إيجازها بالآتي:

- إعطا ء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
- جعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها الوزارة والإدارة التعليمية واضحة ومرنة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة، مع توضيح اختصاصات كل المتعاملين مع المدرسة من فنيي الوزارة .
- التقليل من مركزية الإدارة والتوجيه إلى أبعد الحدود الممكنة .
- توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة؛ ليستطيع أن يرسم خططاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته والتأكد من جني نتائج عمله بنفسه .
- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة، وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار، والتجريب، والتجديد.
- حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية المسؤولة الملتزمة في المدرسة .
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة باعتباره أنجح الأساليب في دفع الروح المعنوية وزيادة إنتاج العاملين .
- توفير المخصصات المالية الكافية للصرف على شراء الكتب بالمكتبة، وإجراء الإصلاحات والصيانة البسيطة وتمويل النشاط المدرسي، ومساعدة الطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة.
- توفير المدرسين والمشرفين والموجهين والموظفين والفنيين الأكفا ء .
- توفير المبنى المدرسي الصالح .
- تحقيق التعاون بين المدرسة وبين المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى، وبينها وبين أولياء أمور الطلبة وسكان المنطقة المحيطة بها .
- إيجاد تعاون مثمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين المدير وبين جميع العاملين معه.

ويرى الباحثان أن مدير المدرسة الذي يمتلك الصفات القيادية والإدارية والاجتماعية والمهنية بشكلها الفعّال، ويقوم بوظائفه على أكمل وجه، يكون قادرًا على مواجهة التحديات وحل المشكلات وإدارة الأزمات التي يواجهها في إدارته المدرسية، ومساعدة المعلمين والطلبة على تجاوزها، لذلك لا بد أن تكون لديه القدرة على التأثير في العاملين معه في المدرسة بشكل ينعكس إيجابيا على جودة العملية التعليمية وسيرها بالشكل المناسب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وأما في فلسطين فإن العملية التعليمية قد واجهت صعوبات كبيرة، حكمتها الظروف السياسية الناجمة عن الانتداب البريطاني ثم الاحتلال الاسرائيلي. ونظرًا لأهمية التعليم وضرورته لكل الأمم والشعوب، كان الاهتمام به على جميع المستويات الشعبية والرسمية في فلسطين وفي جميع المراحل؛ بهدف الارتقاء به، من خلال تطوير المناهج، والعناية بالمعلم، وتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي، والبحث عن أفضل الطرق والوسائل الكفيلة بتطوير الإدارة المدرسية، إضافة إلى الاهتمام الذي يسعى إلى تحصين الطالب للمستقبل، وتزويده بخبرات معرفية ومهاراتية ونفسحركية؛ ليكون عنصراً فاعلاً في المجتمع (أبو سمره والمجدلاوي، 2016، 2).

لقد أشار العديد من الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة المدرسية إلى أن هناك الكثير من المشكلات الإدارية التي يتعرض لها مدير المدرسة، منها:

1. **المشكلات الخاصة بالطلبة** :حيث تتمثل المشكلات الخاصة بالطلبة بعدة مظاهر، كما أوردها الربابعة (2015)، منها: السلوك العدواني للطلبة في الفسحة، والانطواء والخجل لدى بعضهم ، وعدم الانضباط والانتظام في الطابور الصباحي، بالإضافة إلى وجود بعض الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة (إعاقة حركية، بطء تعلم)، وعدم الالتزام بالزي الرسمي، وتشتت الانتباه لدى بعضهم داخل الفصل، والتغيب المتكرر بدون مبررات مقنعة، والعبث بممتلكات المدرسة العامة كالحديقة ، والمقصف، والمقاعد ، والكتابة على جدران الغرف الصفية . وأضاف حسان وحسين (2009) بأن مديري المدارس يواجهون العديد من المشكلات والصعوبات التي تحد من سير عملهم، والمتمثلة بازدحام الطلبة في الفصول، وضعف مدرس المادة، بالإضافة إلى عدم رغبة الطلبة في إحضار أولياء أمورهم إلى مجالس الآباء، بالإضافة إلى بعض ممارسة المشكلات الأخلاقية والانحرافات السلوكية، والقيام بتزوير توقيـــــع ولي الأمر من قبل الطالب على البطاقات الشهرية عادة التدخين، واعتداء بعض الطلاب على المدرسين. ومن أهم الحلول للمشكلات الإدارية التي تواجه الطلاب، كما أوردها الشهري (2013)، والتي تمثلت في الاستقبال الحسن لتخفيف شعورهم بالغربة عند القدوم للمدرسة، وإيجاد الألفة بين الزملاء بتعريفهم على العاملين في المدرسة، ودعوتهم للمشاركة في اللقاءات الاجتماعية لإيجاد المزيد من الألفة والمودة، والسعي لإيجاد الحلول للمشكلات الفنية التي تواجه الطلاب باستغلال زمن الحصة بأفضل طريقة، وكتابة عبارات الثناء على دفتر التحضير، وتوجيههم إلى حضور الدروس النموذجية المقدمة من المعلمين ذوي الخبرة.

2. **المشكلات الخاصة بالمعلمين**، ومن مظاهرها، كما ورد عن العاجز(2001 ،250)، تمثلت بالآتي: عـــدم إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة، وجهل بعضهم في توظيف الوسائل السمعية والبصرية في العملية التعليمية، بالإضافة إلى سوء العلاقة بين المدير وبعض أعضاء الهيئة التدريسية، وتأخر بعض المعلمين عن موعد الدوام المدرسي، كما أن عدم التزام بعض المعلمين بأيام المناوبة المدرسية الخاصة بهم، والتغيب المتكرر عن الدوام لأوهى الأسباب، واقتصار الكثير من المعلمين على العمل الصفي، ولجوء بعضهم لأسلوب العقاب المحظور، وضعف الشخصية لدى بعض المعلمين. ويضيف أحمد (2009) بعض الصعوبات والمشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية والمتعلقة بالمعلمين، والتي تتمثل في النقص في بعض المعلمين، وانخفاض مستوى أداء بعضهم لأسباب مهنية، وتنوع سلوكيات المعلمين، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو النقص في بعض التخصصـــــات.

3. المشكلات المرتبطة بالإدارة التعليمية: ومن مظاهرها، كما أوردها المالكي (2011)، وبني ملحم (2016)، والمتمثلة بعدم إتباع المدير الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والتخطيط، وتركيزه على الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدير، دون تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمدرسة الفاعلة وللمعلمين الفاعلين، بالإضافة إلى عدم وجود خطة واضحة للزيارات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين، وعدم المساهمة الفعلية في حل المشكلات المدرسية بشتى أنواعها، وعدم العدالة في توزيع الأدوات تبعًا لعدد الصفوف والطلبة، وعدم منح المدير الوقت الكافي للرد على المراسلات بعض الأحيان، وعدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من الإدارة، كما أن هناك بعض النشرات يصعب على بعض المديرين التعامل معها.

4. **المشكلات المرتبطة بالهيئة الإدارية المدرسية:** ومن مظاهرها كما أوردها أبو سمرة ومجدلاوي (2016)، والمتمثلة بكثرة الأعمال الكتابية للتوثيق في سجلات المدرسة، والرد على نشرات الإدارة، وعدم تعاون بعض أولياء الأمور مع المدرسة فيما يتعلق بأبنائهم من قضايا، وقلة النشاطات الترفيهية التي تقوي أواصر المحبة بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتبني المدير للأسلوب الدكتاتوري في التعامل مع القضايا، وعدم مساهمة المدير في حل المشكلات التي تمس عضو الهيئة الإدارية شخصيًا، وعدم مراعاة العدالة من مدير المدرسة في تقويم أداء العاملين. كما بين السكارنه (2009) بأن هناك مشكلات متعلقة أيضاً بالإدارة المدرسية تتمثل بعدم وضوح قواعد العمل، والاهتمام بالكم وإهمال الكيف، بالإضافة إلى كثرة الضغوط، وزيادة الأعباء الإدارية، كما أن نظرة المجتمع لمدير المدرسة لا تزال دون المكانة المناسبة له وبالمسؤولية الملقاة عليه.

ويضيف حسن (2009) إلى ذلك بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، والتي تتمثل في قلة توفر مديري المدارس المؤهلين، ومركزية الأنظمة الإدارية والتعليمية، ومشكلات المعلمين، وعدم تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة، والنقص في المباني المدرسية والوسائل التعليمية، ومشكلة الهدر التربوي.

ويشير (صيام، 2007؛ وموسى، 2013) إلى جملة من العوائق والمشكلات التي تعيق العمل الإداري والأكاديمي، والمتمثلة بعدم تناسب بعض المقررات مع أعمار التلاميذ مما لا يحقق الأهداف الأكاديمية والتنموية، وعدم تفرغ بعض المعلمين للعمل كليا بالمدارس يؤدي إلى ضعف أدائهم، وتهاون بعض المعلمين مع الطلاب عند وقوع حالات الغش في الامتحانات، وعدم توافر لوائح مجزية للترقيات، وغلاء المعيشة للعاملين يضعف الدافعية ويثبط هممهم، بالإضافة إلى سيطرة السياسة على التخطيط التربوي وعدم تطوير اللوائح الإدارية أكاديميًا ومهنيًا، مما يسبب عائقًا للإدارة المدرسية وتحجيم حدود صلاحياتها، وخاصة عندما تتصف البيئة المدرسية بالضعف، كم أن عدم إدراك معظم المديرين لمعايير الجودة الشاملة للتعليم يؤدي إلى ضعف أدائهم في الإدارة المدرسية ومواجهتهم للمشكلات. كما يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد والموجه لعمل المدرسة أن يكون ملمًا تمامًا بالأهداف العامة للنظام التربوي الذي يعمل به، وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يعمل في إطارها، وذلك من خلال معايير خاصة يخضع إليها المدير؛ ليستطيع الموازنة بين تحقيق أهداف التربية وأهداف المدرسة، وفي أثناء قيامه بمهامه يواجه مشكلات تعترض سير عمله، وتعيق قيامه بمسؤولياته خير قيام، عندئذ عليه مواجهتها والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، "ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عمله مبنيًا على التخطيط

السّليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم تشخيص الداء قبل وصف الدواء، وتحديد المشكلات التي قد يواجهها قبل أن يفاجأ بوقوعها، ومن ثم يكون مستعدًا لمواجهتها، ويكون لديه التصور المسبق لها ولكيفية حلها" (الطويل، 1986، 223).

وبين القرني (Alkarni, 2014) أن الصعوبات التي تواجه المدير، قد تؤثر على إنجازه وإبداعاته الإدارية، لذا يتطلب منه لتجاوز هذه الصعوبات تفعيل دوره ودور المعلمين ليكونوا قادة أكثر فعالية من الوضع الحالي، وذلك بتفعيل النظام غير المركزي والتخلي عن النظام المركزي، ولكي يتمكن كل من المدير والمعلمين على التغلب على هذه المشكلات التي تواجههم لا بد من تلقي مزيد من التدريب والتأهيل، الأمر الذي يتطلب إعطائهم الاستقلالية في صنع القرار لتمكينهم من التغلب على التحديات التي تواجههم. فالتمكن الإداري أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مدرسته في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر.

إن المدير المتمكن في عمله هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شانها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته أو خارجها، والاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس الأخرى أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (الحر، 2004).

كما بين كل من كندي وجاك وجوزيف (Kennedy, Jack & Joseph, 2015) أن نوعية الخدمات التي يمارسها مديرو المدارس تؤثر على الأداء والإنتاجية في مواجهة التحديات التي تواجهها إدارة المدرسة من خلال الخدمات والسلوكيات التي يمارسها مع المعلمين والأهالي، ووضع استراتيجيات التكيف التي تستخدمها إدارة المدرسة لمواجهة تلك التحديات.

ويرى آدم (Adem, 2016) أنه لا بد من إعداد مدير المدرسة من خلال تنميته وتدريبه قبل خوض تجربة الإدارة بشكل نظامي، لتلاشي القلق والخوف من خوضهم لمرحلة القيادة الإدارية، وأن المديرين المدربين الذين خاضوا التجربة المهنية للقيادة هم الأقدر على التعامل مع المشكلات التي يتعرض إليها الطلبة والإدارة بشكل عام، من خلال وجود مديرين فاعلين يمتلكون الخبرة والسمات الشخصية والعملية، ولديهم رؤية متطورة في السعي نحو التميز والإنجاز. ويبدو أن الأمر مرتبط بشكل كبير في وجود علاقة واضحة بين التميز الإداري والممارسات الإدارية والمشكلات التي تواجههم، فكلما توفرت بيئة إدارية جذابة خالية من التوتر والمشكلات، أصبح المديرين أكثر تمكنا وتميزا وقدرة على الإنجاز، وهذا مرتبط بما أشار إليه وفراي (Wfry, 2006) أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية، يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المؤسسة التربوية، ويكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات، لتوحيد الأهداف والاتجاهات بينهم للتأثير على عملية التعلم، وأن لاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثيرا على عملية التعلم، وبالتالي رفع مستوى الإبداع.

ويرى الباحثان أن للتمكن الإداري دورًا كبيرًا في مواجهة المشكلات وحلها، إذا تهيأت الظروف المساعدة له على تحقيق رؤيته وأهدافه الإبداعية، فكلما توفر للمعلم أو المدير وحتى الطالب بيئة تعليمية جذابة انطلق العلم والإبداع والتميز، وانعكس أثره الإيجابي على جودة التعليم والنهوض بالمدرسة والعاملين فيها، وجعلها في مصاف المؤسسات ذات الجودة والتميز. وفي المقابل فإن المشكلات التي تواجهها الإدارة يعتمد حلها على طبيعة الفئة التي يتم التعامل معها، وطبيعة المشكلة بحد ذاتها، وأن الأمر إذا تم إهماله وعدم تداركه ينعكس بشكل سلبي على جودة المدرسة والعاملين بها، ويحد من طاقاتهم وإبداعاتهم التربوية والعلمية. وكما هو معلوم فإن مدير المدرسة لا يولد مميزًا بل هو من يُحرّك مهارات التميز والإبداع وينميها، وأن كل من يعمل يخطئ ويصيب، ومن لا يخطئ لا يصيب، لذا عليه أن يسعى للعمل المتميز في مجال إدارته المدرسية، والتدرّب على امتلاك مهارات حل المشكلات، والتركيز على توليد الأفكار الجيدة، والبحث عن الأفضل في عمله كما لا بد من التأكيد على إدارة التمكين والإبداع من الضرورات الأساسية في مدارس اليوم في ظل التطور العلمي والتكنولوجي، وهي التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه المدير في أي مجال، وحتى يتم الوصول إلى مرحلة التميز والتفوق فلا بد لمدير المدرسة من تطوير نفسه بالتدريب والتأهيل، ومتابعة كل جديد في مجال الإدارة المدرسية. وهذا الحال ينطبق أيضا على مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية، حيث إن هذه المنطقة تقع في النقب في جنوب فلسطين، ويبلغ عدد المدارس التابعة لها (149) مدرسة ابتدائية وثانوية، يعمل بها(3975) معلما ومعلمة، ويدرس فيها (74276) طالباً وطالبة (مديرية التربية والتعليم، 2016).

ونظراً لظروف الاحتلال الإسرائيلي فإن هذه المنطقة مرّت بظروف صعبة، أعاقت من تقدم التعليم وتطوره، ونظرًا لأهمية العمل الإداري ودوره في ضبط العملية التعليمية فلا بد لمديري المدرسة من مواجهة المشكلات الإدارية التي، شأنهم في ذلك شأن سائر مديري المدارس الواقعة في مناطق فلسطين المحتلة.

الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من الدراسات للوقوف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس سواء أكانت فنية أم إدارية للتعرف على أسبابها للحد منها أو القضاء عليها؛ لما لها من تأثيرات سلبية على فاعلية مديري المدارس.

أجرت نزال (2009) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (55) مديرا و(188) مديرة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، وزعت عليهم الاستبانة التي تمّ إعداده لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة قدرة المديرين على حل المشكلات من وجهة نظرهم كانت (كبيرة جدا)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α =0.05) في تقديرات المديرين لدرجة مقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ، ولصالح المديرات، ووجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (البكالوريوس) ، ووجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

قام الغفيلي (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ومدى اختلاف تقديرات أفراد العينة لهذه المشكلات باختلاف المسمى الوظيفي والنوع والمؤهل

العلمي والخبرة العملية، ووضع إجراءات مقترحة للتخفيف من حدة هذه المشكلات. وقد تكونت عينة الدراسة من (364) فردًا، منهم (100) مديرًا ومديرةً، و(264) معلما ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لها. وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تواجهها المدارس الخاصة للمجالات ككل تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة والقليلة، حيث جاءت مرتفعة بالنسبة لمجال دور وزارة التربية والتعليم، وجاءت متوسطة بالنسبة لمجالي المنهج وأولياء الأمور، وجاءت تقديراتهم قليلة على بقية مجالات الدراسة وهي: علاقة الإدارة مع المعلمين، ظروف العمل، الطلبة، وعلاقة العاملين بأصحاب المدرسة.

كما أجرى منصور (2011) دراسة للتعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية بفلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من(465) معلماً، امّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، وزعت عليهم استبانة أعدت لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة قدرة مديري المدارس الحكومية على حل المشكلات (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة قدرة المديرين على حل المشكلات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (البكالوريوس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والجنس.

وقام الجرادات والكيلاني (Al-Jaradat & Alkilani, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى الممارسات القيادية الناجحة لحل مشكلات المدارس الثانوية في منطقة إربد التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (473) مديرا ومديرة، تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة، وزعت عليهم استبانة أعدت لأغراض الدراسة، تكونت من 40 فقرة، توزعت على المجالات: مشكلات المعلمين، ومشكلات الطلبة، ومشكلات البيئة المدرسية، ومشكلات المجتمع وأولياء الأمور. وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية الناجحة في حل المشكلات المدرسية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة للممارسات القيادة الناجحة في حل مشكلات المدارس تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة، ولصالح المديرات، ووجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات الدراسة، ولصالح أصحاب الخبرة (الأقل من 10 سنوات)، ووجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين ولصالح (البكالوريوس).

وأجرى كندي وجاك وجوزيف (Kennedy, Jack & Joseph, 2015) دراسة هدفت الكشف عن التحديات التي تواجه إدارة المدرسة أثناء تنفيذ الرعاية المختلفة المتعلقة بمعلمي المدارس الثانوية في مقاطعة بوندو الفرعية بكينيا، وتقييم التحديات التي تواجهها إدارة المدرسة من خلال السلوكيات التي يمارسها المعلمون والأهالي، ووضع استراتيجيات التكيف التي تستخدمها إدارة المدرسة لمواجهة تلك التحديات. تم استخدام مزيج من عينة مقصودة تكونت من (30) مديرًا، و(240) معلمًا، و(30) فردا من آباء الطلبة، وتم استخدام المنهج المتنوع من إجراء المسح وتحليل الوثائق. كما استخدمت الاستبيانات والمقابلات لجمع ما يلزم الدراسة من بيانات ومعلومات. وخلصت الدراسة إلى أن نوعية الخدمات التي يمارسها مديرو المدارس تؤثر على

الأداء والإنتاجية للمعلمين، كما أظهرت النتائج الحاجة إلى ممارسات الإيجابية التي تحفز المعلمين على العطاء وزيادة الإنتاجية.

كما أجرى آدم (Adem, 2016) دراسة هدفت الكشف عن التحديات التي تواجه مديري المدارس المبتدئين في بداية السنة الدراسية في منطقة أماسيا في تركيا، واستخدم في الدراسة المنهج البحث النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديرًا ومديرةً، وتم استخدام المقابلة وتحليل الوثائق والملاحظة أدواتًا لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن: معظم المديرين المشاركين قد اشتكوا من مهنتهم؛ وبالتالي، فإنهم أكثر عرضة لمغادرة المهنة. كما أشاروا إلى التحديات التي تواجههم مرتبة تنازليا كما يأتي: العنف، والمواقف السلبية للأسرة نحو المدرسة، والطلاب المهاجرون من سوريا، ونقابات المعلمين، وزيادة السلوكيات غير المرغوب فيها في الفصول الدراسية من قبل الطلاب، كما أظهرت النتيجة أن مديري المدارس أصبحوا يواجهون تحديات أصعب مما كانت تواجههم في السنوات السابقة.

أما دراسة أبو دقش (2018) فهدفت التعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بدرجة تمكنهم من حل مشكلات الطلبة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل مشكلات الطلبة جاءت متوسطة، ووجود أثر للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم، ولصالح أصحاب المؤهل (ماجستير فأعلى) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) على الترتيب، وعدم وجود فرق دال إحصائيا يعزى لمتغير الجنس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تمّ عرضها يلاحظ أنها تنوعت في الموضوعات التي تناولتها ، حيث تناول بعضها المشكلات الإدارية والصعوبات التي تواجه مديري المدارس كدراسة ((الغفيلي ، 2010)؛ و(Kennedy, Jack & Joseph, 2015)؛ و(Adem, 2016))، في حين تناولت دراسات أخرى الكشف عن تمكن المديرين أو قدرتهم من حل المشكلات التي تواجههم في سياق العلاقة مع متغير أخر كدراسة (نزال، 2009)؛ و(منصور، 2011)؛ و(Al-Jaradat & Alkilani, 2015)؛ و(أبو دقش، 2018). أما الدراسة الحالية فقد تناولت تمكن مديري المدارس من حل المشكلات الإدارية منفردا.

كما أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع دراسة (Al-Jaradat & Alkilani, 2015) في المنهج المتبع فيها، وهو المنهج الوصفي المسحي ، واختلفت مع دراسة ((نزال، 2009)؛ و(منصور، 2011)؛ و(أبو دقش، 2018)) التي استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، كما اختلفت مع دراسة (Adem, 2016) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة (Kennedy, Jack & Joseph, 2015) التي استخدمت المنهج المسح وتحليل الوثائق.

وتشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات كدراسة (نزال، 2009)؛ و(الغفيلي، 2010)؛ و(منصور، 2011)؛ و(Al-Jaradat & Alkilani, 2015)؛ و(أبو دقش، 2018). واختلفت مع دراسة

(Kennedy, Jack & Joseph, 2015) التي استخدمت المقابلات والاستبانة، كما اختلفت مع دراسة (Adem, 2016) التي استخدمت المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق.

واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، وبناء أداة الدراسة، و تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي عرض النتائج وتفسيرها.

وتتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات بأنها تناولت درجة تمكن مديري المدارس من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم في مدارس منطقة النقب التعليمية، وهي منطقة تُعدّ من المناطق التي تتميز بقلة الدراسات التي تجرى فيها نتيجة وقوعها تحت سيطرة الاحتلال الإسرائيلي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد تمكن مديري المدارس من حل المشكلات التي تواجههم أثناء ممارستهم لأعمالهم المدرسية من المفاهيم التي دخلت حديثًا إلى عالم الإدارة المدرسية، وبها يقاس فاعلية مديري المدارس ودرجة توافر المهارات الإدارية لديهم، وحيث إن المدارس العربية في منطقة النقب التعليمية تقع تحت سيطرة الاحتلال الصهيوني، ولا تنال حظا وافرا من العناية والرعاية الأساسية اللازمة حتى تتطور وتستمر في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة، وبالتالي فإن مديري المدارس في هذه المنطقة التعليمية يقع على عاتقهم القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الاتقان والتفوق؛ حتى يعوضوا النقص في البُنى التحتية للمدارس، والنقص في الكادر التعليمي من معلمين وإداريين ومرشدين، الأمر الذي يستوجب أن يكونوا على درجة عالية من التمكن في عملهم. بيد إن الباحثين قد لاحظا أن هناك تباينًا في درجة تمكن هؤلاء المديرين من حل المشكلات التي تواجههم من خلال عمل الباحثة الرئيس معلمة في مدارس هذه المنطقة، ومن خلال ما أكدته بعض الدراسات التربوية كدراسة العاجز (2001)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة تمكن مديري المدارس من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم كما يدركها المعلمون، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تمكُن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تمكُن مديريهم في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم باختلاف المتغيرات (الجنس ، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال كشفها عن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية، والتعرف على درجة تمكن هؤلاء المديرين من حلها، مما سيسهم في تسليط الضوء على واقع هذه المدارس من أجل تقديم تغذية راجعة لأصحاب القرار المسؤولين عنها للعمل على إلحاق المديرين ببرامج تدريبية تمكنهم من امتلاك مهارات حل المشكلات، كما أنها ستبصر مديري المدارس أنفسهم بدرجة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم؛ لكي يقوموا بتنمية مهاراتهم اللازمة حتى يصبحوا أكثر فاعلية وتمكن في هذا المجال. كما يتوقع أن تفتح النتائج التي توصلت إليها الدراسة

المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى ذات علاقة بموضوعها من زوايا أخرى. كما تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تقديم التوصيات والمقترحات التي انبثقت عن نتائجها.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على درجة تمكُن مديري مدارس النقب من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم. والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة تمكن مديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تشتمل الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية ذات العلاقة بمشكلتها، وهي كما يأتي:

درجة التمكن: وتعرف إجرائيا بأنها مقدار ما لدى مدير المدرسة في منطقة النقب التعليمية من مقدرة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذه الغاية في هذه الدراسة.

المشكلات: هي المعيقات التي تواجه المدير أثناء عمله الرسمي، وتؤدي إلى الإخلال بسير العمل وتحول دون تحقيق الأهداف التربوية المرجوة (فليه والسيد، 2004، 228).

المشكلات الإدارية: وتعرف إجرائيا: بالمعوقات والعقبات التي تحد من قيام مديري المدارس بمنطقة النقب التعليمية بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم ، والتي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة، وهي: المشكلات التي تتعلق بمديرية التربية، ومشكلات الطلبة، ومشكلات المعلمين والإداريين، ومشكلات البيئة المدرسية.

منطقة النقب التعليمية: وهي المنطقة التعليمية التي تقع في النقب جنوب فلسطين وتخضع لحكم الاحتلال الصهيوني، وتتضمن العديد من المدن والقرى العربية، منها : مدينة رهط ، وكسيفة ، وحورة ، وتل السبع ، وعرعرة النقب ، وشقيب السلام ، وقصر السر ، وأم بطين والسيد ، ومجموعة القرى غير المعترف بها، وتبلغ عدد المدارس العربية التابعة لها (149) مدرسة ابتدائية وثانوية، ويعمل بها(3975) معلمًا ومعلمةً، ويدرس فيها (74276) طالبًا وطالبةً (مديرية التربية والتعليم، 2016).

حدود الدراسة:

اشتملت حدود الدراسة على الآتي:

الحدود موضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على درجة تمكن مديري المدارس من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمنطقة النقب التعليمية بفلسطين.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس العربية التابعة لمنطقة النقب التعليمية بفلسطين.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2017/2016).

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس العربية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمنطقة النقب التعليمية في فلسطين والبالغ عددهم (3975) معلما ومعلمة (مديرية التربية والتعليم، 2016).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (477) معلمًا ومعلمةً، تمّ اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، وزعت عليهم استبانة الدراسة، وقد تم استرجاع (425) استبانة، ووجد صالحا منها للتحليل (400) استبانة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	171	43
	أنثى	229	57
	المجموع	**400**	**%100**
المرحلة التعليمية	الابتدائية	180	45
	الإعدادية	135	34
	الثانوية	85	21
	المجموع	**400**	**%100**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	190	48
	دبلوم عالي	133	33
	ماجستير فأعلى	77	19
	المجموع	**400**	**%100**

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء أداة للكشف عن درجة تمكُن مديري المدارس من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم، حيث تكونت من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: (مشكلات تتعلق بمديرية التعليم، ومشكلات الطلبة، ومشكلات المعلمين والإداريين، ومشكلات البيئة المدرسية).

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة القدس، وقد بلغ عددهم (10) محكمين طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة ، أو اقتراح أية فقرات وقد تمّ الأخذ بكافة الملاحظات والاقتراحات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين، وقد استقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (33) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق منها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلما ومعلمة، ومن ثَمّ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل.

الجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مشكلات تتعلق بمديرية التربية والتعليم	0.95	0.96
مشكلات تتعلق بالطلبة	0.94	0.96
مشكلات تتعلق بالمعلمين والإداريين	0.95	0.95
مشكلات تتعلق بالبيئة المدرسية	0.93	0.96

يظهر الجدول (2) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين(0.95–0.97)، في حين تراوحت معاملات ثبات الاعادة للمجالات بين (0.93–0.95) ، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحثان أن هذه القيم مقبولة لاعتماد الأداة.

معيار تصحيح أداة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 – 2.33	قليلة
من 2.34 – 3.67	متوسطة
من 3.68 – 5.00	كبيرة

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة: (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي).

ثانيا: المتغير التابع: وجهات نظر المعلمين حول درجة تمكن مديري المدارس من حل المشكلات الإدارية .

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، أما السؤال الثاني فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (ANOVA Three Way) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تقيس درجة تمكن مديري المدارس من حل المشكلات الإدارية ككل.

عرض النتائج ومناقشتها

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: **ما درجة تمكُن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين؟** وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكُن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم، وكما هو مبين في الجدول(3).

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكُن مديريهم من حل المشكلات الإدارية

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكن من حلها
1	مشكلات الطلبة	3.54	1.04	متوسطة
2	مشكلات البيئة المدرسية	3.48	1.16	متوسطة
3	مشكلات مديرية التربية والتعليم	3.38	1.10	متوسطة
4	مشكلات المعلمين والإداريين	2.78	1.00	متوسطة
الكلي للأداة		**3.28**	**0.90**	**متوسطة**

يظهر الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين في مدارس منطقة النقب التعليمية لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم قد تراوحت ما بين (2.78–3.54)، حيث جاءت تقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم (متوسطة) على جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل.

ويمكن للباحثين تفسير هذه النتيجة في ضوء ضعف الامكانات المادية المتوفرة في هذه المدارس، وضعف مهارات حل المشكلة لدى مديريها الناجمة عن قلة البرامج التدريبية التي يلتحقون بها لهذه الغاية، أو لربما كان ذلك بسبب تردي ظروف هذه المدارس نتيجة إهمال هذه المدارس من قبل السلطات المشرفة عليها، والتي تسعى من ورائه إجبار المديرين والمعلمين على ترك مهنة التعليم والتحول إلى مهن أخرى، حتى تنجح في مساعيها نحو تجهيل الطلبة وإجبارهم على ترك المدارس، وبالتالي جعل هذه المناطق العربية تتقهقر إلى الوراء، ويعم فيها الجهل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئيا مع نتيجة دراسة أبو دقش (2018) التي بينت أن درجة تمكن المديرين من حل المشكلات التي تواجه الطلبة كانت (متوسطة).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة نزال (2009) التي بينت أن درجة مقدرة المديرين من حل المشكلات جاءت (كبيرة جدا)، ودراسة منصور (2011)، و(Al-Jaradat & Alkilani, 2015) التي بينت أن ممارسات المديرين القيادية في حل مشكلات المدارس كانت بدرجة (مرتفعة).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمناقشة كل مجال المجالات وفقا لرتبته:

المجال الأول: المشكلات التي تتعلق بالطلبة

للكشف عن تقديرات المعلمين في مدارس منطقة النقب التعليمية لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم على فقرات مجال (المشكلات التي تتعلق بالطلبة)، فقد تمّ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع مراعاة ترتيبها تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية، وكما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم والمتعلقة بالطلبة

الرتبة	الرقم	الفقرات (المشكلات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكن من حلها
1	12	إهمال بعض الطلبة للواجبات المدرسية.	3.68	1.07	كبيرة
2	8	زيادة أعداد الطلبة في الصفوف الدراسية	3.61	1.15	متوسطة
3	13	تأخر بعض الطلبة عن الدوام الرسمي	3.59	1.14	متوسطة
4	10	قيام بعض الطلبة بالاعتداء على زملائهم الآخرين.	3.53	1.14	متوسطة
4	14	التغيب المتكرر لبعض الطلبة بدون مبررات مقنعة.	3.53	1.17	متوسطة
6	9	مخالفة الطلبة (لأنظمة وتعليمات) المدرسة	3.52	1.19	متوسطة
7	11	تعمد بعض الطلبة تخريب ممتلكات المدرسة.	3.51	1.19	متوسطة
1	15	هروب بعض الطلبة من الحصص أثناء الدوام المدرسي	3.38	1.31	متوسطة
المجال ككل			**3.54**	**1.04**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (المشكلات التي تتعلق بالطلبة) لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم قد تراوحت بين (3.38– 3.68)، حيث جاءت التقديرات بدرجة (متوسطة) على جميع فقرات المجال وعلى المجال ككل باستثناء الفقرة التي تنص على" إهمال بعض الطلبة للواجبات المدرسية"، حيث جاءت بدرجة (عالية).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في الغالب يقومون بتحويل الطلبة المقصرين في أداء واجباتهم إلى إدارة المدرسة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات، وغالبا ما يستدعى ولي أمر الطالب للتباحث معه في هذا الشأن، الأمر الذي يجعل الطالب يحرص على عدم تكرار مجيئه للإدارة ، حتى لا ينال عقوبة أو يستدعى ولي أمره، كما أن مديري المدارس يقومون بالاتصال بأولياء الأمور، مما ينتج عن ذلك متابعة الأسرة للواجبات البيتية.

أما فيما يتعلق بباقي الفقرات فيلاحظ أن معظمها يتعلق بتقصير مربي الصفوف والمناوبين من القيام بواجباتهم، وأنهم في الغالب يحاولون حل هذه المشكلات دون إخبار المدير، لذلك قد لا يعلم مدير المدرسة بمعظم هذه المخالفات، ولذلك جاءت هذه التقديرات المتوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو دقش (2018) التي بينت أن درجة تمكن المديرين من حل المشكلات الإدارية المتعلقة بالطلبة (متوسطة). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نزال (2009) التي بينت أن درجة مقدرة المديرين من حل المشكلات جاءت (كبيرة جدا)، ودراسة منصور (2011) التي بينت أن درجة قدرة المديرين (عالية)، ودراسة (Al-Jaradat & Alkilani, 2015) التي بينت أن ممارسات المديرين القيادية في حل مشكلات الطلبة كانت بدرجة (مرتفعة).

المجال الثاني: المشكلات التي تتعلق بالبيئة المدرسية

للكشف عن تقديرات المعلمين في مدارس منطقة النقب التعليمية لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم على فقرات مجال (المشكلات التي تتعلق بالبيئة المدرسية)، فقد تمّ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع مراعاة ترتيبها تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية، الجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم والمتعلقة بالبيئة المدرسية

الرتبة	الرقم	الفقرات (المشكلات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكن من حلها
1	25	افتقار مكتبة المدرسة للكتب الحديثة .	3.65	1.22	متوسطة
2	33	قلة أجهزة الحاسوب مقارنة بأعداد الطلبة	3.56	1.30	متوسطة
3	26	النقص في المرافق الصحية المخصصة للطلبة	3.53	1.24	متوسطة
4	30	افتقار المدرسة إلى المرافق المخصصة للألعاب والنشاطات	3.48	1.30	متوسطة
5	31	حاجة (المقاعد والطاولات والأبواب والألواح) إلى الصيانة.	3.47	1.34	متوسطة
6	32	النقص في (المواد والتجهيزات) المخبرية	3.46	1.36	متوسطة
7	27	تقادم المبنى المدرسي .	3.45	1.36	متوسطة
8	29	ضعف إمكانيات المدرسة في توفير الوسائل التعليمية.	3.43	1.34	متوسطة
9	28	صغر مساحات الغرف الصفية	3.27	1.40	متوسطة
		الكلي للمجال	3.48	1.16	متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم على فقرات مجال (المشكلات التي تتعلق بالبيئة المدرسية)، قد تراوحت بين (3.27– 3.65)، حيث جاءت التقديرات بدرجة (متوسطة) على جميع فقرات المجال وعلى المجال ككل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الإمكانات التي تتوفر لهذه المدارس، حيث إن هذه المشكلات ترتبط ارتباطا وثيقا بالأمور المالية، إذ إن هذه المدارس تعيش ظروفًا مالية سيئة بسبب ضعف التمويل المقدم من السلطات المشرفة على التعليم، فالمدارس وقلة الدعم المقدم من وزارة التربية والتعليم، فالمدارس بحاجة إلى أجهزة حاسوب تتناسب مع أعداد الطلبة في كل

مدرسة، وتوفير الوسائل التعليمية اللازمة التي يحتاجها المدرسون داخل غرفة الصف، وتوفير المواد والتجهيزات المخبرية، وصيانة المباني، وتوفير الأثاث اللازم، وإضافة غرف صفية جديدة تلبي الزيادة الطبيعية في أعداد الطلبة، هذه الأمور لا يمتلك المدير عصا سحرية لحلها إن لم تقم الوزارة بواجباتها ومسؤولياتها اتجاه هذه المدارس، لهذا فإن المديرين يبذلون أقصى ما عندهم من طاقة، ويسخرون ما لديهم من إمكانيات لأجل حل هذه المشكلات.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة نزال (2009) التي بينت أن درجة مقدرة المديرين من حل المشكلات في مجال البيئة المدرسية جاءت (كبيرة جدا)، ودراسة منصور (2011) التي بينت أن درجة قدرة المديرين في حل المشكلات في هذا المجال (عالية)، ودراسة (Al-Jaradat & Alkilani, 2015) التي بينت أن ممارسات المديرين القيادية في حل مشكلات بيئة المدرسة كانت بدرجة (مرتفعة)، وربما كان هذا الاختلاف بسبب اختلاف البيئات، حيث إن مدارس النقب تقع ضمن بيئة بدوية تمتاز بالفقر وقلة الموارد والإمكانات.

المجال الثالث: مشكلات تتعلق بمديرية التربية والتعليم

للكشف عن تقديرات المعلمين في مدارس منطقة النقب لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم على فقرات مجال (المشكلات التي تتعلق بمديرية التربية والتعليم)، فقد تمّ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع مراعاة ترتيبها تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم والمتعلقة بمديرية التربية والتعليم

الرتبة	الرقم	الفقرات (المشكلات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكن من حلها
1	1	قلة مخصصات المدرسة من الموارد المادية	3.51	1.16	متوسطة
2	2	عجز البرامج التدريبية في سد الاحتياجات الفعلية للمعلمين	3.44	1.16	متوسطة
3	6	تأخر وصول فرق الصيانة للمدارس	3.42	1.27	متوسطة
4	5	تدخل المسؤولين في بعض القرارات التي تتخذها المدرسة	3.39	1.20	متوسطة
5	3	تأخر وصول المعلمين المنقولين إلى المدرسة في بداية العام	3.33	1.23	متوسطة
6	4	تأخر وصول الكتب المدرسية في بداية الفصل الدراسي	3.25	1.30	متوسطة
7	7	توزيع المعلمين والإداريين على المدارس بصورة غير متكافئة	3.35	1.25	متوسطة
الكلي للمجال			**3.38**	**1.10**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم على فقرات مجال (المشكلات التي تتعلق بمديرية التربية والتعليم)، قد تراوحت بين (3.35– 3.51)، حيث جاءت التقديرات بدرجة (متوسطة) على جميع فقرات المجال وعلى المجال ككل.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قصور مديرية التربية والتعليم في منطقة النقب من القيام بمسؤولياتها وواجباتها نحو هذه المدارس، فمديرو المدارس لا حول لهم ولا قوة فيها سوى مراجعة المسؤولين وتكرار المطالبة، والحلول كلها بيد القائمين على إدارة الأقسام في مديرية التربية والتعليم، كل حسب اختصاصه.

المجال الرابع : مشكلات تتعلق بالمعلمين والإداريين:

للكشف عن تقديرات المعلمين في مدارس منطقة النقب التعليمية لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم على فقرات مجال (المشكلات التي تتعلق بالمعلمين والإداريين)، فقد تمّ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع مراعاة ترتيبها تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية، وكما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم والمتعلقة بالمعلمين والإداريين

الرتبة	الرقم	الفقرات (المشكلات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التمكن من حلها
1	22	استئذان (المعلمين والإداريين) خلال اليوم الدراسي	2.86	1.12	متوسطة
2	20	تهاون بعض المعلمين في التعامل بحزم مع الطلبة ذوي السلوك غير المرغوب فيه	2.85	1.11	متوسطة
3	18	تكرار غياب بعض (المعلمين والإداريين) عن الدوام الرسمي	2.83	1.09	متوسطة
4	16	نقص الخبرات الإدارية لدى بعض أعضاء الهيئة الإدارية	2.81	1.11	متوسطة
5	17	تقاعس بعض المعلمين في تأدية المهام الادارية المسندة إليه	2.80	1.09	متوسطة
6	23	ضعف مهارات بعض المعلمين اللازمة لإدارة الصفوف	2.78	1.11	متوسطة
7	19	تأخر بعض (المعلمين والإداريين) عن الدوام في الصباح.	2.76	1.12	متوسطة
8	24	تقصير بعض (المعلمين والإداريين) في متابعة ما تتخذه الإدارة من قرارات تتعلق بالطلبة.	2.71	1.11	متوسطة
9	21	تكليف المعلمين بتدريس مباحث في غير تخصصهم.	2.65	1.13	متوسطة
مشكلات تتعلق بالمعلمين والإداريين			**2.78**	**1.00**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم على مجال (المشكلات التي تتعلق بالمعلمين والإداريين)، قد تراوحت بين (2.65– 2.86)، حيث جاءت التقديرات بدرجة (متوسطة) على جميع فقرات المجال وعلى المجال ككل.

إن هذه النتيجة تشير إلى ضعف التزام المعلمين والإداريين بالقيام بواجباتهم بشكل صحيح، وقد يكون سببه إما لنقص في مهاراتهم اللازمة لتأدية تلك المهمات، أو ربما كان ذلك بسبب عدم الاكتراث بالتعليمات واللوائح، أو بسبب قصور في أداء مديري المدارس لمهامهم ومسؤولياتهم، الأمر الذي يترتب عليه أن يجامل مدير المدرسة زملاءه على حساب العمل، فيكثر الاستئذان ومغادرة المدرسة والتغيب عن الدوام الرسمي أو التأخر عنه ، والتهاون في معاملة الطلبة بحزم، وعدم متابعة القرارات المتخذة والمتعلقة بالطلبة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة نزال (2009) التي بينت أن درجة مقدرة المديرين من حل المشكلات في مجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين جاءت (كبيرة جدا)، ودراسة منصور (2011) التي بينت أن درجة قدرة المديرين في حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين المجال (عالية)، ودراسة (Al-Jaradat & Alkilani, 2015) التي بينت أن ممارسات المديرين القيادية في حل مشكلات المدرسة الناجمة عن المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة)، وربما كان هذا الاختلاف بسبب الظروف الاقتصادية للمعلمين في هذه منطقة النقب التي قد تجعلهم مضطرين للعمل في مهنة أخرى بعد انتهاء اليوم المدرسي، مما يستنفذ طاقاتهم، الأمر الذي ينعكس سلبا على التزامهم الوظيفي.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على "هل تختلف تقديرات المعلمين لدرجة تمكُن مديري المدارس بمنطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم بإختلاف المتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم وفقا للمتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم تبعًا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	فئاتها/ مستوياتها	الوسط لحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.37	0.89
	أنثى	3.22	0.90
المرحلة التعليمية	الابتدائية	3.29	0.98
	الإعدادية	3.39	0.60
	الثانوية	3.17	0.81
المؤهل العلمي	البكالوريوس	3.34	0.91
	دبلوم عالي	3.25	0.90
	ماجستير فأعلى	3.06	0.80

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات التي تواجههم بسبب اختلاف فئات أو مستويات المتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين الأوساط الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) تحليل التباين الثلاثي لأثر المتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة) على تقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات التي تواجههم ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.430	1	3.430	4.286	**0.039**
المرحلة التعليمية	1.469	2	0.735	0.918	0.400
المؤهل العلمي	3.596	2	1.798	2.247	0.107
الخطأ	315.301	394	0.800		
الكلي	323.228	399			

يلاحظ من الجدول (9) ما يأتي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) في تقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في تقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في تقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير ذلك ربما إلى أن مديري مدارس الذكور أكثر تساهلا مع المعلمين والإداريين من مدارس الإناث، لذلك كانت تقديرات المعلمين أكثر مجاملة وإرضاء للمديرين، ومن هنا كانت الفروق لصالح المعلمين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (نزال، 2009)؛ ودراسة (Al-Jaradat & Alkilani, 2015) اللتين أظهرتا أن الفروق لصالح الإناث. كما تختلف أيضا مع نتيجة دراسة (منصور، 2011)؛ ودراسة (أبو دقش، 2018) اللتين لم تظهرا أثر لمتغير الجنس.

أما عدم وجود أثر للمتغيرين (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي) في تقديرات المعلمين لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم، فيمكن أن يعزى لتشابه الظروف والإمكانات في مدارس منطقة النقب، فالمدارس سواء أكانت ابتدائية أم إعدادية أم ثانوية فهي تعاني من المشكلات نفسها والظروف المتردية ذاتها، كما أن المعلمين والإداريين العاملين في هذه المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم يعيشون الظروف ذاتها، ومن هنا جاءت تقديراتهم متقاربة لا فروق بينها.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (نزال، 2009)؛ ودراسة (Al-Jaradat & Alkilani, 2015)؛ ودراسة (منصور، 2011)التي أظهرت الفروق لصالح المستجيبين من حملة (البكالوريوس)، وتختلف أيضا مع نتيجة دراسة (أبو دقش، 2018) التي أظهرت الفروق لصالح المستجيبين من حملة (الماجستير فأعلى).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بما يأتي:

1. ضرورة متابعة مربي الصفوف والمناوبين من قبل إدارة المدرسة حتى يقوموا بواجباتهم الموكلة إليهم للحد من مشكلات الطلبة كالهروب من الحصص، وتخريب موجودات المدرسة، واعتداء الطلبة على بعضهم البعض.
2. دعوة أبناء المجتمع المحلي والمؤسسات للتعاون مع المدارس، وتقديم الدعم المادي والاستشاري لها حتى يتسنى للمديرين حل المشكلات التي تواجههم.
3. لا بد من أن تقوم مديرية التربية والتعليم بمنطقة النقب بواجباتها ومسؤولياتها اتجاه المدارس، وتلبية احتياجاتها وسد النقص فيها في وقت مناسب، حتى تستطيع أن تؤدي رسالتها التعليمية بصورة أفضل.
4. على مديري المدارس تفعيل القوانين والتعليمات واللوائح الصادرة عن مديرية التربية والتعليم حتى يتم الالتزام بالدوام الرسمي من كافة المعلمين والإداريين والطلبة.

المراجع والمصادر

أولا: المراجع العربية

أحمد، إبراهيم أحمد. (2009). نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

أبو دقش، مريم. (2018). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بحل المشكلات التي تواجه الطلبة من وجهة نظر المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو ناصر، فتحي. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أبو سمره، محمود، مجدلاوي، فداء. (2016). المشكلات التربوية التي تواجه طلبة الثانوية العامة التوجيهي في فلسطين: دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5 (6)، 1-21.

بني ملحم، شروق (2016). المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الأساسية الخاصة في محافظة إربد وانعكاساتها على العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين وسبل التغلب عليها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك.

حسن، عبد الحميد . (2009) دراسة مقارنة بين الأطفال ذوي صعوبات التعلم والأطفال الأسوياء في المهارات الاجتماعية . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 1(1)، 110-70.

الحريري، رافدة. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحوري، منال عزالدين. (2011). درجة تطبيق المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري في ضوء جائزة الملكة رانيا العبدالله من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين.(2007). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحر، عبد العزيز. (2004). أدوات مدرسة المستقبل" القيادة التربوية. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.

حمادات، محمد. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار حامد للنشر.

الربابعة، حمزة عبد الكريم.(2015). التعرف إلى المعوقات المرتبطة بالتحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة من وجهة نظر الطلبة الناجحين وغير الناجحين، وأولياء أمورهم، في محافظة إربد. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 11(3)، 285-301.

السكارنه، بلال خلف (2011). الابداع الإداري. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع .

شعبان، إياد عبدالله (2009). إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الشيباني، عمر محمد (1985). الفكر التربوي بين النظرية والتطبيــق، طرابلس: المنشأة العامة للنشر والتوزيع.

الشهري، عمر بن عبد الله (2013). دور مدير المدرسة في حل المشكلات التي تواجه طلاب التربية العملية بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

صيام، محمد. (2007). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الطويل، هاني. (1986). الإدارة التربوية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العاجز، فؤاد. (2001). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، 9(1)، 209– 255.

الغفيلي، أحمد. (2010). المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

فليه، فاروق والسيد، عبد الحميد. (2004). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

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

مديرية التربية والتعليم. (2016). الكراس الإحصائي، النقب، فلسطين.

منصور، محمد. (2012). درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

موسى، توفيق الزاكي حسن. (2013). المعوقات التي تواجه الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية : دراسة ميدانية ولاية النيل الابيض محلية ربك، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة الجامعة الإسلامية، 9 (1)، 209 –255.

نزال، مي. (2009). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Alkarni, A.(2014). Problems which may Challenge the ability of Secondary School head teachers in the city of Tabuk to lead their Schools Professionally . ARECLS (11), 2014, 55-74.

Adem,. B,.(2016). Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools. Universal Journal of Educational Research 4(1): 192-199, 2016

Al-Jaradat, M. & Alkilani, K. (2015). Successful Leadership Practices in School Problem-Solving by the Principals of the Secondary Schools in Irbid Educational Area, Review of European Studies, 7(3), 20-32.

Che- Meh, S & Nasurdin, M. (2009).The Relationships Between Job Resources. Job Demands and Teachers, OCB. Retrieved November 12, 2016, form: www.usm.my

Kennedy., O , Jack, O & Joseph, B.(2015). Challenges Faced by the School Administration while Carrying out Various Welfare Practices on Secondary School Teachers in Bondo Sub-County, Kenya, *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy* ,6(2), 479-488

Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style And teachers perception of Principals Effectiveness, Dissertation Abstract International.456 (07).P. 3100