



جامعة آل البيت
عمادة الدراسات العليا

المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري

**Administrative and Technical Problems Facing the
School Administrations in Za'tari Camp**

إعداد الطالبة

ناهد محمد الحمد

بإشراف الدكتورة

ميسون طلاع الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الصيفي

م ٢٠١٩/٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري

إعداد الطالبة

ناهد محمد الحمد

بإشراف الدكتورة

ميسون الزعبي

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم | التوقيع |
|---------------------------|---------------------|
| أ.د . ميسون طلاع الزعبي | مشرفاً ورئيساً..... |
| أ.د . تيسير محمد الخوالدة | عضواً..... |
| أ.د . أحمد محمد بدح | عضواً خارجياً..... |

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

التربوية في كلية العلوم التربوية / قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ: 30 / 7 / 2019م

الفصل الدراسي الصيفي 2018/2019 م

تفويض

أنا **ناهد محمد محمود الحمد**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:.....

التاريخ: ٢٠١٩/٧/٣٠ م

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالبة: **ناهد محمد محمود الحمد** الرقم الجامعي: **١٧٢١١٠٦٠٢٩**

التخصص: **إدارة تربوية** الكلية: **العلوم التربوية**

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة او مستنلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية وتأسيساً على ما تقدم فأنتي أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في مجلس آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: التاريخ: **٢٠١٩/٧/٣٠**

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك. ولا
تطيب الجنة إلا برويتك (الله جل جلاله)

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

(سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى
ثماراً قد حان قطافها بعد طول (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني. إلى بسملة الحياة وسر الوجود. إلى من
كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب (أمي الحبيبة)

إلى من به أكبر و عليه أعتمد. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي. إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود
لها. إلى من عرفت معه معنى الحياة (زوجي الغالي)

إلى أخي ورفيق دربي معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء. في نهاية مشواري أريد أن أشكر على
مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل (أخي)

إلى توأم روحي ورفيقة دربي. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة (أختي)

إلى من أرى التفاؤل بعينهم. والسعادة في ضحكتهم. إلى الوجوه المفعمة بالبراءة ولمحببتكم أزهرت أيامي
وتفتحت براعم للغد (أطفالي)

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم القائل "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

أتوجه بموفور الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى دكتورتي الغالية ميسون الزعبي الذي سعدت بإشرافها على هذه الرسالة، فكان لعلمها الوفير وخلقها الكريم وعطائها المستمر، الأثر الكبير في إتمامها، أطال الله في عمرها وحفظها وبارك لها في ذريتها.

والشكر موصول لكل من أعضاء لجنة المناقشة، شاكرًا لهم طول بالهم في فحص هذه الرسالة والتفضل بمناقشتها

الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة

الأستاذ الدكتور أحمد محمد البدح

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الجامعيين الذين تكرموا عليّ بتحكيم أداة الدراسة وقدموا لي النصح والمشورة.

ولا يفوتني أن أشكر مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء البادية الشمالية الغربية لتفضلهم بالإجابة على أداة الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

قائمة المحتويات

| | |
|----|--|
| ج | نفويض |
| د | إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت |
| هـ | الإهداء |
| و | شكر وتقدير |
| ز | قائمة المحتويات |
| ط | قائمة الجداول |
| ي | قائمة الملاحق |
| ك | الملخص |
| ل | Abstract |
| ١ | الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها |
| ١ | المقدمة |
| ٢ | مشكلة الدراسة |
| ٣ | أسئلة الدراسة |
| ٤ | أهداف الدراسة: |
| ٤ | أهمية الدراسة: |
| ٤ | التعريفات الإجرائية والاصطلاحية |
| ٥ | حدود الدراسة ومحدداتها |
| ٦ | الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة |
| ٦ | أولاً: الأدب النظري |
| ٣٤ | ثانياً: الدراسات السابقة |
| ٤١ | الفصل الثالث الطريقة والإجراءات |
| ٤١ | منهج الدراسة |
| ٤١ | مجتمع وعينة الدراسة: |
| ٤٢ | أدوات الدراسة: |
| ٤٢ | صدق أداة الدراسة: |
| ٤٣ | ثبات أداة الدراسة: |
| ٤٣ | المعيار الإحصائي: |

| | |
|----|---|
| ٤٤ | متغيرات الدراسة |
| ٤٥ | إجراءات الدراسة: |
| ٤٦ | الفصل الرابع نتائج الدراسة |
| ٤٦ | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول |
| ٥٥ | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني |
| ٦١ | الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات |
| ٦١ | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: |
| ٦٦ | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: |
| ٦٩ | التوصيات |
| ٧٠ | قائمة المراجع |
| ٧٠ | أولاً: المراجع العربية: |
| ٧٤ | ثانياً: المراجع الأجنبية: |
| ٧٦ | الملاحق |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|--|--------|
| ١ | توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة | ٥٤ |
| ٢ | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ككل ولكل مجال على حده | ٥٦ |
| ٣ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً | ٦٠ |
| ٤ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية مرتبة تنازلياً | ٦١ |
| ٥ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً | ٦٣ |
| ٦ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية مرتبة تنازلياً | ٦٥ |
| ٧ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالطلبة مرتبة تنازلياً | ٦٧ |
| ٨ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين مرتبة تنازلياً | ٧٢ |
| ٩ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري حسب متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة | ٧٤ |
| ١٠ | تحليل التباين المتعدد لأثر المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة على مجالات أداة الدراسة | ٧٨ |
| ١١ | تحليل التباين لأثر المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة على درجة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري | ٨٣ |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | العنوان | الصفحة |
|------------|--------------------------------|--------|
| ١ | الاستبانة بصورتها الأولية | ٩٩ |
| ٢ | قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة | ١٠٦ |
| ٣ | الاستبانة بصورتها النهائية | ١٠٧ |
| ٤ | أسئلة المقابلة | ١١٣ |
| ٥ | كتب تسهيل المهمة | ١١٤ |

المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري

بإشراف: الدكتورة ميسون طلاع الزعبي

إعداد الطالبة: ناهد محمد محمود الحمد

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري، وأثر متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الإداري المدرسية) في ذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة تكونت من (٨٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي (مجال المعلمين، مجال الطلبة، مجال المجتمع المحلي، مجال البناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية، مجال إدارات المدارس المرتبطة بالإدارة المركزية)، وتمت الإجابة عليها من قبل (٧٠) مديراً ومديرة ومساعديهم.

ولدعم الاستبانة و التحقق من نتائجها تم بناء مقابلة مكونة من أسئلة موزعة على مجالات الاستبانة ذاتها طبقت على (٢٤) مدير مدرسة ومساعداً .

وأظهرت نتائج الاستبانة أن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال البناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية بتقدير مرتفع وكل من مجال المجتمع المحلي ومجال إدارات المدارس المرتبطة بالإدارة المركزية ومجال الطلبة بتقديرات متوسطة، ومجال المعلمين بتقدير منخفض. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الجنس في مجال المعلمين لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر المستوى التعليمي في مجال المعلمين والمجتمع المحلي لصالح ماجستير فأعلى، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر مستوى المدرسة في مجال الطلبة لصالح أساسية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها العمل على توفير شروط البنية التحتية المناسبة للمدارس في مخيم الزعتري.

الكلمات المفتاحية: المشكلات الإدارية والفنية، الإدارة المدرسية، مخيم الزعتري.

Administrative and technical problems facing the school administration in Za'tari camp

By:

Nahid Mohammed Mahmoud AL-Hamad

Supervisor:

Dr. Maisoon Talaa AL-Zo'bi

Abstract

The study aimed to identify the administrative and technical problems facing the school administration in Za'tari camp, and the effect of variables (gender, job title, educational level, years of experience in school administration). In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was constructed and developed consisting of (٨٧) sections divided into five areas (teachers, students, community, construction, school and educational facilities, (٧٠) as directors, directors and assistants.

To support the questionnaire and verify its results, an interview was constructed consisting of questions that were distributed in the same areas of the questionnaire, which were applied to (٧٤) school principals and assistants.

The results of the questionnaire showed that the administrative and technical problems facing the school administration in the Za'tari camp came to a medium level. The field of construction and school and educational equipment was highly appreciated, both in the area of the local community and in the area of school administration linked to the central administration and the field of students. The results showed statistically significant differences in the impact of gender on teachers in favor of males. There were statistically significant differences in the effect of educational level in the field of teachers and the community in favor of MA and higher. In the light of the results, the study recommended a set of recommendations, the most important of which is work on providing the necessary infrastructure conditions for schools in Za'tari camp.

Keywords: administrative and technical problems, school administration, al-Zaatari camp.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

إن ما يواجهه العالم من تطور وتقدم وتحدي في جميع المجالات يجب أن يكون دافعاً قوياً لإيجاد جيل قوي وذكي يمتلك المزيد من المعرفة والمهارات التي تمكنه من الاستفادة من المعارف والمهارات التي يكتسبها لإحداث المزيد من التقدم والاختراعات التي تخدم البشرية وتوفر لهم الوصول لأهدافهم بسرعة وجهد أقل هذا من جهة، ومن جهة أخرى إيجاد جيل واع يستطيع تذليل الصعوبات ومواجهة التحديات التي تواجه هذا العالم. ويعتبر الاهتمام بالتعليم هو خير وسيلة لبناء هذا الجيل ويشمل هذا الاهتمام جميع مستويات التعليم (التعليم الأساسي والتعليم المتوسط والتعليم الثانوي والتعليم العالي)، وكما يقال إن التعليم في الصغر كالنقش على الحجر فلا بد من التوجه للوصول إلى التعليم الفعال داخل المدارس كخطوة أولى لبناء الجيل المطلوب.

المدرسة هي المكان الذي يستطيع الأجيال من خلالها تعلم الكتابة والقراءة ومن ثم الانتقال من مرحلة إلى أخرى مكتسبين المعارف المناسبة حتى يصلون إلى أقصى درجة ممكنة من النمو في جميع جوانب الشخصية وفقاً للفروق الفردية والقدرات للطلبة من خلال تعاون كل من الإدارة والمعلمين والمجتمع المحلي والداعمين معاً. ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فأنها تحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق تنظيم المدرسة وتوجيه عمل فيها لتتمكن من تحقيق رسالتها التربوية والتعليمية (عبد الغفار، ٢٠١١: ١٥).

وفي أثناء قيام الإدارة المدرسية بمهامها تصطدم بمشكلات تعترض سير عملها، وتعيق مهامها بمسؤوليتها خير قيام، فلا بد من مواجهة هذه المشكلات والعمل على حلها، أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان بالإضافة لتحديد المشكلات التي من المتوقع أن تواجه الإدارات المدرسية قبل حدوثها لتكون مستعدة لمواجهتها.

مخيم الزعتري هو مخيم للاجئين السوريين الذين قدموا إلى الأردن بعد شهر تموز ٢٠١٢ من الأحداث التي رافقت الحرب التي اندلعت عام ٢٠١١. وتقوم على أرض مخيم الزعتري مدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن حيث تقوم هذه الوزارة بالتعاون مع منظمة اليونيسف

بتوفير كافة الاحتياجات اللازمة للمدارس على أرض المخيم. و أن الواقع الإداري في المدارس الموجودة في مخيم الزعتري يعاني من مشكلات كثيرة تواجه الإدارات المدرسية، وفي اعتقادي أن هذه المشكلات ليست من الأمور المستحيل إيجاد حلول لها.

وترى وكالة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين (unrwa) أن الحالات الطارئة التي يشهدها العالم بسبب انتشار النزاعات المسلحة في أنحاء مختلفة من العالم، أو بسبب الكوارث الطبيعية أو الكوارث التي يسببها الإنسان، تؤدي إلى وجود عدد متزايد من المشردين واللاجئين الذين يتركون منازلهم وأوطانهم بحثاً عن أماكن آمنة تمنحهم المأوى المؤقت، فضلاً عن احتياجاتهم المتزايدة من المساعدات الإنسانية. مثل هذه الأوضاع الطارئة تحول دون حصول عدد كبير من الأطفال على حقهم في التعليم. ولهذا فقد أخذ التعليم يكتسب أهمية وضرورة ملحة كبند أساسي من بنود الاستجابة للحالات الطارئة من قبل المجتمعات المدنية والمنظمات الإنسانية المختلفة. لذا يعتبر التعليم داخل مخيم الزعتري حالة من حالات التعليم في الطوارئ.

مما سبق تبلورت فكرة ضرورة إجراء دراسة تقوم بتحديد أبرز المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري للوصول إلى إجراءات قد تكون مجدية للتخفيف من حدة هذه المشكلات.

مشكلة الدراسة

أدت الأوضاع الحالية من النزاعات المسلحة في سوريا إلى ازدياد عدد النازحين واللاجئين. ففي مخيم الزعتري للاجئين السوريين هناك عشرات من الآلاف من الناس الذين اضطروا للخروج من بلادهم بحثاً عن مكان آمن لهم بصورة مؤقتة ولكن باستمرار العنف والوضع غير الآمن في بلادهم فرض عليهم البقاء لسنوات عديدة. وفي هذه الأوضاع تواجه الجهات العاملة على تقديم الخدمة العديد من التحديات للاستجابة ليس للتحديات التقليدية كالمأوى والغذاء والرعاية الطبية، بل في تلبية الاحتياجات التعليمية للأطفال والشباب الذين فرضت عليهم الظروف غير الآمنة وتطلع أولياء أمورهم للعودة والنظر للتعليم في المخيم على أنه فترة مؤقتة للانقطاع عن التعليم المدرسي.

وبالرغم من الاهتمام المتزايد بالتعليم من المنظمات الإنسانية ومن البلد المضيف (الأردن) باعتباره حقاً من حقوق الإنسان وجزءاً أساسياً من حزمة المساعدات، إلا أن التحدي يتمثل في تقديم تعليم نوعي وفي الوقت ذاته تأمين خدمات التعليم الأساسية، ولا يتم تحقيق هذا النوعين من التعليم

إلا من خلال تهيئة جميع الظروف والمتطلبات داخل المدارس في المخيم. وإن ما تعانيه الإدارة المدرسية أثناء تأدية الرسالة التربوية يستوجب العناية بها.

ويعتبر التعليم من أفضل الأشياء ومن أهمها في الحياة والتوقف عنه مشكلة خطيرة وتكمن المشكلة عند الأطفال الذين يقطنون في مخيمات اللجوء ومنها مخيم الزعتري. ولقي تعليم اللاجئين السوريين في الأردن، اهتمامًا منذ بداية أزمة اللجوء السوري، من قبل الحكومة الأردنية، والمنظمات الدولية، وحتى من اللاجئين أنفسهم، ولكن مع طول سنوات اللجوء برزت بعض الصعوبات في العملية التعليمية، في حين استقرت في نواح أخرى.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري تواجه صعوبات وعقبات أثناء عملها أكثر من الإدارة المدرسية خارج المخيم. وكما نعلم أن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية ذات أثر مباشر على العملية التعليمية وتؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف التربوية.

ومن واقع الباحثة إذ تعمل كمساعدة معلم في إحدى مدارس مخيم الزعتري حيث شعرت ببعض جوانب المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس مخيم الزعتري وبشكل خاص المدراء ومساعدتهم وذلك لما يصاحب عملهم من مشاق.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري للاجئين السوريين من خلال الإجابة على الأسئلة التالية.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

١- ما المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدراء والمديرين ومساعدتهم) في مخيم الزعتري؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري باختلاف المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ومستوى المدرسة

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- الكشف عن المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدرء والمديرات ومساعديهم) في مخيم الزعتري.
- ٢- تحديد الأسباب وراء المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدرء والمديرات ومساعديهم) في مخيم الزعتري.
- ٣- التوصل لمقترحات وتوصيات لمعالجة هذه المشكلات بقصد التخفيف أو التخلص منها في حدود الإمكانيات المتوافرة.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الأمور التالية:

- ١- أهمية الدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في العملية التعليمية.
- ٢- ندرة الدراسات التي تتناول الإدارة المدرسية داخل مخيم الزعتري.
- ٣- في ضوء نتائج الدراسة نستطيع أن ندرك مدى ما تعاني أو تواجه الإدارات المدرسية في المدارس الموجودة في مخيم الزعتري من مشكلات إدارية وفنية التي يحتاجون معها إلى من يأخذ بيدهم ويساعدهم لمواجهة هذه المشكلات والتخلص منها قدر الإمكان.
- ٤- يؤمل أن تكون هذه الدراسة مقدمة لبحوث أخرى في مجال الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية

مشكلات الإدارة المدرسية: كل ما يحدث من معوقات فنية أو إدارية تعيق مسيرة العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة (باحرز، ٢٠١٩).

وتعرف مشكلات الإدارة المدرسية إجرائياً: كل ما يواجه الإدارة المدرسية من صعوبات إدارية وفنية وسيتم قياسها باستخدام أداتان للدراسة (استبانة ومقابلة) موجهتان لكل من مديراء المدارس ومساعديهم .

الإدارة المدرسية: مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي الجماعي، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (أبو فروة، ١٩٩٦: ٢٤).

وتعرف الإدارة المدرسية إجرائياً: مجموعة العمليات والخطط التي يقوم بها مدير المدرسة ومساعدته بغية الوصول بالمدرسة إلى أفضل مستوى من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

مدارس مخيم الزعتري:

تعرف إجرائياً: جميع المدرس الأساسية والثانوية القائمة على أرض المخيم بغض النظر عن جنس الطلبة سواء كانوا ذكور أو إناث ويبلغ عددها ٣٢ مدرسة جميعها تابعة لوزارة التربية والتعليم وتدعمها منظمة اليونيسف.

حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

الحد الموضوعي: المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدرء والمديرات ومساعدتهم) في مدارس مخيم الزعتري.

الحد المكاني: مدارس مخيم الزعتري.

الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩.

محددات الدراسة: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) للأداة وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل ع رضا للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: الأدب النظري

يبدأ الأدب النظري بالإدارة بشكل عام والتي تشكل الأصل للإدارة المدرسية ومن ثم ننتقل إلى الإدارة المدرسية .

مفهوم الإدارة

يرى الباحثين في علم الإدارة أن كلمة إدارة، قد اشتقت من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين، الأول (ad) والثاني (ministorage)، والتي تعني باللغة الإنجليزية (to serve) أي تقديم الخدمة، بمعنى أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو أنه يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لكلمة إدارة. وفيما يتعلق بالمعنى الاصطلاحي للإدارة، فإن الباحثين لم يتفقوا على تعريف الإدارة، رغم أنهم قد اتفقوا على أنها تعني الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون. وقد ظهر اتجاهان رئيسيان في تعريف الإدارة. أما الاتجاه الأول فقد اعتمد على تحليل العمل الذي يقوم المدير إلى عناصر أو خطوات، واستنتج من ذلك التعريف للإدارة يقوم على تحديد تفاصيل ذلك العمل أو خطواته، ومن أشهر رواد هذا الاتجاه: فريدريك تايلور، وهنري فايول، وأوليفر شيلدون، وكامبيول وايلز، وستانلي فانس. أما الاتجاه الثاني الذي ظهر في تعريف الإدارة انطلاقاً من طبيعتها وليس من وظائفها، باعتبارها نشاطاً متميزاً. ومن رواد هذا الاتجاه: جلوفر Glouffre ، لينفنجستو Linfengston ، وأبلي Appy، وجون بفيفنز John Pfivens ، وروبرت برستاس Robert Prestas ، وأوردواي تيد Edward Tide ، آدامز بروكس Adams Brooks ، وغيرهم (السعود، ٢٠٠٧).

لقد أصبح من قبيل المسلمات أن الإدارة تعتبر أداة تطوير رئيسية للمجتمع، تعمل على تفعيله وتقديمه وزيادة درجة رفاهيته، وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن وبما يحقق غاياته الكبرى. ولسنا بحاجة إلى التذكير بأن ما يشهده العالم من تقدم علمي وتكنولوجي إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة وتقنياتها وتحديثها دوماً (أحمد، ١٩٩٦: ١٥).

أنواع الإدارة

تشمل الإدارة: الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية

وجدت لإدارة في المجتمع منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات، وقد تطور مفهومها عبر العصور، تبعاً لتطور حياة الناس، وتطور نظرتهم للأمور. ومن التعريفات الحديثة لها أنها: تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقل جهد ووقت ممكنين (خليفة، ٢٠١٣: ٢٧).

١- **الإدارة التربوية:** تعرف الإدارة التربوية بأنها علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وامكانيات مادية في زمان ومكان محددين. كما تفهم الإدارة التربوية على أنها عملية توجيه وسيطرة على مجريات الأمور في مجالات التربية والتعليم (بستان وطه، ١٩٨٣: ٣٩).

٢- **الإدارة التعليمية:** إذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرضاً مشتركاً، وإذا قصرنا هذا التعريف على ميدان التعليم فإن الإدارة التعليمية تصبح مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية (مرسى، ١٩٨٨: ١٠).

٣- **الإدارة المدرسية:** "هي نشاط منظم مقصود وهدف تحقق من وراءه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وتهدف إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء" (الصالح، ٢٠١١: ١٠).

وتعرفها الباحثة بأنها مجموعة من الأفراد يترأسهم مدير المدرسة ينفذ جميعهم مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة مع بعضها لتحقيق أهداف المدرسة بطريقة منظمة.

العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية

هناك من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. وقد يعود ذلك لاختلاف مفهومي التربية والتعليم، إذ هناك من يرى أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة، أما الإدارة التعليمية فتعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو الأمر أكثر سهولة، ذلك أن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، وبمعنى آخر فإن الإدارة

المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل (أبو العلا، ٢٠١٣: ٣٥-٣٦).

يرى "بوش" (Bush، ٢٠٠٦) أن الإدارة التربوية حقل من الدراسة والممارسة الذي انبثق من مبادئ الإدارة التي وظفت بالبداية في مجال الصناعة والتجارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيق النماذج الصناعية على السياق التربوي. تم تطوير نماذج بديلة من قبل المنظرين والممارسين بالاعتماد على ملاحظاتهم وخبراتهم في كل من المدارس والكليات، وفي أواخر القرن العشرين تم تطوير النظريات الخاصة في السياق التربوي للاستجابة للمتطلبات التربوية في هذه يعتمد على أفكار طورت في المدارس والكليات، فالإدارة التربوية تطورت من كونها حقلاً جديداً سياقات أخرى غير تربوية إلى أن أصبحت حقلاً قائماً بذاته له نظرياته والأبحاث الخاصة به.

والإدارة المدرسية التي تقع ضمن منظومة العمل التربوي تعد فرعاً من الإدارة التعليمية التي بدورها تنتمي للإدارة التربوية التي تختص بتحديد ورسم السياسات العامة للتربية والتعليم، فعلاقة الإدارة المدرسة بالإدارة التعليمية والتربوية علاقة الخاص بالعام والجزء بالكل وفق الآتي :

الإدارة التربوية: تعنى بالعمل التربوي على مستوى الوطن أو الدولة.

الإدارة التعليمية: تعنى بالعمل التربوي على مستوى الوزارة أو المنطقة.

الإدارة المدرسية: تعنى بالعمل التربوي على مستوى المدرسة الواحدة.

(أبو العلا، ٢٠١٣: ٣٥-٣٦)

وبما أن موضوع البحث يرتبط بشكل خاص بالإدارة المدرسية سأتناول هذا المفهوم بشكل موسع الإدارة المدرسية.

مفهوم الإدارة المدرسية

توجد تعريفات متنوعة للإدارة المدرسية، حيث تعرف على أنها: " هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة؛ رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة"، كما تعرف على أنها جملة العناصر والعمليات من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة) الذي يقوم

بها جهاز الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني ، وتعرف بأنها :الجهة المسؤولة فنياً وإدارياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة ، وبالتالي يتوقف على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم .ويعرفها البعض الآخر بأنها : كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحققاً فعالاً ، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات داخل المدرسة (عبد الغفار، ٢٠١١ : ١٥).

ويعرفها دياب(٢٠٠١ : ٩٩) بأنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، وجسدياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وجسيمياً، وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه".

ويعرفها الابراهيم (٢٠١١ : ١٤) بأنها "هيئة يرأسها مدير تسعى إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم وتوجهها وفق ما تطلبه مصلحة المجتمع".

ويعرفها نيكر ووالي (٢٠٠٢, P١٧, Naiker&Waddy) الادارة المدرسية بأنها "تحقيق الأهداف بطريقة فعالة من خلال التخطيط والتنظيم والسيطرة على العملية من خلال الأشخاص".

أهمية الإدارة المدرسية

تتضح أهمية الإدارة المدرسية في أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وكذلك غرس الاتجاهات الحديثة في التربية في نفوس التلاميذ داخل المدرسة، إضافة إلى توجيه والإرشاد لتلقي العلم والمعرفة ونموها والنهل من معين الثقافة (الدعيليج، ٢٠٠٩ : ١٥٣).

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وأثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية ، فمدير المدرسة يعتبر مسؤولاً عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار علمه وتوجيهها لبلوغ الأهداف المنشودة ، وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة من حيث فعاليتها ونشاطاتها و تقدمها ، بالإضافة إلى مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية ، فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تيسير شؤون المدرسة

الإدارية بشكل رتيب بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً ، كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية(العمارة، ١٩٩٩ : ٥٥).

وتمثل الإدارة التربوية الجانب التنفيذي في العمل التربوي، ولذلك فهي تباشر فعلياً تنفيذ جميع النشاطات والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم بشكل عام. ودورها في هذا المجال يعد كبيراً ومؤثراً، خصوصاً لتعاملها مع العنصر البشري بجميع مكوناته. ولذلك فالجهد الذي يبذل من خلالها يعد استثنائياً يستلزم طاقات خلاقة مبدعة لا يقف طموحها عند حد معين، إضافة إلى تمتعها بالجد والمثابرة من أجل تحقيق الأهداف لبلوغ الغايات(أبو العلا، ٢٠١٣ : ٣٢).

أهداف الإدارة المدرسية

من خلال التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وتحليله، يمكن اشتقاق الأهداف الرئيسية للإدارة المدرسية. وحيث أنها تتأثر بعوامل ومتغيرات عديدة فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة إلى أخرى، ومن إقليم إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر. ومن بين هذه العوامل التي تؤثر على شكل وطبيعة الأهداف المدرسية: حجم المدرسة، نوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية، بدوية، ريفية)، ونوعية الإدارات التعليمية (مركزية، لا مركزية)، وشخصية المدير وسماته، وغيرها (دياب، ٢٠٠١ : ١٠٩).

ويرى بربخ (٢٠١٢ : ١٥٣) أن للإدارة المدرسية عدة أهداف أهمها:

- ١-بناء شخصية المتعلم بناءً متكاملًا.
- ٢-التنظيم والتنسيق للأعمال الفنية والإدارية وصولاً لتحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
- ٣-تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الجهات التعليمية العليا والمبليغة لإدارة المدرسة عن طريق إدارة التعليم.
- ٤-وضع خطط التطور والنمو المستقبلية للمدرسة.
- ٥- الإشراف التام على تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية والأنشطة غير المنهجية.
- ٦- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
- ٧- تحسين العلاقات بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وغيرها.

واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته

يرى الجسار (٢٠١٤) أن واجبات مدير المدرسة تنقسم على عدة مجالات حسب ما يلي:

- ١- العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها: وذلك من خلال
 - التعرف على المناهج الدراسية، من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها.
 - دراسة خطط المواد الدراسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
 - الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوافرة بشكل أفضل.
 - التعرف على مستوى أداء المعلمين ومنجزاتهم في مختلف مجالات العملية التربوية التعليمية وأبعادها وإبراز النواحي الإيجابية منها في التقارير السنوية.
 - التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين.
- ٢- الإشراف على شؤون الطلبة: وذلك من خلال
 - التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة وغيرهم من المختصين.
 - متابعة التحصيل الدراسي للطلبة.
 - المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية، والإشراف على تنفيذ برامجها بفاعلية.
- ٣- الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية: من خلال
 - التعرف على إمكانيات المدرسة المتاحة وتجهيزات الأبنية وتوفير المتطلبات اللازمة لحاجات الخطط التعليمية.
 - توزيع المهام والمسؤوليات الادارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وتنمية روح العمل الجماعي.

- الحرص على توفير مجموعة من السجلات والملفات والوثائق المدرسية للطبة والهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.

- إعداد برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج الاختبارات المدرسية والتقويمية للمدرسة.

- تسير أمور المدرسة على أكمل وجه، وإيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات المدرسية.

٤- الاهتمام بالمجتمع المحلي: من خلال

- التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها وإمكانية الاستفادة منها.

- توثيق صلة المجتمع المحلي بالمدرسي من خلال تشجيعه والاستفادة منه وتحقيق الخدمات الممكنة له من قبل المدرسة.

- توثيق الصلة بين الآباء والمدرسة والتعامل الحسن معهم وتقديم المعلومات والإرشاد فيما يخص شؤون أبنائهم وإشراكهم في برامج الأنشطة المدرسية.

وذكر مكلفر وآخرون (Mciver,et al,٢٠٠٩.p١٢) أن المهام الرئيسية لمديري المدارس

تتمثل في مايلي :

١- لديهم مهمة أو هدف واضح للمدرسة وتحديد الأهداف التي تتوافق مع تلك المهمة .

٢- يفهم جميع أصحاب المصلحة ما يحتاجون القيام به.

٣- التأكد من أن المدرسة آمنة للطلبة وجميع العاملين فيها .

٤- ادارة الميزانية وغيرها من الموارد.

مسؤوليات مساعد مدير المدرسة وواجباته

ذكر دياب (٢٠٠١) مسؤوليات واختصاصات مساعد مدير المدرسة على النحو الآتي:

١- الإشراف العام على النظام المدرسي، وعلى نظافة المدرسة.

٢- الإشراف العام على نظافة المدرسة.

٣- متابعة الطلاب صحياً واجتماعياً، وتوفير الخدمات اللازمة لهم.

٤- الإشراف العام على طابور الصباح.

٥- رئاسة لجنة النظام والمراقبة في امتحان النقل بالمدرسة.

٦- الإشراف على أعمال الإداريين بالمدرسة.

٧- الإشراف على وضع الجدول الدراسي في ضوء توجيهات مدير المدرسة.

٨- الإشراف على كتابة الاستمارات التي يتقدم بها الطلاب.

علاقة الإدارة المدرسية بالطلبة

لعل من أبرز أدوار المدرسة توفير برنامج تربوي تعليمي للطلبة من شأنه تلبية حاجاتهم التعليمية، والنفسية، والاجتماعية، واشباع ميولهم، وتنمية قدراتهم، واستعداداتهم. وأن كل النشاطات التي يقوم بها المدير تستهدف في النهاية مساعدة التلميذ على النمو الكامل والسليم في المجالات الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والانفعالية، والروحية، وبالتالي خلق الشخصية الايجابية المتكاملة لهذا التلميذ. وعلى مدير المدرسة أن يطور فهما أكبر للتلاميذ، وأن يصل بعلاقته بهؤلاء التلاميذ إلى درجة العلاقات الحنانية والشفوية والعطفوية (السعود، ٢٠٠٧: ١٧).

وحتى يكون المدير قدوة حسنة في سلوكه وتصرفاته مع الطلاب يتعين على المدير ما يلي (خليفات: ٢٠١٣):

١- أن تكون العلاقة بين المدير والطلاب على أساس علاقة الأب بأبنائه، ويعمل المدير على تهيئة كل السبل المؤدية إلى تهذيبهم وتثقيفهم على أساس الآداب والمبادئ الإسلامية ليكونوا أعضاء صالحين في المجتمع.

٢- يحبب المدير إلى التلاميذ الحياة المدرسية ويساعد على تنمية المواهب وإشعارهم بأنهم جزء من برنامج المدرسة ولا يمكن الاستغناء عنهم.

٣- يعمل المدير على تهيئة الجو الصالح لممارسة الأعمال والأنشطة التي تؤدي إلى تكوين الاتجاهات والعادات السليمة الصالحة في نفوس الطلاب.

٤- يقوم المدير برعاية الطلاب اجتماعيا وجسما ونفسيا والاهتمام بدراسة الحالات التي تحتاج إلى الرعاية والمساهمة في حلها.

٥- يعمل المدير على رعاية الطلاب والتعاطف معهم وذلك بالالتقاء بهم في مجالات الأنشطة وبيادلهم الآراء ويقدم لهم النصائح بأسلوب مقنع بعيد عن الاستعلاء.

٥- يستقبل المدير الطلبة في مكتبه لسماع مشكلاتهم التي لم تحل على أيدي مدرسيهم والمرشد الطلابي مع إشعار التلاميذ بأهمية معلمهم.

ويشير ليثود وآخرون (Leithwood ,et al , ٢٠٠٤, p٥) إلى أن المديرين يؤثرون على تعلم الطلبة من خلال

١- مساعدة المعلمين على تحسين تعليمهم .

٢- استخدام البيانات لمراجعة وتنقيح البرنامج التعليمي .

٣- ضمان أن تكون المدرسية آمنة ونظيفة.

علاقة مدير المدرسة مع المعلمين:

لكي تكون المدرسة مكاناً تسوده السعادة والمودة يجب أن يحترم المدير جميع العاملين معه، وأن يهتم بمشكلاتهم وأن يقدم لهم العون، وأن يبني علاقات ودية سليمة، وأن يراعي ظروفهم الخاصة، وأن يتجاوز عن بعض الهفوات البسيطة مع ضرورة توضيحها. وإشعارهم بأنهم محور اهتمامه وأنه يبذل جهداً لتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم من الأمور الضرورية التي ترغب المعلمين في العمل وخلق جو مدرسي يسوده العطاء والتفاهم والمودة (العميرة، ١٩٩٩).

ويقع على عاتق مدير المدرسة مهمة توطيد العلاقات الانسانية الجدة في المدرسة عن طريق احترام المدرسين وتقدير جهودهم العملية التربوية وإعطاءهم الفرصة الكافية للتعبير عن ما لديهم من آراء ومقترحات ، وأن يضع بالتعاون الفعلي أهداف المدرسة المتفقة مع الأهداف التربوية العامة للدولة، وأن يهيئ للمعلمين الفرصة للمشاركة في الآراء والأفكار وأن يبحث معهم طرق العمل والوسائل التي يمكن اتخاذها لتنفيذ العمل، وبناء الروح المعنوية العالية عن طريق اهتمامه بمشكلاتهم الشخصية والمهنية والعمل على تذليلها معهم (الابراهيم، ٢٠١١) .

مدير المدرسة والمجتمع المحلي

ترتبط المدرسة بالمجتمع ارتباطاً وثيقاً ، لأن المدرسة هي المناط بها تربية أبناء المجتمع، ولذا فإن من مسؤوليات مدير ومديرة المدرسة المتعددة تلك المسؤولية المتعلقة ببلورة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط والوصول بها إلى المستوى الأمثل ،ويمكن تحقيق التفاعل المستمر بين المدرسة والمجتمع بعدة وسائل منها تبني مشكلات المجتمع المحيط من قبل المدرسة ودراساتها وتحليلها وصولاً إلى حلول لها ،وتنظيم برامج تثقيفية وتعليمية في المدرسة بما يلائم متطلبات المجتمع وبخاصة في مجال محو الأمية وتعليم الصغار(الدعيلج، ٢٠٠٩ : ٢٠٩).

ويتجلى دور مدير المدرسة هنا بقيامه بنشاطين كما أوردها السعود (٢٠٠٧ : ١٨٦):

١- إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة بالبيت، مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين والآباء في سبيل توفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والانفعالي والاجتماعي للتلاميذ.

٢- ربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة، بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة وهذا المجتمع المحلي.

وتحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق عرى التواصل والتعاون بينها وبين أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من حيث الرقابة والمتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى التلاميذ، فكلما كانت العلاقة بين إدارة المدرسة وأولياء المور علاقة هادفة، كلما انعكس على مخرجات العملية التعليمية، وكذلك الأمر بالنسبة للمجتمع المحلي بمختلف فئاته ومؤسساته (الأغبري، ٢٠٠٠ : ١٤٢).

ومن الخدمات التي يمكن أن يقدمها أولياء الأمور والأهالي للإدارة المدرسية مصطفى (١٩٨٢):

١- التعاون مع المعلمين في تربية أبنائهم ومناقشة وحل المشكلات الخاصة بهم داخل المدرسة وخارجها (تغذية، مواصلات، كتب وغيرها).

٢- المشاركة في رسم سياسة المدرسة وتخطيط برامجها.

٣- حضور الاجتماعات العامة التي تقدمها المدارس لأمر ما.

٤- المشاركة المعارض والحفلات التي تقيمها المدرسة.

٥- المشاركة في مجالس الآباء والمعلمين.

فالمدرسة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فلا بد أن يضع المدير خطة واضحة للتعامل مع المجتمع بما يحقق أهداف المدرسة وتنقسم مع احتياجات المجتمع واهتماماته.

السياسة التعليمية والإدارة المدرسية

تشرف على الإدارة المدرسية سلطات تعليمية قد يختلف مسماها من دولة لأخرى. تقوم بالإشراف على كافة مستويات الإدارة المدرسية في التعليم العام. وينبغي على إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام والتفاهم والتعاون المشترك لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها الدولة ممثلة بوزارة التربية والتعليم، فلا بد من إيجاد نوع من التواصل المستمر الذي يرمي إلى تقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات، وذلك رغبة في مستوى الأداء، ورفع الكفاءة الإدارية ومخرجاتها (الأغبيري، ٢٠٠٠: ١٤١).

وإذا ما تكلمنا عن السياسة التعليمية وإدارتها في المدارس والتي تستقي معلوماتها من سياسة وفلسفة الدولة، فسياسة الدولة تهتم بالإدارة المدرسية عملياً، وتوجيهياً، ومراقبة، وإشرافاً، وتنسيقاً، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجة المجتمع (الغول، ٢٠٠٣: ٢٤).

دور الإدارة المدرسية في تنظيم البناء المدرسي

يتجلى هذا الدور العمائرة (١٩٩٩) في إدارة وتنظيم البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية (الأدوات الهندسية، الأدوات المخبرية، الوسائل التعليمية، الخرائط، الإذاعة المدرسية، الأدوات الرياضية، الأدوات الفنية، أجهزة العرض وغيرها) فالمدير الناجح هو من يحاول توفير تجهيزاته بطرق مختلفة ولا ينتظر من الإدارة أن تصنع له المعجزات، كما أنه ليس من الضروري أن لشراء الأجهزة الحديثة، بل عليه أن يبحث عن طريقة لصناعتها محلياً أو من خامات البيئة حيث تحقق هدفين: الثمن البسيط والتعلم في أثناء الإنتاج. كما تعمل الصيانة المستمرة للبناء على حمايته من السقوط وبالتالي المحافظة على أرواح العاملين والطلاب، كما تكسبه منظرًا جميلاً يريح النفس،

ويحفظ المدرسة من العبث. لذا ينبغي أن تتم الصيانة أول بأول. كما أن صيانة الأجهزة مهمة جداً حتى يمكن استخدامها وتوظيفها في الوقت المناسب، فيجب على مدير المدرسة أن يتفقد الأجهزة وصيانتها وبيان مدى صلاحيتها من فترة لأخرى، حتى لا يفاجأ بعدم صلاحيتها عند اللزوم. وعلى مدير المدرسة أن يحاول تنفيذ بعض المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية (مثل قاعة مسرح، مظلات واقية، حدائق، ملاعب وغيرها) بالتنسيق مع أفراد المجتمع مع مراعاة التعليمات المالية والإدارية واحتياجات المدرسة والمجتمع المحلي لها حيث تساهم المشروعات التحسينية في الارتياح النفسي للطلاب والجو الملائم لتقبل الطلاب للمدرسة بالإضافة للمنظر الجمالي للبناء المدرسي.

عناصر الإدارة المدرسية

إن لكل عملية إدارية -في أي منظمة ما- لها عناصر ومسؤوليات محددة فكما أثبت فايول أن "كل نشاط إداري يتكون من عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، المتابعة، التقويم". وبما أن الإدارة المدرسية هي إحدى العمليات الإدارية فإن لها وظائف إدارية لا بد من تحقيقها حتى تستطيع القيام بمسؤولياتها، وهي كالتالي:

أولاً: التخطيط: تعتبر عملية التخطيط للعمل المدرسي، من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، والتي يجب أن يعكسها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازم حتى تحقق المدرسة أهدافها. فأهمية التخطيط افي بداية الذي يقوم به مدير المدرسة ومجلس إدارتها وطلابها لا تخفى على أحد فكثير من المشكلات التي تحدث في بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط المدرسي. وينبغي أن تكون الخطة في حدود الامكانيات المتاحة (مصطفى، ١٩٨٢: ٤٦).

وإذا كان التخطيط عموماً يعتبر من الأمور الهامة التي تطلبها حياتنا اليومية في كل نشاط، فكيف به إذا اقترن بالنظام التربوي المتسم بالتوسع المتسارع والتعقيد المتنامي بفعل التغيرات والمستجدات التي يشهدها عالمنا اليوم، ولما كان التغيير هو الصفة الأكثر ثباتاً في عالم اليوم فإن ذلك يتطلب قدراً من الاهتمام والتفكير التحليلي العميق، وهذا ما يوفره التخطيط بلا شك، فهو يساهم في التفكير في المستقبل والتنبؤ ما يستجد من أحداث ومؤثرات ويضع الخطوات الإجرائية والتدابير الكفيلة بمواجهتها، وذلك للمساهمة في دوران عجلة التنمية الشاملة وتحقيق التقدم في المجال التربوي بالدرجة الأولى وفي الميادين والقطاعات الأخرى فيما بعد (البدائية وآخرون، ٢٠١٣: ١١٥).

مقومات الخطة المدرسية

للخطة المدرسية عدة مقومات من أهمها (الدعيلج، ٢٠٠٩):

١- أن تكون الخطة مبنية على حاجات حقيقية يشعر بها مدير المدرسة بناءً على البيانات والمعلومات التي حصل عليها.

٢- أن تكون مرنة حتى يستطيع مدير المدرسة مواجهة ما يطرأ صعوبات غير متوقعة.

٣- أن تكون خطة عمل لجميع القوى العاملة في المدرسة.

٤- على مدير المدرسة أن يضع في الحسبان الأهم فالمهم من الأمور ليحدد جدولاً زمنياً لتحقيق الحاجات التي يظهرها الواقع التربوي.

٥- أن يقوم مدير المدرسة بالتخطيط السنوي والشهري واليومي لزيادة فاعلية المدرسة.

ثانياً: التنظيم: تنقسم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، فهناك الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية، وهناك عناصر بشرية من إداريين ومعلمين وأخصائيين ولكل مجموعة من هؤلاء أنشطة، ولهذه الأنشطة أهداف وإجراءات، ويتطلب تنظيم العمل بالمدرسة تكليف كل فرد أو مجموعة بمهام معينة أو بمستويات محددة، كما يضمن ذلك منح هؤلاء صلاحيات وسلطات تخولهم القيام بهذه المهام، مع ضرورة وجود قدر من التنسيق بين هؤلاء الأفراد والمهام ووسائل إنجازها (عايش، ٢٠١٣: ٨١).

مقتضيات التنظيم

ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية (عثمان، ٢٠١٥: ٣٤):

أ-دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة، ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.

ب-الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة المدرسة خاصة.

ج -إعداد متطلبات العمل، واتخاذ الترتيبات الضرورية لتنفيذه سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية ما يتعلق بالتجهيزات والملاعب.

د-دراسة الخطط الدراسية المختلفة لكل الصفوف، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المعلمين، وتوزيع الأنصبة من الحصص.

ثالثاً: التنسيق: وهو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة. ويقصد به في الإدارة المدرسية تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيق التنسيق مالم تحدد أهداف النشاط وتوزيع الأعمال بكل دقة، والتنسيق يهدف إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة. والتنسيق يزيل كل عوامل وحالات التنافر والتضاد في المدرسة ويحل محلها كل حالات التوافق والعمل في اتجاه واحد بهمة وبروح معنوية عالية يتحلى بها جميع العاملين في المدرسة (الدليمي، ٢٠١٣).

رابعاً: التوجيه: يعرف التوجيه المدرسي بأنه العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة بالمدرسة (معلمين، وطلاب، وعاملين) ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهها وبما يساعدهم على رفع مستوى أدائهم. وتتولى الإدارة المدرسية مهمة التوجيه من أجل حفز العاملين معها على بذل أكبر جهد ممكن وبما يساعد على حسن إنجاز المدرسة، وبما يوفر المناخ الملائم للعمل الذي يحقق أهدافهم ورغباتهم. ويتطلب نجاح إنجاز عملية التوجيه المدرسي، ضرورة توافر نظم متعددة من المعلومات من مساعدة أفراد الإدارة المدرسية على إدارة سلوكيات وأنشطة وأعمال إيجابية تؤدي إلى تحقيق كلاً من الأهداف التعليمية من جهة والأهداف التربوية والتعليمية للأفراد من جهة أخرى (كالشعور بالأمن ومراعاة الفروق الفردية وغيرها) ولهذا يجب أن يتسم التوجيه بالتكامل والاستمرارية من أجل مواصلة قيام الأفراد بممارسة السلوك الإيجابي ليس فقط داخل المدرسة ولكن خارجها أيضاً. ولكي يتمكن المدير والمعلم من أداء أدواره المختلفة في مجال التوجيه، فلا بد من أن يكون كل منهما مدركاً وواعياً بكل من: أهداف التوجيه المدرسي، وأهميته، ووسائله، ونوعية التوجيه اللازم في المواقف المختلفة، والطرق المختلفة لتشويق الطلاب وإثارة الدافعية لديهم(دياب، ٢٠٠١).

خامساً: الرقابة: تعتبر الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية، وعن طريقها تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر من الكفاية، وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت، وذلك في ضوء مفهومها الجديد الذي ينصرف إلى الرقابة الإيجابية البناءة. وهي تمارس

فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، وذلك أن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية، ومن هنا لا يمكن أن نخدم الإدارة الفاشلة أو تكون بديلاً عنها (خليفة، ٢٠١٣: ٩٥)

إن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، ومتطلبات الرقابة إعداد معايير الأداء والمعياري أداة قياس، كمية أو وصفية، صممت لمساعدة المدير كمراقب للأداء. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أياً كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية أما المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. وأما المعايير التقنية فتحدد ماهية وكيفية العمل (عايش، ٢٠١٣: ٨٧).

ويرى عزب (٢٠٠٩: ٨٣) أن الرقابة تمر بثلاث خطوات هي:

- ١- بناء وتحديد معايير البناء وطرق القياس.
 - ٢- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير.
 - ٣- اتخاذ الإجراء التصحيحي وتصحيح الانحرافات.
- سادساً: المتابعة والتقييم: ويقصد بالمتابعة: الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة أو الأنشطة أو الأعمال الإدارية، أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإداريين وطلبة وغيرهم (الدليمي، ٢٠١٣: ١٧٨).

أما التقييم المدرسي فيعد مجالاً متسعاً جداً لأنه يشمل تقويم كل ما يتم في المدرسة من أعمال، وجهود، وأنشطة، ومواقف، وسلوكيات وغيرها من جوانب مدخلات ومخرجات العملية التعليمية التربوية. أي أن أبعاد التقويم تشمل جميع الجوانب الفنية، والإدارية، والسلوكية، والتعليمية في المدرسية (دياب، ٢٠٠١: ٤٤٣).

الإدارة المدرسية وإدارة الوقت

إن فهم خصائص الوقت وإدارته مهارة أساسية من مهارات مدير المدرسة الفعال، فمن خلال نظرنا إلى العملية الإدارية التربوية كنظام، فإن الوقت يعد مدخلاً أساسياً من مدخلات هذا النظام، وإن حسن إدارة هذا المدخل يؤدي إلى حسن تنفيذ برامج المدرسة التربوية وضبطها، تلك

البرامج التي تقود إلى تحسين تعلم التلاميذ. فتنفيذ كل مهمة من مهمات مدير المدرسة يستدعي ضبط الوقت وإدارته حتى يتم تنفيذ المهمات على الوجه الأكمل، ومن غير تخطيط الوقت وحسن إدارته فإن مدير المدرسة لا يملك وقتاً لتنفيذ أي شيء (حمادات، ٢٠٠٧: ١٤٠).

ومن الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى ضياع وهدر وقت المدير (العميرة، ١٩٩٩):

١- عدم تفويض السلطة: المتمثل في إجماع بعض المدراء من توزيع بعض المهام والصلاحيات على المعلمين في حين انشغالهم ببعض الأعمال الروتينية، ونمط المدير الدكتاتوري الذي يميل إلى أن تبقى جميع المهام بيده.

٢- الاجتماعات المدرسية الغير منظمة والتي لم تخضع إلى تخطيط بشكل مسبق.

٣- الزيارات المفاجئة غير الرسمية، والزيارة الرسمية غير المخطط لها.

٤- عدم وضوح الأهداف التي يسعى إليها المدير.

المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية

تبذل الإدارات المدرسية جهوداً كبيرة من أجل الوصول بمدرسته إلى أرقى مستوى من التعليم والأداء، وتقع المسؤولية عليهم عند تدني مستوى تحقيق الأهداف وهم يتحملون الأخطاء المرتكبة من قبل المعلم أو المجتمع المحلي أو الطلاب بأنفسهم.

تواجه الإدارة المدرسية الكثير من المشكلات والعقبات الإدارية والفنية التي تعيق العمل وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة والتطوير والتجديد اللازمين.

وتنقسم المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية إلى:

- مشكلات إدارية - مشكلات فنية - مشكلات اجتماعية

- مشكلات شخصية - مشكلات اقتصادية

نظراً أن دراستي الحالية تقتصر على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة

المدرسية سأتناول بالتفصيل هذين الجانبين من المشكلات دون باقي الأقسام

يرى عايش (٢٠١٣) أن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارات المدرسية تتمثل بما يلي:

- ١- كثرة الأعباء الإدارية على مدير المدرسة وعلى المعلم.
- ٢- قلة الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين: التدريب أثناء الخدمة ضروري لمدير المدرسة والمعلم لأن المواقف التي يتعرضان لها متغيرة ومتحركة، ودون التدريب تتناقص المعلومات مما يؤدي إلى تدهور النتائج.
- ٣- قلة إطلاع مدير المدرسة على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.
- ٤- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.
- ٥- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.
- ٦- ضعف التأهيل الفني لبعض المعلمين.
- ٧- ضعف انتماء المعلم للمهنة..
- ٨- ضعف النمو المهني للمعلم.

وترى خليفات (٢٠١٣: ١٧) أن أبرز المشكلات التي تعيق العمل على الصعيد الفني والإشرافي ما يلي:

- ١- الخلل في القيادات الإدارية الكفية والمؤهلة كمأ ونوعاً.
- ٢- الخلل في مجالات التخطيط والبحوث والدراسات العلمية الموجهة نحو حاجات المجتمع وتحسين الممارسات والكفايات الأدائية للعاملين التربويين.
- ٣- غياب التدريب المسلكي والإداري الموجه نحو مهمات العمل وكفايته العلمية والمسلكية والإنسانية.
- ٤- الحاجة إلى مفهوم عصري للإدارة التربوية.
- ٥- النقص في الكفايات الأدائية اللازمة لأداء المهمات والمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً وقائداً متجدداً بفاعلية ونجاح.

ويذكر الأغبري (٢٠٠٠) أهم المشكلات والتحديات المتسارعة التي تواجه القيادات التربوية عامة والقيادات المدرسية خاصة، والتي تشكل ضغوطاً متزايدة، نتيجة لسرعة تغير ظروف الحياة المتغيرة والمتجددة:

١- الافتقار إلى فلسفة واضحة حول الإدارة المدرسية ومن ثم استراتيجية محددة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس.

٢- الافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للتحقق من مدى تنفيذ الأهداف.

٣- الافتقار إلى استراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التربوية قبل الخدمة وأثناءها.

٤- الافتقار إلى كثير من القيادات التربوية (مدراء المدارس) المؤهلة والمدرّبة علمياً وتربوياً وفنياً.

٥- الافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للحكم على نجاح العمل الإداري وفعاليتيه.

٦- الافتقار إلى الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة.

٧- الافتقار إلى الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقيادات التربوية؛ مما يشجعها على الاستمرار في المهنة وعدم الالتفات أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد انقضاء فترة الدوام.

٨- الافتقار إلى المباني المدرسية والأجهزة والأثاث الملائم، فضلاً عن الصيانة المستمرة.

وهناك العديد من التحديات ستعيشها النظم التربوية في الدول النامية وهي في بدايات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم هذه التحديات الدجيل (٢٠٠٩):

١- صعوبة التكهن المسبق للأبعاد الفكرية والاقتصادية والإنسانية والتقنية للحضارة الديناميكية للقرن الحادي والعشرين مما يشكل عائق في وجه تصميم نظم إدارة تربوية فاعلة قادرة على إعداد جيل فاعل في مجتمعاتهم للتعامل مع هذه الحضارة.

٢- الافتقار لأفراد متميزين في مهارات التعامل مع مدخلات التقدم المتنامية المتزايدة التعقيد ومن خلالهم تتحرك المجتمعات البشرية نحو التقدم التقني والعلمي الهائل.

ويرى أوغونازجو (Ogunsaja, ٢٠٠٩) أن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس تتمثل في مايلي :

- ضيق الوقت مما يدفع المدير لعدم المشاركة الفعالة في عملية الاشراف التعليمي .
- ضعف تمويل المدارس .
- أن المديرين لديهم سلطة أقل بسبب التدخل الخارجي من قبل مديريات التربية في اتخذ القرارات الرئيسية .

العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية

يرى مصطفى (١٩٨٢) أن الإدارة المدرسية تأثر مباشرة بعدد من العوامل هي:

أولاً: العوامل الاجتماعية: إن أولى العوامل المؤثرة بالإدارة المدرسية هو المجتمع الذي توجد فيه المدرسة فهناك تنوع كبير بأنواع المجتمعات (قبلية، زراعية، صناعية وغيرها)، حيث تؤثر ظروف وطبيعة المجتمع على المدرسة التي توجد ضمنه وتفرض عليها مشكلات والتزامات تعليمية مختلفة تبعاً لهذه الظروف.

فكل مجتمع يختلف عن غيره بعدد كبير من العوامل كوعي أولياء الأمور برسالة المدرسة واهتمامهم بتعليم أبنائهم، والتجانس بين افراد المجتمع، وعدد السكان، وطبيعة البيئة وغيرها .

ثانياً: العوامل الجغرافية والاقتصادية: تتأثر الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة بكل من الظروف الاجتماعية والأوضاع الاقتصادية. حيث تفرض العوامل الجغرافية على الإدارة المدرسية عدة أمور مثل شكل البناء المدرسي وتنظيمه، والتدفئة أو التهوية للأبنية المدرسية حسب طبيعة المناخ الحار أو البارد، ووقت الدراسة. بالإضافة إلى أن تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها بأفضل شكل أو فشلها يرتبط بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع. فكما يساعد الازدهار الاقتصادي في تسهيل أداء الإدارة المدرسية لواجباتها حيث تستطيع تأمين جميع المتطلبات اللازمة للمدرسة مثل كتب ووسائل تعليمية وأداء النشاطات الداعمة للمناهج المدرسي، فإن التخلف الاقتصادي يساهم بدرجة كبيرة في تحمل الإدارة المدرسية لأعباء وصعوبات كثيرة يجب أن تأخذها بعين الاعتبار أثناء عملها.

ثالثاً: العوامل السياسية: تخضع كل مدرسة لجميع أنظمة وقوانين الدولة في البلد الذي تتبع له، وتتأثر الإدارة المدرسية إلى حد كبير بالوضع السياسي داخل البلد حيث يساهم الاستقرار السياسي في إعطاء المدرسة اهتمام أكبر من الدولة وبالتالي مساعدة الإدارة المدرسية في بلوغها أهدافها بأفضل صورة، بينما يكون الأمر مختلف تماماً في حالة الحروب. إذاً تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة.

القيم الأخلاقية والإدارة المركزية:

هناك علاقة واضحة بين القيم الأخلاقية والنظام الإداري في المدرسة في عدة جوانب مختلفة للإدارة ويمتد تأثيرها إلى الكثير من مجالات الإدارة المدرسية مثل اتخاذ القرارات، والاستراتيجيات والإشراف والاتصال والدافعية والعلاقات الاجتماعية والتنظيم وغيرها. ولكي تلعب القيم الأخلاقية دورها في الإدارة المدرسية يجب أن تترجم إلى سلوكيات واضحة كالعدل والانجاز والأمانة والاهتمام بالآخرين، كما ترتبط قيم المديرين بالكفاية والانتاجية والقيادة والاستقرار، فتوافر القيم لدى مديري المدارس يساعد على نجاح الإدارة المدرسية (محمد، ٢٠١٣).

وان التجاوز عن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية سيؤدي بنا إلى الابتعاد الشديد عن تحقيق الأهداف وتفاقم هذه المشكلات وتوليد مشكلات جديدة، فلا بد من النظر في المشكلات الحالية ووضع الحلول المناسبة لها، وأثناء ذلك لا بد من تجنب الوقوع بمأزق حل المشكلات.

مأزق حل المشكلات

يشير على (٢٠١١) إلى مأزق حل المشكلات:

- البدء في البحث عن حل قبل تحليل المشكلة فعلاً.
- معالجة مشكلات خارجة عن ضبط الفرد أو الفريق أو تأثيرهما.
- استخدام حل عشوائي بدلاً من إيجاد حل مناسب فعلاً.
- عدم ارفاق الحل لسبب مقنع لاختياره.
- الفشل في التخطيط المنظم أو بآلية التنفيذ أو تقييم الحل المختار.

الاتصال في الإدارة المدرسية

ترى الباحثة أن الاتصال ضرورة أساسية لا بد من وجودها لمواجهة المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية.

ويعد الاتصال أمراً بالغ الأهمية للمدرسة. وقلب الإدارة الذي تتمركز حوله العمليات الإدارية؛ فمن خلال الاتصال يتفاعل أفراد المجتمع المدرسي ببعضهم، والمجتمع المحلي الذي توجد المدرسة ضمنه. ويعد الاتصال وظيفة أساسية لمدير المدرسة، ومن خلال الاتصال يستطيع المدير التعرف على حاجات الأفراد داخل المجتمع المدرسي وخارجه (عمر، ٢٠١٦).

ويعتبر توافر نظم الاتصالات داخل المدرسة شرطاً أساسياً لوجودها واستمرارها، لأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال هذه الاتصالات ويمثل الاتصال عملية أساسية من العمليات الإدارية وأداة لتحقيق المهام الإدارية بالإضافة إلى أنه يمثل الوسيلة التعليمية والتربوية في المدرسة (محمد، ٢٠٠٨).

ولذا فإن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف الى درجة كبيرة على الاتصال بين الإدارة المدرسية والأفراد داخل المدرسة وخارجها.

ولكي ينجح المدير بوظيفة الاتصال يجب عليه أن عزب (٢٠٠٩: ٨٢):

١- يحسن إدارة المجتمعات وجلسات العمل

٢- يمتلك مهارات الاتصال.

٣- يوفر قاعدة للبيانات والمعلومات في المدرسة.

وسائط الاتصال المدرسي

من أهم وسائط الاتصالات المدرسية التي تتم داخل المدرسة مايلي عبد الغفار (٢٠١١):

(أ) الاجتماعات المدرسية: وتعد أهم ركائز نجاح الإدارة المدرسية.

(ب) المقابلات المدرسية: يتم من خلالها محاولة التنسيق بين أفراد المجتمع المدرسي وإيجاد الحلول للمشكلات التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

(ج) المكاتبات المدرسية: تدرج ضمنها التقارير والمذكرات والنشرات السنوية والشهرية والفصلية واليومية والرسائل المختلفة.

(د) المجالس واللجان المدرسية: (مجلس إدارة المدرسة، مجلس معلمين المادة، مجلس الأمناء، مجلس تنظيم النشاط الرياضي، مجلس رواد الفصول، لجنة المكتبات) وتسهم جميع هذه المجالس واللجان في تقديم الخدمة للبيئة المحلية.

(هـ) الدوائر التلفزيونية المغلقة ومؤتمرات الفيديو كونفرانس، ويتم اختيار أحد هذه إحدى هذه الوسائط بناءً على عدة أمور: - السرعة المطلوبة في الاتصال.

- سرية المعلومات التي سيتم تبادلها أثناء الاتصال.

- التكلفة المادية والبشرية التي يحتاجها الاتصال.

- عدد الجهات أو الأفراد المطلوب الاتصال بهم.

- نوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها .

معوقات الاتصال داخل المدرسة

يذكر العطاس (٢٠٠٨) أهم هذه المعوقات كما يلي:

عدم وضوح الرسالة: يعد عدم وضوح الرسالة من أهم معوقات الاتصال، ويحدث ذلك عندما يلجأ المرسل الشديد فيها، أو لاستخدام لغة متخصصة يصعب على المستقبل فهمها، أو لاستخدام كلمات ذات معاني متعددة، أو لعدم وضوح الهدف من الاتصال أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل.

عدم انتباه المستقبل: ويحدث ذلك عند عدم فهم المستقبل للاتصال، أو تعارض معلومات الاتصال مع مفاهيمه وقيمه، أو تناقض معلومات الرسالة مع خبراته السابقة، أو لعدم ثقته في مصدر الاتصال.

تباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل والمرسل: يتباين الأفراد في الخصائص والإدراك والفهم، وهذا بصفة طبيعية ولكن يمكن القول إذا ازداد هذا الاختلاف بين المرسل والمستقبل، فإن ذلك يؤدي إلى

عدم فاعلية الاتصال، وإن هذا التباين يرجع لأسباب متعددة تذكر منها اختلاف الثقافة، والمركز الوظيفي، والظروف الاجتماعية، والأهداف، والصفات الشخصية لكل من المرسل والمستقبل.

عدم توفر الوقت الكافي للاتصال: قد يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الاتصال إلى عدم وفعاليتته نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال.

جم البناء التنظيمي: تزداد عملية الاتصال الإداري صعوبة كلما كبر حجم البناء التنظيمي للمدرسة وتعددت مستوياته الإدارية وتشعبت علاقاته الداخلية، ويرجع ذلك إلى انخفاض عدد الوحدات الإشرافية داخل المدرسة.

صعوبة التفاهم بين الأفراد داخل المدرسة: ويرجع ذلك إلى الشك وفقدان الثقة وعدم الاطمئنان وانعدام التعاون المثمر بين الجماعات العاملة في الأجهزة الإدارية للمدرسة، وقد يكون أحد أسباب عدم الاتفاق آراء الأفراد المجتمع المدرسي حول قضايا المدرسة هو اختلاف تخصص العاملين داخل المدرسة.

القابلية نحو الاتصال: يقصد بذلك درجة استعداد أعضاء المدرسة نحو الاتصالات ومن الطبيعي كلما كان هذا الاستعداد منخفضاً كلما أدى ذلك إلى عدم فعالية الاتصالات.

اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية

تقوم الدراسة الحالية على المشكلات الفنية والإدارية التي تعاني منها الإدارة المدرسية و من الأمر الضروري والطبيعي أن تقوم كل إدارة بمقاومة هذه المشكلات والحد منها ولا يتم لك إلا عن طريق تحيل هذه المشكلات وصولاً إلى اتخاذ قرار مناسب لكل مشكلة منها ومن هنا تنبع أهمية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية ، ولا تقتصر عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية على مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجهها ، بل هي أحد الوظائف التي قد تكون يومية للإدارة .وتعتبر مهارة اتخاذ القرار من الأمور التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ومساعديه نظراً لأن افتقارها لديهم قد يسبب خلق مشكلات جديدة إضافة للصعوبات والمشكلات الموجودة .

وتعد عملية اتخاذ القرارات عملية منظمة ونتاج نهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات في مستويات مختلفة داخل المؤسسة. ويمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات هي قلب وجوهر عملية الإدارة. وتعد مهارة اتخاذ القرار من المهارات الأساسية التي يجب أن

يتقنها مدير المدرسة كقائد إداري، حيث يجب أن يكون قراره سليماً وفي صالح المعلمين والعملية التعليمية ولذا يفضل أن يشارك جميع العاملين في القرار قبل صدوره، والمشاركة في اتخاذ القرار تعني دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية وتحليلها ومحاولة الوصول لأفضل الحلول لها مما يخلق الثقة لديهم (عزب، ٢٠٠٩: ٧٨-٧٩).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية. والمعيار الذي يتم على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع فيها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

١- التعرف على المشكلة وتحديدتها.

٢- تحليل وتقييم المشكلة.

٣- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

٤- جمع المادة (البيانات والمعلومات).

٥- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدماً أي البدائل الممكنة.

(عبودي، ٢٠١٠: ١٢٥)

اتخاذ القرارات في الأزمات المدرسية

يمثل اتخاذ القرار المشكلة الأولى في الأزمات المدرسية، فقد يعاني أفراد الإدارة المدرسية من التوتر بسبب الوقت غير الكافي للتعامل مع الأزمة، ومن جانب آخر فهو يجهل بيئة وظروف الأزمة ولذلك فإن اتخاذ القرار يمثل قيمة جوهرية في إدارة الأزمات المدرسية، ويتوقف نجاح القرار في الأزمات يتوقف على عدد من العوامل أهمها قدرة وكفاءة مدير المدرسة وفهمه للقرارات الإدارية والأساليب الملائمة لاتخاذ القرار في ظروف الأزمات حسب طبيعة الأزمة. كما يعد اتخاذ القرار السليم هو الحد الفاصل بين السيطرة على الأزمة وبين تعقد الأمور وزيادة الخسائر وخلق أزمات جديدة. وهناك عدة صفات لاتخاذ القرار السليم يجب ان يتصف بها عند حدوث الأزمات هي:

- ١-مراعاة الحدود المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة التي قد تسهم في تنفيذ القرار.
- ٢-أن يكون القرار واضحاً بعيداً عن الغموض تجنباً لحدوث سوء الفهم عند تنفيذه.
- ٣-أن يكون القرار بسيطاً خالياً من التعقيد .
- ٤-مراعاة عامل الوقت في اتخاذ القرار واتخاذها في الوقت المناسب (عطية، ٢٠١٥).

معوقات اتخاذ القرار

أورد الدويش (٢٠١٢) أهم المعوقات التي قد تواجه عملية اتخاذ القرار وهي كما يلي:

المركزية الشديدة وعدم التفويض: مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري. وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإماءات، والموافقات، والشروعات التي تشتت لمصلحة الأعمال، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.

البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها: تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات؛ ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات. وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم، مما يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة.

التخطيط غير السليم: يعد التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد الأهداف ووضوحها، ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.

غموض الأنظمة واللوائح وجمودهما: إن الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون أداة فعالة لتمكين المديرين من اتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق أهداف الإدارة، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال.

مخيم الزعتري

مخيم الزعتري هو مخيم للاجئين السوريين الذين قدموا إلى الأردن بعد شهر يوليو/تموز ٢٠١٢ من الأحداث التي رافقت الحرب في سورية التي اندلعت عام ٢٠١١. أقيم المخيم حوالي ٢٠ كم شرقي مدينة المفرق شمال شرق الأردن في محافظة المفرق (<https://mawdoo3.com>).

ويعتبر المخيم أكبر مخيمات اللاجئين السوريين الخمسة في الأردن، وأكبر مخيم للاجئين في الشرق الأوسط، وثاني أكبر مخيمات اللاجئين في العالم. وتتولى إدارة المخيم -الذي هو أول مخيم أردني رسمي للاجئين السوريين- "الهيئة الخيرية الهاشمية" بدعم من منظمات الإغاثة المحلية والدولية، وفي ظلّيتها المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين التابعة للأمم المتحدة. منذ نشأته؛ يعيش سكان مخيم الزعتري واقعا إنسانيا سيئا خاصة في الظروف المناخية القاسية شتاء وصيفا؛ ففي كل عام تتكرر معاناتهم وترتفع شكاواهم من البرد القارس عند حلول الشتاء في محيطهم الصحراوي القاسي، لا سيما إذا صاحبها أمطار وتلوج تغمر أبنية المخيم الهشة فتحدث فيه مستنقعات الوحل، أما في الصيف فترتفع الحرارة لمستويات قياسية لم يعهدها سكانه في حياتهم، كما تكثر العواصف الرملية. ومنذ إنشائه ظلت مساحة المخيم تتسع باطراد حتى أصبح أشبه ما يكون بمدينة مترامية الأطراف تعد رابع أكبر تجمع سكاني في الأردن، وذلك على شكل شبكات منتظمة أقامت وكالات الإغاثة العالمية

(<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/citiesandregions/٢٠١٦/٣/١٣>)

يعيش في مخيم الزعتري ٨١ ألف لاجئ (طبقا لإحصائية أممية منشورة في ٢٨ يوليو/تموز ٢٠١٥) جاؤوا من جميع المحافظات السورية.

تؤكد إدارة المخيم، أن الاعداد الآن استقرت إلى ما يزيد على ٩٠ ألف لاجئ، وأن جميع الخدمات متوفرة ويشهد حركة تجارة نشطة، وساعد ذلك وجود شبكة طرق مجهزة بالكامل وتوفير مختلف الخدمات القريبة من اللاجئين وبالذات المحال التجارية بمختلف أنواعها والمستشفيات والمراكز الصحية والمدارس بمختلف المراحل التعليمية. وإن وضع المخيم أفضل من السابق وأضحى مدينة متكاملة، وإن المياه أصبحت تصل إلى اللاجئين في منازلهم إضافة إلى وصول

شبكة الصرف الصحي، كذلك تم افتتاح مكتب لتشغيل اللاجئين السوريين، لتسهيل التحاقهم في المهن المختلفة بحسب المهن التي حددتها وزارة العمل الأمر الذي يساعد في تنشيط سوق العمل بشكل ايجابي، وتحقيق الاستقرار المعيشي لهم (<https://alghad.com>)

إن مخيم الزعتري الذي يعد ثاني أكبر مخيم للاجئين السوريين في العالم أصبح مدينة متكاملة ونموذجاً للتكامل في العمل والمعيشة بين أفرادها.

التعليم في مخيم الزعتري

لقي تعليم اللاجئين السوريين في الأردن، اهتماماً منذ بداية أزمة اللجوء السوري، من قبل الحكومة الأردنية، والمنظمات الدولية، وحتى من اللاجئين أنفسهم، ولكن مع طول سنوات اللجوء برزت بعض الصعوبات في العملية التعليمية، في حين استقرت في نواح أخرى. ويتمتع الطلاب السوريون في المدارس الحكومية الأردنية، بالإعفاء من أية رسوم أو تكاليف مادية، سواء كانت رسوماً مدرسية أو ثمن كتب.

ويتمتع الطالب السوري بجميع المزايا التعليمية، من خدمات صحية وأنشطة وبرامج تغذية كأى طالب أردني. (www.syria.tv)

توجّهت الحكومة الأردنية إلى إنشاء مدارس خصيصاً للاجئين السوريين لمنحهم حقهم في التعليم كغيرهم من الأردنيين، فعينت وزارة التربية والتعليم الأردنية في البداية حوالي مئتين وسبعين معلم ومعلمة لتعليم اللاجئين السوريين في مدارس المخيم (الثانوية والابتدائية)، إلى جانب تسعين مساعداً سورياً، ولم تنسى الحكومة الأردنية أهمية الترفيه عن الطفل، فعمدت إلى إنشاء ثلاث وثلاثين ساحة للأطفال لقضاء وقت الفراغ فيها، ومن الناحية الصحية، فقد أصبح أطفال اللاجئين السوريين يأخذون المطاعيم على وقتها، كمطاعيم الحصبة، وغيرها من الخدمات الصحية (<https://mawdoo3.com>).

وفي مخيم الزعتري، قامت السلطات الأردنية بالتعاون مع منظمات دولية وجهات مانحة في السنة الأولى ب إنشاء ٣٢ مدرسة، وتتبع هذه المدارس نظام الدوامين، فخصّصت الفترة الصباحية للإناث، والفترة المسائية للذكور. كما عملت السلطات الأردنية بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة

للطفولة (اليونيسف) على تعيين كادر تدريسي ملف من معلمين أردنيين ومساعدين لهم من المعلمين السوريين في المخيم، ودربت عدد كبير لمساعدة الطلاب المنقطعين عن الدراسة على مواصلة تعليمهم، وذلك تماشياً مع المنهاج الأردني الذي يُدرّس في مدارس المخيمات، إلى جانب توفير برامج للتعليم المهني.

عوامل أثرت على جودة تعليم أطفال اللاجئين السوريين:

هناك عدة عوامل أثرت على جودة التعليم للأطفال اللاجئين:

- خطاب الكراهية في الإعلام: ساهم تدني مستوى المهنية في الإعلام إلى تصدير خطابات الكراهية تجاه اللاجئين السوريين، وكان العام ٢٠١٣ في الأردن هو عام الكراهية تجاه اللاجئين، حيث ساهمت هذه الخطابات في ثقافة المجتمع المضيف، وعلى مجتمع المدرسة سواء من الطلبة الأردنيين أو المعلمين، مما أدى إلى عزوف الكثير من الطلبة عن استمرار الدراسة.
- ساعات التعليم: يختلف تعليم اللاجئين الفلسطينيين والأردنيين عن اللاجئين السوريين، حيث أن الساعات المخصصة للسوريين أقل من تلك المخصصة للفلسطينيين والأردنيين.
- استمرارية الدعم الدولي للتعليم: لم يعد يحتمل المجتمع الدولي مسؤوليته تجاه تعليم أطفال اللاجئين السوريين كما هو في السابق، ولم يركز الدعم على خطة استدامة.
- عمالة الأطفال: تعاني معظم الأسر السورية في مخيمات اللجوء وخارجها من تدني مستوى المعيشة، ولأن أغلب العائلات تعتمد على الأيدي العاملة، فإن هذه العائلات تعتمد على عمل أبنائها في سبيل تغطية الاحتياجات الأساسية للعيش.
- الزواج المبكر: ساهم الزواج المبكر بشكل كبير إلى تخلي الفتيات عن الذهاب للمدرسة، ومساعدة العائلة والزوج في العمل وكسب الرزق. (www.alquds.co.uk)

ثانياً: الدراسات السابقة

حظيت الإدارة المدرسية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين لما لها الأثر الكبير في نجاح العملية التعليمية والتربوية ، ولكنها تواجه هذه الإدارات بعض المشكلات التي تستحق الدراسة ومن الدراسات التي تناولت مشكلات الإدارة المدرسية.

دراسة كناعنة وسلامة(٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون التربويون، ومديرو المدارس، والمعلمون في منطقة الناصرة. أجريت الدراسة على عينة تكونت من (١٧) مديراً ومديرة، و(٢٧٦) معلماً ومعلمة، (١١) مشرفاً ومشرفة بما مجموعه (٣٠٤) فرداً ، ولكي تحقق الراسة أهدافها استخدم الباحث استبانةً تكونت في صورتها النهائية من (٥٦) فقرة وأشارت نتائج الدراسة إلى: وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ووجود فروق في المتوسطات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين ، ووجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير الخبرة.

دراسة بني ملحم (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف إلى المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الأساسية الخاصة في محافظة إربد، والوقوف على أكثر انعكاسات المشكلات التربوية على العملية التعليمية وسبل التغلب عليها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الأساسية الخاصة في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المشكلات التي تواجه المدارس الأساسية الخاصة تعزى لأثر متغير الخبرة جاء لصالح الفئة (٥) - (١٠) وأكثر.

دراسة النغيثر (٢٠٠٨م) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية من وجهة نظر مشرفي إدارة التربية والتعليم ومديري ووكلاء ومعلمي المدارس المشتركة في المحافظة، ومعرفة الفروق في وجهات نظر أفراد الدراسة إزاء هذه المشكلات باختلاف متغيري الدراسة (الوظيفة - نوع المدرسة).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة لهذه الدراسة، وأجريت الدراسة جميع أفراد الدراسة مجتمع الدراسة حيث كان عددهم (٩٤٧) فرد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشكلات المتعلقة بالأعمال المكتبية والمشكلات المتعلقة بالطلاب لا تواجه مديري المدارس المشتركة بدرجة كبيرة، تكثر المشكلات المتعلقة بالمعلمين التي تواجه مديري المدارس المشتركة حيث تتواجد بدرجة عالية، وأن المشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات التي تواجه مديري المدارس المشتركة بدرجة عالية، وأما المشكلات المتعلقة بالبيئة الخارجية التي تواجه مديري المدارس المشتركة بدرجة عالية.

أما دراسة القرني (٢٠٠٧) فقد هدفت إلى استقصاء المشكلات التي تواجه التطوير التربوي في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٢٢) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي).

دراسة اللهواني (٢٠٠٧) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين طبقت الدراسة على عينة تتألف من (٢٧) مديراً ومديرة و (٢٢١) معلماً ومعلمة ودلت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث كالاتي: عدم قدرة الأهالي التعامل مع المناهج الجديدة أثناء تدريس أبنائهم، تدريس المعلمين لمواد في غير تخصصهم، غياب الطلبة بشكل متكرر دون مبرر، عدم تعاون بعض الأهالي مع إدارة المدارس في تصحيح سلوك أبنائهم الخاطي، قلة عدد الغرف الصفية وقاعات النشاطات المختلفة عدم توفر مكان مخصص لحفظ الوسائل التعليمية في المدرسة.

دراسة العجمي (٢٠٠٤) و هدفت الى التعرف إلى الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة

لها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٨) مشرفاً ومديراً ومعلماً من منطقة الأحمدية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الصعوبات التي تتعلق بالطالب جاءت في المرتبة الأولى، ثم الصعوبات التي تتعلق بالمعلمين وفي المرتبة الأخيرة الصعوبات التي تتعلق بالمقصف المدرسي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أقل من ٢ سنوات)، وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المشرف التربوي.

دراسة بيتر (Peter, ٢٠٠٤) هدفت البحث عن ضغوط العمل والمشكلات كما يراها مديرو التعليم ومديرو المدارس الثانوية في أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير ومديرة في التعليم والمدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل والمشكلات لدى مديري المدارس أكبر من مستوى ضغوط العمل لدى مديري التعليم، وأن أكثر المشكلات لدى مديري التعليم كانت ضعف الموارد التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

دراسة الشمري (٢٠٠٣م) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في محافظة حائل، وذلك من وجهة نظر مديرات المدارس والشرفات التربويات، وطبقت هذه الدراسة في نهاية العام الدراسي الأول ١٤٢٤-١٤٢٥ هـ على جميع مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل والبالغ عددهن (١٠٢) مديرة وعلى جميع المشرفات التربويات (مشرفات المواد الدراسية ومشرفات الإدارة المدرسية) والبالغ عددهن (١٠١) مشرفة تربوية ل مدينة حائل. وكنت نتائج أن هناك (٩) مشكلات إدارية تواجه مديرات المدارس بدرجة كبيرة، وأن (٢٠) مشكلة إدارية تواجه مديرات المدارس بدرجة متوسطة، فيما كانت مشكلة واحدة فقط تواجه مديرات المدارس بدرجة صغيرة، كما أظهرت النتائج أن هناك (٣) من المشكلات الفنية الست والعشرون تواجه مديرات المدارس بدرجة كبيرة، وأن (١٦) مشكلة تواجهها بدرجة متوسطة، و(٨) مشكلات تواجهها بدرجة صغيرة، وأن المشكلات الفنية التي تواجه مديرات المدارس في مدينة حائل بدرجة كبيرة.

دراسة ابو عودة (٢٠٠٢) حيث انتهت بأنه يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مديري المدارس الى: مشكلات وصعوبات شخصية تخص المدير نفسه، مثل: معرفته القليلة بأساليب الإشراف الفعالة، وتوقف التطور الشخصي، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على

العمل الجماعي، مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد بزيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة. وعلى الرغم من أن النظم التربوية تعاني من هذه المشكلات التي تسعى إلى تسعى إلى مواجهتها من أجل الحفاظ على استمرارها و يبرز دور الإشراف التربوي المتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ البرامج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية .

دراسة الخنجر (٢٠٠١) و هدفت الدراسة الى عرض وتحليل الإدارة التربوية و المدرسية في المملكة العربية السعودية والوقوف على المشكلات الرئيسية التي تواجه الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية .

طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٩٧) فرداً، وأظهرت النتائج أن لمستوى المدرسة (مدرسة ابتدائية ، متوسطة ، ثانوية) التي يعمل بها أفراد العينة أثر على اتجاهاتهم نحو درجة وجود المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات، كما أظهرت وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a) بين مستويات درجة وجود المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية تعزى لنوع الوظيفة (مدير مدرسة، معلم). كما أظهرت ان لكل من الحالة الاجتماعية ،سنوات الخبرة ، والفئة العمرية لأفراد العينة أثر على اتجاهاتهم نحو درجة وجود المشكلات ، بينما أظهرت أن ليس للمؤهل العلمي أثر في اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة وجود المشكلات التي تواجه إدارة مدارس البنين في محافظة القريات .

دراسة العاجز (٢٠٠٠) وكانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تعوق أداء عملهن على الوجه المطلوب. وكانت عينة الدراسة (٩٥) مديرة من مديرات المرحتين الابتدائية والإعدادية والتابعة للوكالة وللسلطة الوطنية خلال العام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠ ، واستخدم الباحث استبانة مكونة من ٥٤ فقرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة هي أكثر المشكلات في مجال النظام المدرسي، كما أن عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد هي أكثر المشكلات شيوعاً في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديرات مدارس الحكومة باختلاف متغير نوع المدرسة ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الخبرة إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديرات المرحلة الإعدادية باختلاف متغير المرحلة.

وفي دراسة ليمينغ (Liming, ١٩٩٨) والتي هدفت إلى الكشف عن الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤) مديراً ومديرة، بواقع (١٩) مديراً، و(٥) مديرات، واستخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى اختلاف مستويات الضغوط المدركة لدى مديرات المدارس بناء على مستوى المدرسة، فمديرات المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوط التي تواجه من مديرات المدارس المتوسطة، كما تواجه المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور.

دراسة كاتي (Kate, ١٩٩٨) وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس في ولاية جورجيا واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات التي شملت أربعة مجالات: الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور، العمل الإداري. وشملت عينة الدراسة ٤٠٣ مدير مدرسة ابتدائية. وأشارت النتائج إلى أن أكثر المشكلات التي تواجه المديرين هي تعبئة العدد المتزايد من اوراق العمل وتوزيع الوقت على العمل الفني والإداري ومشكلة العمل مع هيئة التدريس.

دراسة دروستويزن (DerWesthuizen, ١٩٩٦) وهدفت إلى تحديد اهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المبتدئين في كينيا. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير مدرسة ثانوية في (٨) مقاطعات كينيا بواقع (١٠٠) مدير مبتدى، و(١٠٠) مدير ذي خبرة، وكانت نتائج الدراسة أن أخطر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في كينيا هو عدم مقدرة الطلبة على دفع الرسوم المدرسية المقررة، وكذلك عدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسية، ونقص التسهيلات الفيزيقية، والتجهيزات المدرسية، ونقص تكيف العاملين في المدرسة، ونقص الملاعب، والمسافات الطويلة التي يقطعها الطلبة إلى المدرسة، واستخدام اللغة الإنجليزية كوسيط تعليمي، وهناك المشكلات التي تعزى إلى فشل النظام التعليمي مما يتطلب دائماً دعماً مالياً مقبولاً للتغلب عليه، وأوصت الدراسة لتقديم برامج تعليمية ونشاطات أثناء الخدمة لمديري المدارس الثانوية.

دراسة مورين (Maureen ، ١٩٩٣) في البرتا في كندا هدفت إلى الكشف عن القيود التي تقف دون فاعلية المدارس العليا ومديراتها، وتحليل فاعلية العلاقة بينهما، وأدراك المديرين لها، واتباع المنهج الوصفي واستخدمت أداتين لهذا الغرض هما: المقابلة الشخصية، والاستبانة، حيث طبقت على عينة من (٩٤) مدير من أصل (١٠٨) مدير مدرسة عليا في البرتا، أي بنسبة (٨٧) % من المجتمع الأصلي للمديرين فيها، وكانت أبرز النتائج أن الدعم المالي غير كاف للمدارس، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها وغاياتها، ضعف مواهب الطلبة في زيادة التحصيل الدراسي المطلوب، وإدراك المديرين لمستوى الفاعلية يختلف باختلاف الخبرة الإدارية لديهم.

وإجريت اللواتي (١٩٩٢) دراسة هدفت إلى كشف وتحديد المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من (٨١) مديراً ومديرة و (٢٦٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق التعليمية، وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد أن أكثر المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان تأتي من معوقات الابنية والمرافق المدرسية، ثم معوقات مصادرها التلاميذ وأولياء الأمور ثم معوقات موجهي وإداري المناطق التعليمية ثم معوقات الهيئة التدريسية كما خلصت الدراسة أن أكثر المعوقات حدة هي: قلة الحوافز المادية للمعلمين البارزين في العمل، وافتقار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب الحديثة والمهمة، وقلة الحوافز للمعلمين، قلة المرافق المناسبة للأنشطة.

دراسة هايجت (Highett ، ١٩٩٠) وهدفت إلى التعرف على بعض المشكلات المعيقة لفاعلية المدرسة ومدير في أحد مناطق جنوب أستراليا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢) ن أولياء الأمور و (١٣) مدير مدرسة و (٨) من المهتمين بأمور التعليم، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات المعيقة لفاعلية المدرسة هي: قلة مصادر التمويل لأنشطة وبرامج المدرسة، وعدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة، وعدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم، وعدم اهتمام أولياء الأمور بتشجيع وتحفيز أبنائهم والتدخل الزائد في شؤون المدرسة، و ضعف المستوى العلمي لبعض الطلبة.

دراسة ويسلي (Wesley، ١٩٧٢) في ولاية الاباما هدفت إلى تحديد المشكلات الإدارية

التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم الإداري كما يراها المديرون أنفسهم، حيث صنفت

المشكلات في عدة مجالات هي: مجالات التعليم، وهيئة التعليم في المدرسة، وحجم المدرسة، والتمويل، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وقد أثبتت النتائج أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم تأتي من مجال التعليم، وهيئة التدريس، وأن المدارس التي تضم أكثر من ٢٥٠٠ طالب تزداد فيها المشكلات وخاصة مع المعلمين والطلاب، وتكون المشكلات أكثر شدة في المدارس الريفية فيما يتعلق بالتمويل والمجتمع المحلي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح للباحث الأهمية التي تحظى بها الإدارة المدرسية من قبل العديد من الباحثين، فقد تناوله العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وقد أسهمت هذه الدراسات على تنوعها في إثراء معلومات ومعارف الباحث، بما تميزت به من تنوع.

وفيما يخص العينة، فقد تباينت عينة الدراسات السابقة فمنها ما كان موجه للمدرّاء ومنه ما كان موجه للمشرفين ومنها ما كان موجه للمعلمين ومنها ما كان موجه للمساعدين أو الوكلاء.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لأغراض الدراسة، ولكن تميزت هذه الدراسة الحالية باستخدام أداة أخرى هي المقابلة بالإضافة للاستبيان وهذا ما يتفق مع دراسة مورين (١٩٩٣، Maureen).

وقد حددت هذه الدراسة المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي كما هو شأن معظم الدراسات السابقة، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي اختيار العينة، وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات، فضلاً عن مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بنتائج الدراسات السابقة.

وقد تميزت هذه الدراسة في أنها تناولت المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في خمسة مجالات: مجال المعلم، ومجال الطالب، ومجال المجتمع المحلي، ومجال البناء والتجهيزات المدرسية ومجال إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية، وطبقت الدراسة في أحد مخيمات اللجوء الذي يعتبر التعليم فيها كحالة من الاستجابة الطوارئ، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وكانت العينة ممثلة بجميع أفراد مجتمع الدراسة بنسبة ١٠٠٪.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات؛ للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تصنيف العينة.

منهج الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداتان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية ومساعدتهم في مخيم الزعتري التابع لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٧٠) مديراً ومديرة ومساعد ومساعدة (حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، ٢٠١٩). والجدول (١) يبين ذلك:

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| النسبة المئوية | العدد | الفئات | |
|----------------|-------|--------------------|----------------------------------|
| ٥٠.٠ | ٣٥ | ذكر | الجنس |
| ٥٠.٠ | ٣٥ | انثى | |
| ٥١.٤ | ٣٦ | مدير | المسمى الوظيفي |
| ٤٨.٦ | ٣٤ | مساعد | |
| ٦٧.١ | ٤٧ | بكالوريوس فأقل | المستوى التعليمي |
| ٣٢.٩ | ٢٣ | ماجستير فأعلى | |
| ١٨.٦ | ١٣ | ١٠ سنوات فأقل | سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية |
| ٨١.٤ | ٥٧ | أكثر من (١٠) سنوات | |
| ٧٥.٧ | ٥٣ | اساسية | مستوى المدرسة |
| ٢٤.٣ | ١٧ | ثانوية | |
| ١٠٠.٠ | ٧٠ | المجموع | |

أدوات الدّراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

الاستبيان: حيث قامت الباحثة بتطوير استبيان بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة العاجز (٢٠٠٠) ونغيثر (٢٠٠٨)، وتضمن جزئين:

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية عن المستجيب وهي (الجنس والمسمى الوظيفي والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ومستوى المدرسة).

الجزء الثاني: الكشف عن المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري، من خلال فقرات الاستبانة المكونة من (٨٧) فقرة بصورتها الأولية (ملحق ١) وقد توزعت على خمسة مجالات، مجال المعلمين (٢٢) فقرة، مجال الطلبة (٢١) فقرة، مجال المجتمع المحلي (١٣) فقرات، ومجال البناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية (١٩) فقرة، ومجال إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية (١٢).

المقابلة: وقامت الباحثة ببناء أسئلة المقابلة و توزعت على خمسة مجالات مجال المعلم، ومجال الطالب، ومجال المجتمع المحلي، ومجال البناء والتجهيزات المدرسية ومجال إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداتي الدّراسة بطريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضهما على (١٥) محكماً في تخصصات متنوعة من أساتذة الجامعات الأردنية، جميعهم أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية، وقد طلب من المحكمين تنقيح الاستبانة والمقابلة ومراجعتها من حيث درجة وضوح فقرات الاستبانة، وجودة الصياغة اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، وكذلك الأمر للمقابلة، حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما توافق عليه (٨٠%) من المحكمين، كما في ملحق (٣)، حيث كانت عدد الفقرات (١٠٣) فقرة، كما هو مبين في ملحق (١)، وتم حذف بعض

الفقرات و دمج بعض الفقرات و تغيير صياغة بعض الفقرات أيضاً لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (٨٧) فقرة (ملحق ٣).

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفض جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، ومن ثم تم احتساب معامل الثبات والجدول (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا.

الجدول (٢)

الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

| الرقم | المجال | الاتساق الداخلي |
|-------|---|-----------------|
| ١ | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ٠.٩٢ |
| ٢ | مشكلات تتعلق بالطلبة | ٠.٩١ |
| ٣ | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | ٠.٨٩ |
| ٤ | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ٠.٧٨ |
| ٥ | المشكلات التي تواجه دارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | ٠.٩٢ |
| | الدرجة الكلية | ٠.٩٥ |

يبين الجدول (٢) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المحكات التالية للحكم على قوة الاستجابة:

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (٣)}} = 1.33 - 1.00 = 0.33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

ومن ثم أصبحت التقديرات كالتالي :

من ١.٠٠-٢.٣٣ منخفضة

من ٢.٣٤-٣.٦٧ متوسطة

من ٣.٦٨-٥.٠٠ مرتفعة

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات الديمغرافية (الوسيطه) وهي:

أ- الجنس: وله فئتان: ١. ذكر ٢. أنثى

ب-المسمى الوظيفي وله فئتان: ١. مدير ٢. مساعد

ج-المؤهل العلمي: وله مستويان ١. دبلوم عالي ٢. دراسات عليا

د-سنوات الخبرة ولها مستويان: ١. (١٠) سنوات فأقل ٢. أكثر من (١٠) سنوات

ه-مستوى المدرسة: ١. أساسية ٢. ثانوية

ثانياً: المتغير التابع: المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية.

إجراءات الدّراسة:

قام الباحث بمجموعة من الإجراءات لإعداد الدّراسة للوصول إلى النتائج وهي:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدّراسة.
- تصميم وبناء أداتي الدّراسة (الاستبانة والمقابلة) و صممت الاستبانة وفقاً لسلم خماسي، والتحقق من صدقها وثباتها تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للأخذ بأرائهم وملاحظاتهم لتجويد هذه الأداة.
- الخروج بأداتي الدراسة بصورتها النهائية لتطبيقها على عينة الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة آل البيت موجه لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية.
- تقديم كتاب تسهيل المهمة لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية للحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه لمديري المدارس.
- البدء بتطبيق الأداة من خلال توزيعها على أفراد عينة الدّراسة حيث تم توزيع (٧٠) استبانة على جميع مديري مدارس مخيم الزعتري في محافظة المفرق، وتم استرجاعها كلها حيث شكل العينة نسبة (١٠٠%) من مجتمع الدّراسة.
- إجراء مقابلات شخصية مع ٢٤ مدير ومديرة ومساعد ومساعدة من عينة الدراسة.
- تحليل بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام نظام (SPSS) للمعالجات الإحصائية بهدف استخراج النتائج، للإجابة على أسئلة الدّراسة. وقد تمّ تبويب النتائج وتفسيرها والتعليق عليها، تمّ وضع التوصيات على ضوءها.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة ، وفقاً لتسلسل أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

السؤال الأول: ما المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدرء والمديرات ومساعدتهم في مخيم الزعتري؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدرء والمديرات ومساعدتهم) في مخيم الزعتري، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٤ | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ٣.٧١ | .٥٥٤ | مرتفع |
| ٢ | ٣ | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | ٢.٩٧ | .٧٥٥ | متوسط |
| ٣ | ٥ | المشكلات التي تواجه دارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | ٢.٩٣ | .٧٧١ | متوسط |
| ٤ | ٢ | مشكلات تتعلق بالطلبة | ٢.٧٢ | .٦٦٠ | متوسط |
| ٥ | ١ | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ٢.٢٨ | .٦٥٥ | منخفض |
| | | الدرجة الكلية | ٢.٨٩ | .٤٧٩ | متوسط |

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٢٨-٣.٧١)، حيث جاء مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، بينما جاء مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين في المرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (٢.٢٨)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢.٨٩).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً : مشكلات تتعلق ببناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ١٩ | ينعدم توافر الكهرباء داخل الغرف الصفية | ٤.٦١ | ٠.٩٦٧ | مرتفع |
| ٢ | ١٧ | تحرم المدرسة من الاتصال بشبكة الانترنت | ٤.٥٠ | ٠.٨٨١ | مرتفع |
| ٣ | ١٠ | ينعدم وجود غرفة لتدريس التربية المهنية والتدبير المنزلي | ٤.٣٣ | ١.٠٣٢ | مرتفع |
| ٤ | ٥ | تقل توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة، والتهوية، والإضاءة | ٤.١٤ | ١.١٤٦ | مرتفع |
| ٥ | ٦ | ينعدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية | ٤.١١ | ١.٠٧١ | مرتفع |
| ٦ | ١١ | تقل الملاعب الرياضية والساحات في المدرسة | ٤.٠٧ | ١.٢٦٦ | مرتفع |
| ٧ | ١٤ | تقل الأمكنة المخصصة لحفظ الوسائل التعليمية في المدرسة | ٤.٠٧ | ٠.٩٦٨ | مرتفع |
| ٨ | ١٦ | تقل المواد المكتبية المتجددة في مكتبة المدرسة. | ٤.٠٦ | ١.٠٣٤ | مرتفع |
| ٩ | ١٥ | يقل عدد كتب المكتبة | ٤.٠١ | ١.٠١٤ | مرتفع |
| ١٠ | ٩ | ينعدم وجود المختبر لتدريس حصص العلوم في المدرسة | ٣.٨٧ | ١.٣٦١ | مرتفع |
| ١١ | ٨ | ينعدم توفر حانوت للطلبة داخل المدرسة | ٣.٨٦ | ١.٢٤٣ | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|-------|------|--|----|----|
| مرتفع | ١.٢٥٥ | ٣.٧٠ | تضييق مساحة فناء المدرسة | ١٢ | ١٢ |
| متوسط | ١.٦١٠ | ٣.٦٠ | ينعدم وجود جهاز حاسوب في غرفة الإدارة المدرسية لمعالجة البيانات | ١٨ | ١٣ |
| متوسط | ١.١٦٣ | ٣.٥٤ | تقل الوسائل التعليمية والتعلمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة | ١٣ | ١٤ |
| متوسط | ١.٣٢٧ | ٣.٤٧ | ينقص عدد المستخدمين في المدرسة مما يؤثر في نظافتها | ٢ | ١٥ |
| متوسط | ١.٢٨٢ | ٣.٣٣ | تنقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة | ٣ | ١٦ |
| متوسط | ١.٤٢١ | ٢.٥٦ | تضييق غرف التدريس مما يؤدي إلى ازدحام الطلبة فيها | ٧ | ١٧ |
| متوسط | ١.١٩٢ | ٢.٣٦ | تقل خدمات الصيانة للمبنى المدرسي | ١ | ١٨ |
| منخفض | ١.٢٧٨ | ٢.٣٠ | تنقص المرافق الصحية في المدرسة | ٤ | ١٩ |
| مرتفع | ٠.٥٥٤ | ٣.٧١ | المجال كاملاً | | |

يبين الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٣٠-٤.٦١)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "ينعدم توافر الكهرباء داخل الغرف الصفية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٦١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها "تنقص المرافق الصحية في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٠). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية ككل (٣.٧١).

ثانياً: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٦ | يقل الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدرء المدارس من أولياء الأمور | ٣.٣٧ | ١.٢١٨ | متوسط |
| ٢ | ٢ | ترتفع نسبة الأمية بين أولياء الأمور | ٣.٣٤ | .٩٩١ | متوسط |
| ٣ | ١٣ | ينظر الأهالي للتعليم داخل المخيم بأنه فترة مؤقتة بسبب نيتهم بالعودة لبلدهم. | ٣.٣١ | ١.٢٣٤ | متوسط |
| ٤ | ١ | يقل اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم | ٣.١٧ | ١.١٤٢ | متوسط |
| ٥ | ٥ | يضعف تعاون بعض الأهالي مع المدرسة لحل المشكلات الطلابية | ٣.١٧ | ١.٠٩٠ | متوسط |
| ٦ | ١٢ | تقلل من يقل تركيز أولياء الأمور بتعليم ابنائهم بسبب سوء الوضع المادي لأغلب العائلات | ٣.١٧ | ١.٠٦٣ | متوسط |
| ٧ | ٤ | تندم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها | ٣.١٤ | ١.٠٥٣ | متوسط |
| ٨ | ٣ | يقل تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية | ٣.٠٦ | ١.١٠٢ | متوسط |
| ٩ | ٩ | تضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة | ٣.٠٦ | ١.٠٨٩ | متوسط |
| ١٠ | ١١ | تغيب الأنشطة المدرسية المجتمعية التي تخدم مجتمع المخيم | ٢.٧٦ | ١.٢٤٥ | متوسط |
| ١١ | ١٠ | يهمل أولياء الأمور رسالة المدرسة | ٢.٧٤ | ١.٠١٧ | متوسط |
| ١٢ | ٨ | تتدخل بعض التنظيمات المحلية بشؤون المدرسة | ٢.٣٠ | ١.٢٦٧ | منخفض |

| | | | | | |
|-------|-------|------|---|---|----|
| منخفض | ٠.٩٣٧ | ٢.٠٧ | يقبل احترام أولياء أمور الطلبة للمدرسين | ٧ | ١٣ |
| متوسط | ٠.٧٥٥ | ٢.٩٧ | المجال كاملاً | | |

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٠٧-٣.٣٧)، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يقبل الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدرء المدارس من أولياء الأمور" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "يقبل احترام أولياء أمور الطلبة للمدرسين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٧). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي ككل (٢.٩٧).

ثالثاً: المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٢ | تقل الحوافز (المادية والمعنوية) للمدرسة الفاعلة والإدارة الفاعلة | ٤.٠١ | ١.١١٠ | مرتفع |
| ٢ | ٩ | تقل النشاطات الترفيهية بين المدارس التي تقوي أواصر المحبة والتعاون معاً | ٣.٥٦ | ١.١٥٠ | متوسط |
| ٣ | ١٢ | ينخفض أداء أنشطة المنهاج المقررة بسبب قصر اليوم المدرسي | ٣.٥٦ | ١.١١٢ | متوسط |
| ٤ | ١١ | يندر توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء بعض مواضيع المنهاج | ٣.٥٠ | ١.٣٨١ | متوسط |
| ٥ | ١ | تكثر الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدرء | ٣.٢٠ | ١.١٨٧ | متوسط |
| ٦ | ٣ | ينعدم وجود خطة واضحة للزيارات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين | ٣.٠٤ | ١.٢٦٨ | متوسط |

| | | | | | |
|-------|-------|------|---|----|----|
| متوسط | ١.١٥١ | ٢.٥١ | تقل زيارة المشرفين التربويين للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقرر | ١٠ | ٧ |
| متوسط | ١.١٣٩ | ٢.٤٩ | تغيب المساهمة الفعلية في حل المشكلات المدرسية بثمتى أنواعها | ٥ | ٨ |
| متوسط | ١.٠٥٦ | ٢.٤١ | يقل الوقت الكافي الممنوح للمدراء للرد على المراسلات أحياناً | ٦ | ٩ |
| متوسط | ١.٠٥٥ | ٢.٤٠ | يندر تطبيق المفاهيم والأنساب الحديثة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين | ٨ | ١٠ |
| متوسط | ١.٠٦٢ | ٢.٣٤ | تتأخر المراسلات عن موعدها المحدد | ٤ | ١١ |
| منخفض | ١.٠٨٥ | ٢.١٦ | يقل وضوح التعليمات الواردة من الدائرة | ٧ | ١٢ |
| متوسط | ٠.٧٧١ | ٢.٩٣ | المجال كاملاً | | |

يبين الجدول (٦) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.١٦-٤.٠١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تقل الحوافز (المادية والمعنوية) للمدرسة الفاعلة والإدارة الفاعلة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "يقل وضوح التعليمات الواردة من الدائرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.١٦). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشكلات التي تواجه دارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية ككل (٢.٩٣).

رابعاً: مشكلات تتعلق بالطلبة

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالطلبة مرتبة تنازليا

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ١١ | يقل الالتزام بالزي الرسمي للمدرسة | ٣.٥٠ | ١.٥١١ | متوسط |
| ٢ | ١ | يكثُر غياب الطلبة دون مبرر | ٣.٣٦ | ١.٠٧٧ | متوسط |
| ٣ | ١٣ | تكثر شكاوى الطلاب ولأبسط الأمور | ٣.٢٤ | ٠.٩٨٤ | متوسط |
| ٤ | ٢١ | ينعدم وجود المعلم السوري المساعد في أغلب الغرف الصفية | ٣.٠٦ | ١.٢٢٦ | متوسط |
| ٥ | ١٩ | ينشغل الطلبة بأعمال خارج شؤون الدراسة بعد الدوام مما يؤدي إلى تحصيل متدني | ٣.٠١ | ١.٠٧٠ | متوسط |
| ٦ | ٣ | يضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام | ٢.٩٤ | ٠.٨٨٣ | متوسط |
| ٧ | ٧ | يضعف التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية | ٢.٩١ | ٠.٩٧٤ | متوسط |
| ٨ | ٤ | يوجد طلبة بحاجة لرعاية خاصة في الصف | ٢.٨٩ | ١.٢٢٢ | متوسط |
| ٩ | ١٤ | تتفاوت مستويات الأعمار بين الطلبة في الفصل الواحد | ٢.٧٩ | ١.٢١٥ | متوسط |
| ١٠ | ١٨ | يمكث طلبة المرحلة الأساسية بعد خروجهم أمام باب المدرسة لانتظار أخوتهم في المرحلة المتوسطة أو الثانوية | ٢.٧٧ | ١.٣٦٤ | متوسط |
| ١١ | ٢ | يتسرب الطلبة من المدرسة | ٢.٧٦ | ١.٠٦٩ | متوسط |
| ١٢ | ١٢ | يتشتت انتباه الطلبة داخل الصف | ٢.٧٣ | ٠.٩١٦ | متوسط |
| ١٣ | ١٦ | تكثر السلوكيات الخاطئة من قبل بعض الطلاب تجاه زملائهم | ٢.٧١ | ٠.٩٦٥ | متوسط |
| ١٤ | ٢٠ | ينتقل الطلبة بين المدارس داخل وخارج المخيم في أثناء العام الدراسي | ٢.٧١ | ١.١٦٩ | متوسط |

| | | | | | |
|-------|-------|------|---|----|----|
| متوسط | ٠.٨٨٠ | ٢.٦٧ | يتدنى مستوى النظافة لدى بعض الطلبة | ٦ | ١٥ |
| متوسط | ١.١٧١ | ٢.٣٩ | تكثر المشاجرات بين الطلبة لكثرة الإخوة في المدرسة | ١٧ | ١٦ |
| منخفض | ١.٢٥٩ | ٢.٣٣ | تنعكس العصبية القبلية على السلوك الطلابي | ١٥ | ١٧ |
| منخفض | ٠.٩٤١ | ٢.٣١ | ينتشر السلوك العدواني للطلبة داخل المدرسة | ١٠ | ١٨ |
| منخفض | ١.٠١٠ | ٢.٢٣ | تنتشر العادات الاجتماعية السيئة بين الطلبة | ٥ | ١٩ |
| منخفض | ٠.٩٦٣ | ٢.٠٣ | يتلف الطلبة ممتلكات المدرسة | ٩ | ٢٠ |
| منخفض | ٠.٨٧٣ | ١.٨٦ | يسيء الطلبة للمعلمين | ٨ | ٢١ |
| متوسط | ٠.٦٦٠ | ٢.٧٢ | المجال كاملاً | | |

يبين الجدول (٧) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١.٨٦-٣.٥٠)، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "يقبل الالتزام بالزي الرسمي للمدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠)، بينما جاءت الفقرة (٨) ونصها "يسيء الطلبة للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (١.٨٦). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مشكلات تتعلق بالطلبة ككل (٢.٧٢).

خامساً : مشكلات تتعلق بالمعلمين

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين مرتبة تنازلياً

| المرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|---|---------|-------------------|---------|
| ١ | ٢٠ | قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين | ٣.٦١ | ١.٣٥٤ | متوسط |
| ٢ | ١٤ | تضعف مشاركة المعلمين في النشاطات اللاصفية | ٢.٨٤ | ١.٠٣٠ | متوسط |

| | | | | | |
|-------|-------|------|---|----|----|
| متوسط | ١.١٨٣ | ٢.٨١ | يظهر المعلمون استياءهم في تعاونهم بإشغال حصص المعلمين الغائبين | ١١ | ٣ |
| متوسط | ١.١٦٦ | ٢.٦٦ | يشكو المعلمون من كثرة الأعمال الكتابية المدرسية لديهم | ١٣ | ٤ |
| متوسط | ١.٠٥٠ | ٢.٦٤ | تتدني مهارة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية | ٦ | ٥ |
| متوسط | ١.٠٠٣ | ٢.٤٦ | يفتقر المعلمين للأساليب التربوية الحديثة في التدريس | ٩ | ٦ |
| متوسط | ١.٠٧٩ | ٢.٣٧ | يضعف مستوى وعي المعلمين بالتقاليد السائدة في المجتمع المحلي للمدرسة | ١٢ | ٧ |
| متوسط | .٨٨٠ | ٢.٣٣ | يتدني إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة | ٢٢ | ٨ |
| منخفض | .٩٨٠ | ٢.٢٩ | يتأخر وصول المعلمين البديلين في حالات (الأمومة - السفر-المرض) | ٢١ | ٩ |
| منخفض | ١.٠٩٦ | ٢.٢٤ | يرهق المعلمون بنصاب حصص كبير | ١٩ | ١٠ |
| منخفض | ١.٠٢٦ | ٢.١٩ | يبدى المعلمون ضعف انتماءهم للمهنة | ٥ | ١١ |
| منخفض | ١.٠١٦ | ٢.١٦ | يتدني التزام المعلمين بأيام المناوبة المدرسية الخاصة بهم | ١٧ | ١٢ |
| منخفض | ١.٠٤٠ | ٢.١٤ | تضعف قدرة المعلمين على ضبط النظام الصفّي | ٨ | ١٣ |
| منخفض | ١.٠٨١ | ٢.١٤ | يتأخر المعلمين عن موعد الدوام المدرسي | ١٥ | ١٤ |
| منخفض | .٩٨٩ | ٢.٠٩ | يبدى المعلمون ضعف في مادة تخصصهم | ٧ | ١٥ |
| منخفض | .٨٦٨ | ٢.٠٣ | يغيب المعلمون بشكل متكرر عن الدوام المدرسي | ٢ | ١٦ |
| منخفض | ١.٠٤٢ | ٢.٠١ | يتأخر المعلمون عن دخول الحصّة في الوقت المحدد | ١ | ١٧ |
| منخفض | .٩٧٨ | ٢.٠٠ | يهمل المعلمين تحضير الدرس مسبقاً | ١٦ | ١٨ |

| | | | | | |
|----|----|---|------|-------|-------|
| ١٩ | ٤ | يكلف المعلمون بتدريس مواد في غير اختصاصهم | ١.٩٤ | ١.١٦٦ | منخفض |
| ١٩ | ١٠ | يطلب المعلم الانصراف مبكراً بشكل متكرر قبل انتهاء الدوام الرسمي | ١.٩٤ | ١.٠٠٦ | منخفض |
| ٢١ | ١٨ | يلجأ المعلمين لأسلوب العقاب المحظور | ١.٩٠ | .٩٩٥ | منخفض |
| ٢٢ | ٣ | تكثر تنقلات المعلمين بين المدارس | ١.٤٦ | .٦٥٢ | منخفض |
| | | المجال كاملاً | ٢.٢٨ | .٦٥٥ | منخفض |

يبين الجدول (٨) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (١.٤٦-٣.٦١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على " قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها "تكثر تنقلات المعلمين بين المدارس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (١.٤٦). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مشكلات تتعلق بالمعلمين ككل (٢.٢٨).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

السؤال الثاني: هل تختلف المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري باختلاف المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، ومستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري حسب متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري حسب متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة

| المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري حسب متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة | المشكلات التي | | | | | |
|--|------------------------|----------------------|------------------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|
| | مشكلات تتعلق بالمعلمين | مشكلات تتعلق بالطلبة | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | مشكلات تتعلق بالتعليمية والتدريبية | مشكلات تتعلق بالبنية التحتية والمرتبطة بالمدرسة | مشكلات تتعلق بتواجه إدارات المدارس |
| الجنس | س | ع | س | ع | س | ع |
| الجنس | ذكر | ٢.٥١ | ٢.٦٢ | ٣.٠٢ | ٣.٧٤ | ٢.٩٤ |
| | ع | ٢.٥٧ | ٢.٦٦ | ٢.٦٩ | ٣.٥٦ | ٢.٩٤ |
| الجنس | انثى | ٢.٠٦ | ٢.٨٢ | ٢.٩٣ | ٣.٦٨ | ٢.٩٢ |
| | ع | ٢.٥٧٧ | ٢.٦٤٤ | ٢.٨٢٠ | ٣.٥٤٨ | ٢.٨٤٦ |
| المسمى الوظيفي | مدير | ٢.٣٢ | ٢.٨١ | ٣.٠٣ | ٣.٦٠ | ٢.٩٤ |
| | ع | ٢.٧١٥ | ٢.٦٥٣ | ٢.٧٦١ | ٣.٦١٣ | ٢.٦٥٣ |
| المسمى الوظيفي | مساعد | ٢.٢٤ | ٢.٦٣ | ٢.٩٢ | ٣.٨٣ | ٢.٩٣ |
| | ع | ٢.٥٩٣ | ٢.٦٦٤ | ٢.٧٥٧ | ٣.٤٦٢ | ٢.٨٨٩ |
| المستوى التعليمي | بكالوريوس فأقل | ٢.١٧ | ٢.٦٧ | ٢.٨٣ | ٣.٦٩ | ٢.٨٢ |
| | ع | ٢.٥٥٢ | ٢.٦٥٣ | ٢.٦٨٣ | ٣.٥٢٢ | ٢.٨١٥ |
| المستوى التعليمي | ماجستير فأعلى | ٢.٥٢ | ٢.٨٣ | ٣.٢٧ | ٣.٧٥ | ٣.١٦ |
| | ع | ٢.٧٨٧ | ٢.٦٧٥ | ٢.٨٢٢ | ٣.٦٢٥ | ٢.٦٣١ |
| سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية | ١٠ سنوات فأقل | ٢.٣٦ | ٢.٧٠ | ٢.٧٩ | ٣.٨٠ | ٣.١٣ |
| | ع | ٢.٥١٠ | ٢.٣٩٧ | ٢.٦٢٧ | ٣.٥٤١ | ١.٠٠٩ |
| الإدارة المدرسية | أكثر من ١٠ سنوات | ٢.٢٧ | ٢.٧٣ | ٣.٠٢ | ٣.٦٩ | ٢.٨٩ |
| | ع | ٢.٦٨٦ | ٢.٧٠٩ | ٢.٧٨٠ | ٣.٥٥٩ | ٢.٧٠٩ |
| مستوى المدرسة | أساسية | ٢.٢٨ | ٢.٨٢ | ٣.٠٤ | ٣.٧٣ | ٢.٨٥ |
| | ع | ٢.٧٠٤ | ٢.٦٥٢ | ٢.٧٤٣ | ٣.٥٦١ | ٢.٦٨٧ |

| | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|---|--------|
| ٢.٨١ | ٣.١٩ | ٣.٦٤ | ٢.٧٧ | ٢.٤١ | ٢.٢٩ | س | ثانوية |
| .٣٩٢ | .٩٦٦ | .٥٤٠ | .٧٨٣ | .٥٩٩ | .٤٩٠ | ع | |

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري بسبب اختلاف فئات متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد على المجالات جدول (١٠) وتحليل التباين الخماسي للأداة ككل جدول (١٠).

الجدول (١٠)

تحليل التباين المتعدد لأثر المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة على مجالات المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات الحرة | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف الإحصائية | الدلالة الإحصائية |
|----------------|--|----------------------|--------------|----------------|------------------|-------------------|
| الجنس | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ٣.٦٦٣ | ١ | ٣.٦٦٣ | ٩.٩٢٦ | .٠٠٢ |
| هوتلنج=٠.٥٢٢ | مشكلات تتعلق بالطلبة | .٧٣٥ | ١ | .٧٣٥ | ١.٨٠٢ | .١٨٤ |
| ح=٠.٠٠٠ | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | .٠٣٠ | ١ | .٠٣٠ | .٠٥٥ | .٨١٥ |
| | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | .٠٨٢ | ١ | .٠٨٢ | .٢٧١ | .٦٠٥ |
| | المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | .٠١٠ | ١ | .٠١٠ | .٠١٧ | .٨٩٦ |
| المسمى الوظيفي | مشكلات تتعلق بالمعلمين | .٠٠٥ | ١ | .٠٠٥ | .٠١٥ | .٩٠٤ |
| هوتلنج=٠.٠٨٠ | مشكلات تتعلق بالطلبة | .١٥٣ | ١ | .١٥٣ | .٣٧٤ | .٥٤٣ |
| ح=٠.٤٥٢ | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | .٠٩٠ | ١ | .٠٩٠ | .١٦٧ | .٦٨٤ |
| | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ١.١٧٨ | ١ | ١.١٧٨ | ٣.٨٦٨ | .٠٥٤ |
| | المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | .٠١٤ | ١ | .٠١٤ | .٠٢٤ | .٨٧٨ |

| | | | | | | | |
|------------------|--|--------|----|--------|-------|-------|-------|
| المستوى التعليمي | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ١.٦٤٨ | ١ | ١.٦٤٨ | ٤.٤٦٤ | ١.٦٤٨ | ٠.٣٩ |
| هوتلنج=٠.١٥١ | مشكلات تتعلق بالطلبة | ٠.٦٠٥ | ١ | ٠.٦٠٥ | ١.٤٨٣ | ٠.٦٠٥ | ٠.٢٢٨ |
| ح=٠.١٢٥ | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | ٣.٣٤٤ | ١ | ٣.٣٤٤ | ٦.٢٢٤ | ٣.٣٤٤ | ٠.١٥ |
| | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ٠.٤٠٦ | ١ | ٠.٤٠٦ | ١.٣٣٤ | ٠.٤٠٦ | ٠.٢٥٢ |
| | المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | ١.٥٥٠ | ١ | ١.٥٥٠ | ٢.٦٦٥ | ١.٥٥٠ | ٠.١٠٧ |
| سنوات الخبرة | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ٠.٨٠٢ | ١ | ٠.٨٠٢ | ٢.١٧٢ | ٠.٨٠٢ | ٠.١٤٥ |
| هوتلنج=٠.١٠٥ | مشكلات تتعلق بالطلبة | ٠.٠٠٢ | ١ | ٠.٠٠٢ | ٠.٠٠٥ | ٠.٠٠٢ | ٠.٩٤٥ |
| ح=٠.٢٩١ | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | ٠.١٨٣ | ١ | ٠.١٨٣ | ٠.٣٤٠ | ٠.١٨٣ | ٠.٥٦٢ |
| | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ٠.٠٨٤ | ١ | ٠.٠٨٤ | ٠.٢٧٧ | ٠.٠٨٤ | ٠.٦٠٠ |
| | المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | ٠.٩٧٤ | ١ | ٠.٩٧٤ | ١.٦٧٥ | ٠.٩٧٤ | ٠.٢٠٠ |
| مستوى المدرسة | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ٠.٠٥٦ | ١ | ٠.٠٥٦ | ٠.١٥١ | ٠.٠٥٦ | ٠.٦٩٩ |
| هوتلنج=٠.١٨٩ | مشكلات تتعلق بالطلبة | ٢.٣٧٤ | ١ | ٢.٣٧٤ | ٥.٨٢٠ | ٢.٣٧٤ | ٠.١٩ |
| ح=٠.٠٥٩ | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | ١.٦٧٠ | ١ | ١.٦٧٠ | ٣.١٠٨ | ١.٦٧٠ | ٠.٠٨٣ |
| | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ٠.٢٦٦ | ١ | ٠.٢٦٦ | ٠.٨٧٣ | ٠.٢٦٦ | ٠.٣٥٤ |
| | المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | ٠.٩٥٩ | ١ | ٠.٩٥٩ | ١.٦٤٩ | ٠.٩٥٩ | ٠.٢٠٤ |
| الخطأ | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ٢٣.٦٢٢ | ٦٤ | ٢٣.٦٢٢ | | ٣.٦٩ | |
| | مشكلات تتعلق بالطلبة | ٢٦.١١٠ | ٦٤ | ٢٦.١١٠ | | ٤.٠٨ | |
| | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | ٣٤.٣٨٧ | ٦٤ | ٣٤.٣٨٧ | | ٥.٣٧ | |
| | مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ١٩.٤٩٤ | ٦٤ | ١٩.٤٩٤ | | ٣.٠٥ | |
| | المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | ٣٧.٢١٣ | ٦٤ | ٣٧.٢١٣ | | ٥.٨١ | |

| الكلية | مشكلات تتعلق بالمعلمين | ٢٩ | ٢٩.٥٨٥ |
|--------|--|----|--------|
| | مشكلات تتعلق بالطلبة | ٢٩ | ٣٠.٠٣٩ |
| | مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | ٢٩ | ٣٩.٣٨١ |
| | مشكلات تتعلق بالبنء والتجهيزات المدرسية والتعليمية | ٢٩ | ٢١.١٥٧ |
| | المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | ٢٩ | ٤١.٠١٨ |

يتبين من الجدول (١٠) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر المستوى التعليمي في جميع المجالات باستثناء المجالين، مشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر مستوى المدرسة في جميع المجالات، باستثناء مجال مشكلات تتعلق بالطلبة، وجاءت الفروق لصالح أساسية.

الجدول (١١)

تحليل التباين لأثر المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة على درجة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري

| الدلالة الإحصائية | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|----------------|--------------|----------------|----------------------------------|
| .٤٢٤ | .٦٤٦ | ١ | .١٤٤ | الجنس |
| .٦٩٦ | .١٥٤ | ١ | .٠٣٤ | المسمى الوظيفي |
| .٠٢٣ | ٥.٣٩٨ | ١ | ١.٢٠٢ | المستوى التعليمي |
| .٤٥٩ | .٥٥٥ | ١ | .١٢٤ | سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية |
| .٢٠٧ | ١.٦٢٩ | ١ | .٣٦٣ | مستوى المدرسة |
| | .٢٢٣ | ٦٤ | ١٤.٢٥٦ | الخطأ |
| | | ٦٩ | ١٥.٨٥٩ | الكلية |

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٠.٦٤٦ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٤٢٤ .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف ٠.١٥٤ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٦٩٦ .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة ف ٥.٣٩٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٢٣ ، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، حيث بلغت قيمة ف ٠.٥٥٥ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٤٥٩ .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة ف ١.٦٢٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٢٠٧ .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتم عرضها وفقاً ل

ترتيب التساؤلات المطروحة وذلك كالآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدرء والمديرات ومساعدتهم) في مخيم الزعتري؟

أظهرت النتائج أن المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية (المدرء والمديرات ومساعدتهم) في مخيم الزعتري التابعة لمديرية تربية لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم مديرها ومساعدتهم كانت متوسطة، وجاءت جميع المجالات كذلك ضمن درجة تقدير متوسطة، باستثناء مجال البناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية الذي جاء بدرجة تقدير مرتفعة، ومجال المعلمين الذي جاء بدرجة تقدير منخفضة. كما أظهرت النتائج أن ترتيب مجالات المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري تبعا للمتوسطات الحسابية كان على النحو الآتي: مجال البناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية، مجال المجتمع المحلي، مجال إدارة المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية، مجال الطلبة، مجال المعلمين.

وتعزى هذه النتيجة الى أن الأبنية في مدارس مخيم الزعتري قد أنشأت بصورة مؤقتة وتفتقر بشكل كبير إلى الساحات والملاعب والغرف والقاعات الخاصة لممارسة الأنشطة اللاصفية، والساحات غير الآمنة للأطفال، وتتفق مع دراسة اللواتي (١٩٩٢).

أولاً : المجال الرابع (مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية)

أشارت النتائج الى أن مجال " مشكلات تتعلق بالبناء و التجهيزات المدرسية و التعليمية " حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٧١) أي بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك الى أن معظم المدارس في مخيم الزعتري ذات بنية تحتية غير مقبولة و أن الفناء الخاص للعب غير مناسب وغير معبد وعدم وجود الساحات و الملاعب الكافية للأعداد الطلاب و فقرها لوجود المرافق و

الغرف الخاصة بالأنشطة المختلفة التي تزيد من دافعية الطلبة للمدرسة وهذا ما وجدته الباحثة أثناء اجراء المقابلة كأداة ثانية وداعمة للاستعانة حيث كان مجال " مشكلات تتعلق بالبناء و التجهيزات المدرسية و التعليمية " أكثر المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية . وجاءت الفقرة التي تنص على " ينعدم توفر الكهرباء داخل الغرف الصفية "في المرتبة الأولى في هذا المجال بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك لأهمية توفر الكهرباء وخاصة أن ارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف أصبح يشكل عبء وعائق أمام العملية التعليمية في الغرف الصفية علاوة على وجود جوانب تطبيقية تتطلب توفر خدمة الكهرباء وقد يعود ذلك لحرص الجهة المسؤولة على سلامة الطلبة من الكهرباء وقلة التمويل. وجاءت الفقرة التي تنص على "تحرم المدرسة من الاتصال بشبكة الإنترنت " في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة يعود ذلك إلى عدم التمكن من تغطية التكلفة الماليّة اللازمة.

وجاءت الفقرة التي تنص على " تقل خدمات الصيانة للمبنى المدرسي " في المرتبة قبل الأخيرة في هذا المجال بدرجة متوسطة وقد يعود ذلك لنقص في التمويل اللازم لعمليات الصيانة التي تستلزم موظفين جدد و المستلزمات اللازمة للصيانة ، وجاءت الفقرة التي تنص على " نقص المرافق الصحية في المدرسة "في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة وتعزى هذه النتيجة بسبب عودة عدد كبير من الطلبة مع أهلهم الى بلدهم سوريا مما أدى الى كفاية عدد المرافق الصحية الموجودة داخل المدرسة للعدد المتبقي .

المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي

أشارت النتائج الى أن " مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي " حصل على الدرجة الثانية وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٩٧) ويعزى ذلك لانشغال معظم الأهالي في مخيم الزعتري في أعمالهم فيصعب زيارة أبنائهم في المدارس ومتابعتهم لعدم وجود الوقت المناسب وقد يكون السبب فقدان بعض الطلبة لأحد او كلا والديهم بسبب ظروف الحرب أو انفصال الأب عن الأم و أيضاً النظرة السلبية للمجتمع الى الزوجة التي تذهب الى مدارس البنين و جاءت مشكلة " يقل الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدراء المدارس من أولياء الأمور " بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وهذا ما وهذا ما أكدت عليه نتائج المقابلة ويعود ذلك الى الجهل بأهمية العلاقة بين المدرسة و الاسرة عند بعض الأهالي ونظرتهم بأن التربية مقتصرة على المدرسة وهي التي ينبغي عليها أن تقوم بكافة المهام دون الحاجة لهم وقد يكون سلبية الاستقبال من قبل المعلم أو الإدارة سبباً

في قلة الدعم المعنوي الذي يقدمه أولياء الأمور للمدارس و أيضاً تقصير المدرسة وعدم تفعيلها للأنشطة المختلفة التي من شأنها أن توثق العلة بين المدرسة و المجتمع المحلي .

وجاءت مشكلة " ارتفاع نسبة الأمية بين أولياء الأمور " في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة ويعود ذلك الى أن نسبة كبيرة من اللاجئين هم من المناطق النائية الذي لا يدركون بأهمية التعليم وكانوا يركزون على العمل فقط وعدم وجود برامج لمحو الأمية داخل المخيم. وتعد هذه المشكلة ذات أثر كبير على العملية التعليمية فعندما يكون الوالدين أميان هذا يؤدي الى عدم قدرتهم على متابعة أبنائهم.

وجاءت مشكلة " تدخل بعض المنظمات بشؤون المدرسة " في المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة منخفضة ويعود ذلك الى التدخل الإيجابي للمنظمات المحلية. وجاءت مشكلة " يقل احترام أولياء أمور الطلبة للمدرسين " في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة ويعود ذلك الى أولياء الأمور إي الدور الذي يقدم به المعلم في تقدم أبنائهم وأن سوء العلاقة بين أولياء أمور الطلبة وبين المعلم قد تنعكس سلباً على جودة تعليم أبنائهم.

ثالثاً: المجال الخامس (المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية)

حاز هذا المجال على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وبدرجة متوسطة وتعزى هذه النتيجة لازدواجية الإدارة المركزية ما بين اليونيسيف ومديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق.

وجاءت الفقرة التي تنص على " تقل الحوافز المادية والمعنوية للمدرسة الفاعلة والادارة الفاعلة " في المرتبة الأولى في هذا المجال و بدرجة مرتفعة وذلك لأن المنظمات الداعمة للتعليم داخل المخيم غير مسؤولة من ناحية الدعم المادي عن كادر الادارة المدرسية إضافة الى اعتبار الإدارة المدرسية داخل المخيم تابعة للتعليم الإضافي الذي لا يشمل الحوافز والمكافآت.

أما المرتبة الثانية فكانت الفقرة "تقل النشاطات الترفيهية بين المدارس التي تقوي أواصر المحبة والتعاون معاً" و درجة متوسطة وتعزى هذه النتيجة لعدم توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات والخامات اللازمة لتطبيق هذه النشاطات.

وجاءت الفقرة التي تنص على "تتأخر المراسلات عن وقتها المحدد" بالمرتبة قبل الأخيرة و بدرجة متوسطة وذلك لأن المراسلات تحتاج لموافقات مديرية التربية والتعليم واليونيسيف وأي برنامج أو مشروع مقترح يحتاج الموافقة من الدول المانحة.

وجاءت عبارة " تقل وضوح التعليمات الواردة من الدائرة" في المرتبة الأخيرة وكانت نسبتها منخفضة

وذلك لأن المدراء أصبحوا أكثر خبرة بالعمل في مدارس المخيم خلال ٧ سنوات، والأخطاء أصبحت اقل والتعليمات أكثر وضوح.

رابعاً: المجال الثاني (مشكلات تتعلق بالطلبة)

أشارت النتائج إلى أن مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة قد حصل على المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة لشخصية الطلبة و معاناتهم داخل المخيم وظروفهم التي قد تكون عائقاً لتقبلهم للمدرسة و انشغال أولياء الأمور في الأعمال الموكلة إليهم بسبب احباطاً في بعض الأحيان ، و يعد نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة سبباً في ضعف الدافعية للتعلم وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد حصلت الفقرة التي تنص على "يقال الالتزام بالزي المدرسي للمدرسة " على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وقد أكدت المقابلة على صحة هذه النتيجة وتعزى لعدم قدرة بعض الأسر على الإيفاء بمتطلبات الطالب داخل المدرسة بسبب ظروفهم المادية و التراخي والإهمال من إدارة المدرسة في ضبط التزام الطلبة بالزي الرسمي و رغبة الطلبة في كسر الأنظمة والقوانين التي تضعها المدرسة. وتعد هذه مشكلة فعلية لما تسبب من تشتت لأذهان الطلبة داخل الغرف الصفية والتوتر الذي يشعر به الطلبة الفقراء بسبب اختلافهم باللباس عن الطلبة الميسورين.

وجاءت مشكلة "يكثر غياب الطلبة دون مبرر " في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وقد يعود غياب الطلبة للعوامل الاجتماعية أو الصحية أو المادية للأسرة ، وضعف الصلة بين الأسرة والمدرسة وعم توفر المناخ التعليمي المناسب و سيطرة بعض أنواع العقاب العشوائية مثل تكليف الطالب بكتابة الواجب عدى مرات وتهديد بإجراءات أخرى ، و غياب الوالدين عن منزل وترك الطالب عند إخوته الأصغر سناً وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج المقابلة وجاءت الفقرة المتمثلة بالمشكلة " يتلف الطلبة ممتلكات المدرسة" بالمرتبة قبل الأخيرة بدرجة منخفضة ، وتعود هذه النتيجة لوجود

المعلمين المناوبين بشكل مستمر أثناء وقت الاستراحة ومرافقة المعلم السوري المساعد للطلبة داخل الغرف الصفية وعدم مغادرتهم للمدرسة في نهاية الدوام المدرسي قبل خروج آخر طالب .

وجاءت الفقرة التي تنص على " يسيء الطلبة للمعلمين " في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة ويعود ذلك للنظام المدرسي الذي يمنع إساءة اي طالب للمعلم.

خامساً: المجال الأول (مشكلات تتعلق بالمعلمين)

بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة بينت النتائج أن متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال كما رآها المديرون و مساعديهم قد بلغ (٢.٢٨) ، أي بدرجة منخفضة وقد حصل على المرتبة الأخيرة ، و هذا يعزى لأمرين الأول أن الباحثة قد توجهت الى مشكلات مختلفة عن المشكلات الموجودة فعلاً والتي لها أثر أكبر على الإدارة المدرسية حيث أشارت نتائج المقابلة الى وجود مشكلات أخرى غير الواردة في الاستبيان الذي أجاب عنه المديرون و مساعديهم مثل انعدام الأمن الوظيفي للمعلمين ، قلة الرواتب مقارنة بالعمل ، و تأخر في استلام الراتب و مما أثار دهشة الباحثة حصول مشكلة تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم على متوسط حسابي (١.٩٤) بالرغم من شكوى جميع أفراد العينة الذين تم مقابلتهم من معاناتهم من وجود هذه المشكلة فعلاً ، الأمر الثاني هو عزوف المديرين و مساعديهم عن الإجابة بموضوعية على فقرات هذا المجال بسبب العلاقات الاجتماعية بينهم و بين معلميه .

وقد كانت الفقرة التي تنص على " قلة الحوافز المادية و المعنوية للمعلمين المبدعين " في المرتبة الأولى من فقرات هذا المجال ، بدرجة متوسطة ، وتعد هذه مشكلة فعلية تواجه الإدارة المدرسية بسبب الدور الكبير الذي تقوم به الحوافز في التأثير على أداء المعلمين حيث أن عدم توفرها قد ينعكس مباشرة على أدائهم ، وقد يكون سبب وجود هذه المشكلة هو عدم وجود أهداف و معايير للأداء الذي يقوم به المعلم و بما أن جميع المعلمون داخل مخيم الزعتري يتبعون للتعليم الإضافي فقد تعتبر الحوافز ليست من حقهم و أيضاً خوف الإدارة أو الجهة الداعمة من الصراع و المنافسة بين المعلمين في ابراز أدائهم الأفضل قد يكون أحد أسباب مشكلة قلة الحوافز المادية و المعنوية للمعلمين المبدعين و جاءت مشكلة " تضعف مشاركة المعلمين في النشاطات اللاصفية " في المرتبة الثانية في هذا المجال وبدرجة متوسطة وتعد هذه المشكلة ذات أهمية عالية قد تتسبب في الغياب المتكرر للطلبة أو تسربهم و عزوفهم عن المدرسة لما قد يشعرون به من الملل داخل

المدرسة ، وأيضاً الطلبة داخل مدارس مخيم الزعتري هم بحاجة شديدة لهذا الأنشطة لتفريغ طاقاتهم الناتجة عن الكتب و الحرمان وضعف ادراك المعلم لدوره في مجال النشاط الطلابي .

وجاءت مشكلة " يلجأ المعلمين لأسلوب العقاب المحظور " في المرتبة قبل الأخيرة في هذا المجال وبدرجة منخفضة و تعزى هذه النتيجة الى رفض المديرين و المساعدين بالإجابة على هذا البند بموضوعية نظراً لمنع العقاب داخل المدرسة فقد يعرض ذلك المعلم للفصل بشكل مباشر من قبل المنظمات الإنسانية فقد أبدى معظم المديرين و المساعدين عدم وجود هذه المشكلة على الرغم من وجودها بأشكالها (ضرب، شتم، حرمان، تهديد) بشكل كبير أو عدم علمهم بما يجري داخل الغرف الصفية بسبب تجنب المعلم اتباع أساليب العقاب أمام أدارتهم ، و تعتبر من المشاكل الحقيقية الكبيرة الموجودة داخل المدارس في مخيم الزعتري فقد يكون سبب هام و رئيسي لتغيب الأطفال و تسربهم و نفورهم من المدرسة بشكل تام .

وتأتي مشكلة " كثرة تنقلات المعلمين بين المدارس " في المرتبة الأخيرة في هذا وبدرجة ضعيفة نظراً لعدم قدرة المعلم على تحديد المدرسة التي يرغب بالتدريس فيها وايضاً وجود مدارس المخيم في مكان واحد هو مخيم الزعتري فلا يهتم المعلم بمدرسة معينة لأنهم جميعهم من قرى وبلدات خارج مخيم الزعتري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل تختلف المشكلات الادارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري باختلاف المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، ومستوى المدرسة؟

أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وهذه النتيجة تعزى إلى أن المديرين والمديرات والمساعدين والمساعداً في مخيم الزعتري يواجهون نفس المشكلات الادارية والفنية في جميع المجالات حيث لا تختلف المشكلات التي تتعلق بالأبنية والتجهيزات المدرسية و مشكلات الطلبة و مشكلات المجتمع المحلي والمشكلات المتعلقة بالإدارة المركزية بين مدارس الذكور والإناث لكن تختلف في مجال المعلمين والسبب هو أن

المعلمين الذكور هم أكثر مواجهة للمشكلات بشكل عام من الإناث وارتباط المعلمين الذكور بأكثر من عمل مما يدفعهم للتقصير بدورهم كمعلمين في المدرسة، وان الإناث بشكل عام أكثر نشاطاً وقدرة في التعامل مع الطلبة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Liming, ١٩٩٦)، ودراسة (العجمي، ٢٠٠٤)، و(دراسة القرني، ٢٠٠٤).

وأكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات. ترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن مديري المدارس ومساعدتهم يتم اختيارهم بناء على أسس مهنية من ضمنها حصولهم على الشهادة الجامعية الأولى مع مؤهل تربوي وبالتالي هم يدركون مهامهم، ويقومون بها ولا يكون للمسمى أثر على ممارستهم مهامهم و أن مديري المدارس ومساعدتهم يخضعون معاً لمعظم الدورات تدريبية في الأمور الإدارية في المدرسة و أن مديري المدارس ومساعدتهم يتبعون لجهة رسمية واحدة (وزارة التربية والتعليم) ترسم لكل منهم سياسة التعليم العامة و التعليمات الإدارية والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم التي تعمم على جميع المدارس ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القرني ، ٢٠٠٧) ، واختلقت مع ودراسة (العجمي ، ٢٠٠٤)، ودراسة (Peter, ٢٠٠٤).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر المستوى التعليمي في جميع المجالات باستثناء المجالين، مشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، وجاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدراء المدارس في مخيم الزعتري ومساعدتهم الذين يحملون شهادة الماجستير فأعلى قد تكون لديهم نظرة خاصة من حيث امتلاكهم للمهارات والمعارف والخبرات مما يدفعهم إلى الطموح الأكبر في الحصول على هيئة تدريسية ومجتمع محلي أكثر نجاحاً وبأقل درجة من المشكلات نظراً لأهمية هذان الطرفان في نجاح العملية التعليمية والحصول على أكبر قدر ممكن من الفائدة للطالب، وبناءً على خبراتهم وتطلعهم إلى المزيد من الأبحاث فهم على دراية أكثر من ذوي المؤهلات الأدنى بالمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وخاصة في مجال المعلمين ومجال المجتمع المحلي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرني، ٢٠٠٧) ودراسة (اللواتي، ١٩٩٢) وتختلف مع دراسة (الخنجر ، ٢٠٠١).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات، ويعزى سبب تلك النتيجة بأن وتري الباحثة أن السبب هو أن غالبية

مديري المدارس ومساعدتهم هم ممن أمضوا أكثر من عشر سنوات، فقد استفادوا من طول المدة التي جعلتهم متقاربين في الخبرات وبالإضافة إلى أنه يتم اختيار مدير المدرسة ومساعدته على أساس كفاءة عالية، ولديه شهادة تربوية، وفي أغلب الأحيان يكونوا نائب مدير مدرسة سابق وقد تكون المهام والمسؤوليات المنوطة للمدير واحدة متمثلة في جميع المدارس ويقوم به المديرون على اختلاف سنوات خدمتهم وكذلك الأمر بالنسبة لمساعديه والإدارة المدرسية مهنة لها خصائص وضوابط ومتطلبات يلتزم بها المديرون ومساعدتهم على اختلاف سنوات خدمتهم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العجمي، ٢٠٠٤) ودراسة (بني ملحم، ٢٠١٦) ودراسة (العاجز، ٢٠٠٠).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a= ٠.٠٥$) تعزى لأثر مستوى المدرسة في جميع المجالات، باستثناء مجال مشكلات تتعلق بالطلبة، وجاءت الفروق لصالح أساسية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن كل من المدارس الثانوية والمدارس الأساسية تشترك في كل من إدارتها المركزية وهي (مديرية التربية في محافظة المفرق للواء البادية الشمالية الغربية واليونيسيف) والمجتمع المحلي والبناء والتجهيزات المدرسية وتأهيل المعلمين ويبقى الاختلاف في الطلبة فمن المعروف أن المراحل الأولى في المدرسة أقل وعي وإدراكاً لمصلحتهم تعليمهم وأقل قدرة على الالتزام بالنظام المدرسي وقد تعود هذه النتيجة إلى أن معظم عينة البحث من المدارس الأساسية وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دورستويزن (Derwesthuizen, ١٩٩٦) ودراسة (العجمي، ٢٠٠٤).

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- ١- توجيه أنظار المنظمات الداعمة نحو تزويد المدارس في مخيم الزعتري بالإنترنت والكهرباء والغرف المناسبة للممارسة الأنشطة التعليمية الداعمة للنشاط الصيفي والتي تلبي حاجات وميول الطلبة.
- ٢- تفعيل دور المعلمين تجاه برامج النشاط الطلابي وادخال مقرر دراسي إضافي يتعلق بالنشاط الطلابي يتم تدريسه داخل المدرسة حيث يقوم بتدريسه المعلم المساعد (المعلم السوري).
- ٣- ان يتم صرف حوافز فعلية للمعلمين المبدعين من قبل وزارة التربية والتعليم مرتبطة بمستوى الأداء مما يشجع المعلمين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.
- ٤- وضع نظام مدرسي مناسب يضمن التزام الطلبة بالزي المدرسي وترغيبهم بذلك.
- ٥- المتابعة الجدية المستمرة لغياب الطلاب وتحويل حالات الغياب المتكررة الى المرشد النفسي للطلبة لدراستها والتعرف على اسبابها ووضع الحلول المناسبة لمواجهة هذه المشكلة.
- ٦- وضع برامج خاصة لمحو الأمية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للدارسين في هذا البرنامج.
- ٨- تزويد المدارس في مخيم الزعتري بالإنترنت والكهرباء والغرف المناسبة للممارسة الأنشطة التعليمية الداعمة للنشاط الصيفي والتي تلبي حاجات وميول الطلبة.
- ٩- زيادة عدد الدراسات التي تتناول مخيم الزعتري وبشكل خاص الأبنية والتجهيزات المدرسية والتعليمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الابراهيم، عدنان بدري (٢٠١١). الإدارة المدرسية (تربوية_ مدرسية_ صفية)، ط١، عمان، دار اليازوردي.
- أبو العلا، ليلي محمد حسن (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية، ط١، عمان: دار يافا العلمية ودار الجنادرية.
- ابو عودة، محمد. (٢٠٠٢). المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.
- أبو فروة، ابراهيم محمد (١٩٩٦). الإدارة المدرسية. طرابلس، الجامعة المفتوحة.
- أحمد، شاكراً محمد فتحي (١٩٩٦). إدارة المنظمات التعليمية، القاهرة: دار المعارف.
- الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط١، بيروت، دار لنهضة العربية.
- باجرز، خالد صالح. ٢٠١٩. مشكلات الإدارة المدرسية والحلول المقترحة. المنهل. ١٧. مأخوذ من موقع إنترنت.
- البداينة، فيصل خير الله ومريزيق، هشام يعقوب وعلي، محمود روعي وكواملة، احمد عبد المجيد (٢٠١٣). المدرسة المعاصرة، القاهرة، دار أمواج.
- بربخ، فرحان حسن (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، عمان: دار أسامة.
- بستان أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل (١٩٨٣). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط١، الكويت: دار القلم.
- بني ملحم، شروق. (٢٠١٦). المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الأساسية الخاصة في محافظة إربد وانعكاساتها على العملية التعليمية من جهة نظر المعلمين وسبل التغلب عليها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الجبسار، علي محمد والمساعدة، وجدان محمد(٢٠١٤). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار اليازوري.

حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٧). وظائف ووظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط١، عمان، دار الحامد.

خليفات، نجاح عودة (٢٠١٣) مدير المدرسة القائد، عمان، دار اليازوردي.

الخنجر. مرزوق بن ملفي جروح (٢٠٠١). المشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الدعيلج، إبراهيم بن عبد العزيز (٢٠٠٩). الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط١، عمان: دار الرواد.

الدليمي، طارق أحمد (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، ط١، عمان: دار ديبونو.

الدويش، إسماعيل بن محمد بن عبد الله (٢٠١٢). معوقات اتخذ لقرار في التعليم العام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

دياب، إسماعيل محمد(٢٠٠١). الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة العربية.

السعود، راتب (٢٠٠٧). الإشراف التربوي، ط٢، عمان: دار طارق للنشر والتوزيع.

الشمري، ذهب نايف (٥١٤٢٥). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات

الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

الصالح، نبيل محمود(٢٠١١). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.

العاجز، فؤاد علي (٢٠٠١). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

عايش، أحمد جميل (٢٠١٣). إدارة المدرسة (نظرياتها وتطبيقاتها التربوية)، ط٢، عمان، دار المسيرة.

عبد الغفار، أحمد (٢٠١١)، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، ط١، القاهرة: دار النشر.

عبودي، زيد منير (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية، ط١، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

عثمان، محمد فيصل (٢٠١٥). المدرسة المعاصرة (قضايا ونظريات حديثة)، عمان: دار خالد.

العجمي، فالح (٢٠٠٤). الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عزب محسن عبد الستار (٢٠٠٩). تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة، المكتبة العصرية.

العطاس، محمد سالم (٢٠٠٨). قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية، الرياض، مكتبة رشد.

عطية، محي الدين (٢٠١٥). الإدارة المدرسية الناجحة، عمان، أمواج للنشر والتوزيع.

علي، لطيف محمد عبد الله (٢٠١١). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات، عمان، دار اليازوردي.

العمامرة، محمد حسن (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية، ط١، عمان، دار المسيرة.

عمر، فرج مبروك (٢٠١٦). مدير المدرسة والإدارة المدرسية، القاهرة، دار حميثر.

العول، غالب أحمد (٢٠٠٣). المعلم التكنولوجي والإدارة التربوية الحديثة، ط١، عمان: دار الخليج.

القرني، عون (٢٠٠٧). المشكلات التي تواجه التطوير التربوي بمحافظة القريات من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

كناعنة، نظير وسلامة، كايد (٢٠١٧). المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفين التربويين ومديرو المدارس والمعلمون في منطقة الناصرة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

اللهواني، هنية يوسف محمود (٢٠٠٧). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

اللواتي، محمد بن شهاب (١٩٩٢). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

محمد، أميرة علي (٢٠٠٨). مهارات الإدارة المدرسية، ط١، الجيزة، الدار العالمية.

محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠١٣)، الإدارة التربوية في بعض المؤسسات التعليمية، ط١، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير (١٩٨٨). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط٢، القاهرة: عالم الكتب.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٨٢)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ.

النجيثر، عبد الله بن محمد بن مهنا (٢٠٠٨). المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي التعليمية. رسالة ماجستير، قسم الإدارة لتربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الحياري، ايمان (٢٠١٥). أين يقع مخيم الزعتري. الأربعا ١٥، انظر الموقع

www.mawdoo3.com

الجبور، عبد الله (٢٠١٨)، تجربة الأردن في توفير التعليم للأطفال اللاجئين، الأربعاء
٢٠١٩/٥/١٥

www.alquds.co.uk

الجزيرة (٢٠١٥). الزعتري أكبر مخيمات اللجوء عربياً والثاني عالمياً، الخميس ٢٣/٥/٢٠١٩
www.aljazeera.net/encyclopedia/citiesandregions

الزعيبي. ٢٠١٨. تعليم السوريين في الأردن. استقرار وصعوبات، الأربعاء ١٥/٥/٢٠١٩

www.syria.tv

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Bush, T. & Bell, I. and Middlewood, D. (٢٠١١). Chapter one: **New direction in educational leadership**. In Tony bush & Les Belland David Middlewood (Eds). the principles of educational leadership and management (٢ed.), ١٢- ٣. Los Angeles, Calif.: SAGE.

Perter, S. (٢٠٠٤). **Planning procedures and leadership role of the principal in professional development school** (phd)Dissertatio Ball State University.

Liming, R. (١٩٩٨) **Stress sources and coping strategies of secondary public school principals**. (UN Published Dissertation). University of Denver, Internet.

Kate (١٩٩٨): **“Georgia principals identify their most troublesome administrative problems”**. Georgia Educational leadership Academy. U.S Georgia.

Derwesthuizen, P. and Waketari, M. (١٩٩٦). **Problems facing beginning school Principle On Kenya**. Paper Presented at annual meeting of American Educational Research association ERIC .

- Highett, N.T. (1990). **School effectiveness and ineffectiveness principals and Superintendents perspectives.**(University of Alberta “Canada”).Dissertation Abstracts International ٥٠, (١١), ٣٤٣٠-A.
- Mciver , M.,Keaens, J.,Lyons, C., &Sussman, M.(٢٠٠٩).**Leadership.A Mcerl report Prepared for Stupski Foundations Learning System .**Retreved from Mid-contnent Research for Education and Learning.
- Naiker,s. and Waddy ,C.(٢٠٠٢). Toward effective school management **Effective school leadership and management .** Kwazule Natal:Maskew Miler Longman.
- Ogunsaja ,S. (٢٠٠٦) . **Secondary School Management and Superevision .** Ilorin Crystal press. Ilorin-Nigeria.
- Wesley, H. William (1972). **An analysis of problems identified by school superintendents in Albama.** (Ed. D Alabama State University, 1972) Dissertation abstracts International, ٣٢ (٧), ٤٦٢٠ -A.٤

الملاحق

الملحق (١)

اداة الدراسة بصورتها الأولية

جامعة ال البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

طلب تحكيم استبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري) وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة آل البيت لذا قامت الباحثة بتطوير استبيان مكون من (١٠٣) فقرة في خمسة مجالات ستوجه إلى المديرين / المديرات والمساعدين / المساعدات

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علمًا بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

مع خالص الشكر والتقدير

إعداد الباحثة: ناهد الحمد

بإشراف الدكتورة: ميسون الزعبي

القسم الأول:

الأسئلة التالية تتضمن معلومات ديموغرافية عامة لتحليل نتائج الدراسة، أرجو وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة لك.

الأسئلة:

- ١- الجنس : ذكر أنثى
- ٢- المسمى الوظيفي: مدير عد
- ٣- المستوى التعليمي: بكالوريوس فأقل جستير فأعلى
- ٤- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية : ١ سنوات فأقل أكثر من (١٠) سنوات
- ٥- مستوى المدرسة : أساسية ثانوية

القسم الثاني:

الرجاء وضع إشارة ✓ داخل العمود المناسب الذي يتفق مع إجابتك .

| رقم الفقرة | الفقرات | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرات للمجال | | التعديل |
|---------------|--|--------------|-----------|--------------------------|------------|---------------------------------------|
| | | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| | | | | | | |
| | | | | | | المجال الأول: مشكلات تتعلق بالمعلمين: |
| ١ | تأخر بعض المعلمين \المعلمات عن دخول الحصة في الوقت المحدد | | | | | |
| ٢ | غياب بعض المعلمين \المعلمات المتكرر عن الدوام المدرسي. | | | | | |
| ٣ | كثرة تنقلات المعلمين \المعلمات بين المدارس | | | | | |
| ٤ | تكليف المعلمين \المعلمات تدريس مواد في غير تخصصهم | | | | | |
| ٥ | ضعف انتماء المعلمين \المعلمات للمهنة. | | | | | |
| ٦ | تدني مهارة بعض المعلمين \المعلمات في استخدام الوسائل التعليمية | | | | | |
| ٧ | ضعف بعض المعلمين \المعلمات في مادة تخصصهم | | | | | |
| ٨ | عدم قدرة بعض المعلمين \المعلمات على ضبط النظام الصفّي | | | | | |
| ٩ | انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين \المعلمات | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|----|
| | | | | نقص توافر برامج التدريب أثناء الخدمة للمعلمين | ١٠ |
| | | | | افتقار بعض المعلمين للأساليب التربوية الحديثة في التدريس | ١١ |
| | | | | طلب المعلم المتكرر بالانصراف مبكرا قبل انتهاء الدوام الرسمي | ١٢ |
| | | | | عدم تعاون بعض المعلمين\المعلمات بأشغال حصص المعلمين الغائبين | ١٣ |
| | | | | ضعف مستوى وعي المعلمين\المعلمات بالتقاليد السائدة في المجتمع المحلي للمدرسة. | ١٤ |
| | | | | شكوى المعلمين\المعلمات من كثرة الأعمال الكتابية المدرسية لديه | ١٥ |
| | | | | قلة زيارة المعلمين\المعلمات لبعضهم داخل المدرسة أثناء الدوام المدرسي للإفادة من خبرات بعضهم البعض. | ١٦ |
| | | | | ضعف مشاركة المعلمين\المعلمات في النشاطات اللاصفية | ١٧ |
| | | | | تأخر بعض المعلمين\المعلمات عن موعد الدوام المدرسي. | ١٨ |
| | | | | اهمال بعض المعلمين\المعلمات لإعداد الدرس مسبقا | ١٩ |
| | | | | عدم التزام بعض المعلمين\المعلمات بأيام المناوبة المدرسية الخاصة بهم. | ٢٠ |
| | | | | اقتصار الكثير من المعلمين /المعلمات على العمل الصفي | ٢١ |
| | | | | لجوء بعض المعلمين /المعلمات لأسلوب العقاب المحظور | ٢٢ |
| | | | | تحمل المعلمين/المعلمات لعبء حصص الاحتياط فوق النصاب الكبير من الحصص. | ٢٣ |
| | | | | إرهاق المعلمين\المعلمات بنصاب حصص كبير | ٢٤ |
| | | | | قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين\المعلمات المبدعين | ٢٥ |
| | | | | تأخر وصول المعلم /المعلمة البديلة في حالات (الأمومة – السفر-المرض). | ٢٦ |
| | | | | عدم إنجاز المعلمين/المعلمات لأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة. | ٢٧ |
| المجال الثاني: مشكلات تتعلق بالطلبة: | | | | | |
| | | | | كثرة غياب الطلبة دون مبرر. | ١ |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| ٢ | تسرب الطلبة من المدرسة. | | | | |
| ٣ | ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام | | | | |
| ٤ | وجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة في الصف. | | | | |
| ٥ | انتشار بعض العادات الاجتماعية السيئة بين الطلبة. | | | | |
| ٦ | تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة. | | | | |
| ٧ | عدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية. | | | | |
| ٨ | إساءة بعض الطلبة للمعلمين. | | | | |
| ٩ | اتلاف بعض الطلبة لممتلكات المدرسة. | | | | |
| ١٠ | السلوك العدواني للطلاب داخل المدرسة. | | | | |
| ١١ | عدم الالتزام بالزي الرسمي للمدرسة. | | | | |
| ١٢ | تشتمت انتباه بعض الطالبات داخل الصف. | | | | |
| ١٣ | كثرة شكاوى الطلاب ولأتفه الأسباب. | | | | |
| ١٤ | انتشار الكذب عند وقوع أخطاء. | | | | |
| ١٥ | كثرة حوادث السرقة من بعض الطلاب. | | | | |
| ١٦ | تفاوت مستويات الأعمار بين الطلاب في الفصل. | | | | |
| ١٧ | يتأثر السلوك الطلابي بالعصبية القبلية | | | | |
| ١٨ | الممارسات غير الأخلاقية من قبل بعض الطلاب تجاه زملائهم. | | | | |
| ١٩ | المشاجرات بين الطلاب لكثرة الإخوة في المدرسة. | | | | |
| ٢٠ | بقاء طلاب المرحلة الابتدائية بعد خروجهم أمام باب المدرسة لانتظار أخوتهم في المرحلة المتوسطة أو الثانوية. | | | | |
| ٢١ | انشغال الطلاب بأعمال خارج شؤون الدراسة بعد الدوام. | | | | |
| ٢٢ | تنقل الطلاب بين المدارس داخل وخارج المخيم في أثناء العام الدراسي | | | | |
| ٢٣ | عدم وجود المعلم السوري المساعد في أغلب الغرف الصفية. | | | | |
| المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي: | | | | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| ١ | قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم. | | | |
| ٢ | ارتفاع نسبة الأمية بين أولياء الأمور | | | |
| ٣ | تدخل أولياء الأمور في عمل المدرسة بصورة غير مقبولة. | | | |
| ٤ | قلة تجاوب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية. | | | |
| ٥ | عدم قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها. | | | |
| ٦ | عدم تعاون بعض الأهالي مع المدرسة لحل المشكلات الطلابية. | | | |
| ٧ | قلة الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور. | | | |
| ٨ | قيام بعض أولياء الأمور بممارسة الضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة. | | | |
| ٩ | عدم احترام المدرسين من قبل بعض أولياء أمور الطلبة. | | | |
| ١٠ | تدخل بعض التنظيمات المحلية بشؤون المدرسة. | | | |
| ١١ | عدم مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة. | | | |
| ١٢ | عدم اهتمام أولياء الأمور برسالة المدرسة. | | | |
| ١٣ | عدم قناعة أولياء الأمور بالمخالفات التي يرتكبها أبنائهم أثناء الدوام المدرسي. | | | |
| ١٤ | عدم وجود الأنشطة المدرسية المجتمعية التي تخدم المجتمع. | | | |
| ١٥ | سوء الوضع المادي لأغلب العائلات تقلل من تركيز أولياء الأمور لتعليم أبنائهم. | | | |
| ١٦ | نظرة الأهالي للتعليم داخل المخيم بأنه فترة مؤقتة بسبب نيتهم بالعودة لبلدهم. | | | |
| المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية: | | | | |
| ١ | قلة توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي. | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|
| | | | | نقص المستخدمين المستخدمات في المدرسة مما يؤثر في نظامها. | ٢ |
| | | | | نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة. | ٣ |
| | | | | نقص المرافق الصحية في المدرسة. | ٤ |
| | | | | موقع المدرسة غير ملائم مما يؤدي إلى التشويش على العملية التعليمية. | ٥ |
| | | | | قلة توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة، والتهوية، والإضاءة. | ٦ |
| | | | | عدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية. | ٧ |
| | | | | ضيق غرف التدريس مما يؤدي إلى ازدحام الطلبة فيها. | ٨ |
| | | | | عدم توفر بائع للطلبة داخل المدرسة. | ٩ |
| | | | | عدم وجود المختبر لتدريس حصص العلوم في المدرسة. | ١٠ |
| | | | | عدم وجود غرفة لتدريس التربية المهنية والتدبير المنزلي. | ١١ |
| | | | | عدم وجود قاعة حاسوب لتدريس حصص الحاسوب. | ١٢ |
| | | | | نقص الملاعب الرياضية والمساحات في المدرسة. | ١٣ |
| | | | | قلة تقديم المجتمع المحلي للدعم المالي للمدارس كتزويدها بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة | ١٤ |
| | | | | ضيق مساحة فناء المدرسة. | ١٥ |
| | | | | نقص الوسائل التعليمية والتعلمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة. | ١٦ |
| | | | | نقص مكان مخصص لحفظ الوسائل التعليمية في المدرسة. | ١٧ |
| | | | | قلة معرفة المعلمين بالوسائل المتوافرة. | ١٨ |
| | | | | قلة عدد كتب المكتبة. | ١٩ |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|
| | | | | نقص المهارة لدى بعض المعلمين في إعداد وسائل تعليمية من البيئة المحلية. | ٢٠ |
| | | | | المواد المكتبية في مكتبة المدرسة غير متجددة. | ٢١ |
| | | | | حرمان المدرسة من الاتصال بشبكة الانترنت. | ٢٢ |
| | | | | عدم وجود جهاز حاسوب في غرفة الإدارة المدرسية لمعالجة البيانات. | ٢٣ |
| | | | | عدم توافر الكهرباء داخل الغرف الصفية. | ٢٤ |
| | | | | قصر اليوم المدرسي. | ٢٥ |
| المجال الخامس: المشكلات التي تواجه إدارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية | | | | | |
| | | | | كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمديرة. | ١ |
| | | | | قلة الحوافز (المادية والمعنوية) للمدرسة الفاعلة والإدارة الفاعلة. | ٢ |
| | | | | عدم وجود خطة واضحة للزيارات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين | ٣ |
| | | | | تأخر بعض المراسلات عن مواعدها المحدد. | ٤ |
| | | | | عدم المساهمة الفعلية في حل المشكلات المدرسية بشتى أنواعها. | ٥ |
| | | | | عدم منح المديرية الوقت الكافي للرد على المراسلات بعض الأحيان. | ٦ |
| | | | | عدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من الدائرة. | ٧ |
| | | | | عدم تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين. | ٨ |
| | | | | قلة النشاطات الترفيهية بين المدارس التي تقوي أواصر المحبة والتعاون معاً. | ٩ |
| | | | | قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمنهاج المقرر | ١٠ |
| | | | | نقص توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء بعض مواضيع المنهاج. | ١١ |
| | | | | قلة كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة. | ١٢ |

الملحق (٢)

محكمي أداة الدراسة

| الرقم | اسم المحكم | الرتبة | التخصص | الجامعة |
|-------|------------------------------|-------------|---------------------------|----------|
| ١ | د. تيسير محمد الخوالدة | أستاذ دكتور | اصول تربية | آل البيت |
| ٢ | د. محمد عبود الحراشنة | أستاذ دكتور | إدارة تربوية | آل البيت |
| ٣ | د. صالح سويلم الشرفات | أستاذ دكتور | اصول تربية | آل البيت |
| ٤ | د. محمود حامد مقدادي | أستاذ دكتور | اصول تربية | آل البيت |
| ٥ | د. رضا سلامة المواضية | أستاذ مشارك | رياض أطفال | الزرقاء |
| ٦ | د. كوثر عبود الحراشنة | أستاذ مشارك | مناهج علوم وطرق تدريسها | آل البيت |
| ٧ | د. هيفاء عبد الهادي الدلابيح | أستاذ مشارك | مناهج الدراسات الاجتماعية | آل البيت |
| ٨ | د. محمد الياس بكر العزاوي | أستاذ مشارك | رياض أطفال | الزرقاء |
| ٩ | د. عبد السلام يوسف الجعافرة | أستاذ مشارك | معلم صف | الزرقاء |
| ١٠ | د. فاطمة نصر أبو شيخة | أستاذ مساعد | معلم صف | آل البيت |
| ١١ | د. بيان ظاهر الماضي | أستاذ مساعد | أصول تربية | الزرقاء |
| ١٢ | د. أحمد عيسى داود | أستاذ مساعد | معلم صف | الزرقاء |
| ١٣ | د. عايد حمدان الهرش | أستاذ مساعد | تكنولوجيا التعليم | اليرموك |

ملحق (٣)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

الأخ الفاضل مدير مساعد المدرسة المحترم

الأخت الفاضلة مديرة مساعدة المدرسة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة حول **" المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس مخيم الزعتري "**، استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة آل البيت.

لذا أرجو قراءة فقرات هذه الاستبانة بنتمعن وموضوعية واختيار درجة الموافقة التي تراها مناسبة بوضع إشارة (√) على يسار كل فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تشير هذه الإشارة داخل العمود المناسب والذي يعبر عن درجة موافقتك، علماً بأن هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ناهد الحمد

القسم الأول:

الأسئلة التالية تتضمن معلومات ديموغرافية عامة لتحليل نتائج الدراسة، أرجو وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لك.

الأسئلة:

- ١- الجنس : ذكر أنثى
- ٢- المسمى الوظيفي : مدير اعد
- ٣- المستوى التعليمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
- ٤- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية : ١٠ سنوات فأقل أكثر من (١٠) سنوات
- ٥- مستوى المدرسة : أساسية ثانوية

القسم الثاني:

الرجاء وضع إشارة √ داخل العمود المناسب الذي يتفق مع إجابتك.

| رقم الفقر | الفقرات | درجة المشكلات | | | |
|-----------|---|---------------|-------|--------|---------------------------------------|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| | | | | | |
| | | | | | المجال الأول: مشكلات تتعلق بالمعلمين: |
| ١ | يتأخر المعلمون عن دخول الحصة في الوقت المحدد | | | | |
| ٢ | يغيب المعلمون بشكل متكرر عن الدوام المدرسي | | | | |
| ٣ | تكثر تنقلات المعلمين بين المدارس | | | | |
| ٤ | يكلف المعلمون بتدريس مواد في غير اختصاصهم | | | | |
| ٥ | يبدى المعلمون ضعف انتماءهم للمهنة | | | | |
| ٦ | تتدنى مهارة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية | | | | |
| ٧ | يبدى المعلمون ضعف في مادة تخصصهم | | | | |
| ٨ | تضعف قدرة المعلمين على ضبط النظام الصفّي | | | | |
| ٩ | يفتقر المعلمين للأساليب التربوية الحديثة في التدريس | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يطلب المعلم الانصراف مبكرا بشكل متكرر قبل انتهاء الدوام الرسمي | ١٠ |
| | | | | | يظهر المعلمون استياءهم في تعاونهم بإشغال حصص المعلمين الغائبين | ١١ |
| | | | | | يضعف مستوى وعي المعلمين بالتقاليد السائدة في المجتمع المحلي للمدرسة | ١٢ |
| | | | | | يشكو المعلمون من كثرة الأعمال الكتابية المدرسية لديهم | ١٣ |
| | | | | | تضعف مشاركة المعلمين في النشاطات اللاصفية | ١٤ |
| | | | | | يتأخر المعلمين عن موعد الدوام المدرسي | ١٥ |
| | | | | | يهمل المعلمين تحضير الدرس مسبقا | ١٦ |
| | | | | | يتدنى التزام المعلمين بأيام المناوبة المدرسية الخاصة بهم | ١٧ |
| | | | | | يلجأ المعلمين لأسلوب العقاب المحظور | ١٨ |
| | | | | | يرهب المعلمون بنصاب حصص كبير | ١٩ |
| | | | | | قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين | ٢٠ |
| | | | | | يتأخر وصول المعلمين البديلين في حالات (الأمومة - السفر- المرض) | ٢١ |
| | | | | | يتدنى إنجاز المعلمين للأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة | ٢٢ |
| | | | | | المجال الثاني: مشكلات تتعلق بالطلبة: | |
| | | | | | يكثر غياب الطلبة دون مبرر | ١ |
| | | | | | يتسرب الطلبة من المدرسة | ٢ |
| | | | | | يضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام | ٣ |
| | | | | | يوجد طلبة بحاجة لرعاية خاصة في الصف | ٤ |
| | | | | | تنتشر العادات الاجتماعية السيئة بين الطلبة | ٥ |
| | | | | | يتدنى مستوى النظافة لدى بعض الطلبة | ٦ |
| | | | | | يضعف التزام الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية | ٧ |
| | | | | | يسيء الطلبة للمعلمين | ٨ |
| | | | | | يتلف الطلبة ممتلكات المدرسة | ٩ |
| | | | | | ينتشر السلوك العدواني للطلبة داخل المدرسة | ١٠ |
| | | | | | يقبل الالتزام بالزي الرسمي للمدرسة | ١١ |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|----|
| | | | | يتشتت انتباه الطلبة داخل الصف | ١٢ |
| | | | | تكثر شكاوى الطلاب ولأبسط الأمور | ١٣ |
| | | | | تتفاوت مستويات الأعمار بين الطلبة في الفصل الواحد | ١٤ |
| | | | | تنعكس العصبية القبلية على السلوك الطلابي | ١٥ |
| | | | | تكثر السلوكيات الخاطئة من قبل بعض الطلاب تجاه زملائهم | ١٦ |
| | | | | تكثر المشاجرات بين الطلبة لكثرة الإخوة في المدرسة | ١٧ |
| | | | | يمكث طلبة المرحلة الأساسية بعد خروجهم أمام باب المدرسة لانتظار أخوتهم في المرحلة المتوسطة أو الثانوية | ١٨ |
| | | | | ينشغل الطلبة بأعمال خارج شؤون الدراسة بعد الدوام مما يؤدي إلى تحصيل متدني | ١٩ |
| | | | | ينتقل الطلبة بين المدارس داخل وخارج المخيم في أثناء العام الدراسي | ٢٠ |
| | | | | ينعدم وجود المعلم السوري المساعد في أغلب الغرف الصفية | ٢١ |
| | | | | المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي | |
| | | | | يقل اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم | ١ |
| | | | | ترتفع نسبة الأمية بين أولياء الأمور | ٢ |
| | | | | يقل تجاوب أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية | ٣ |
| | | | | تنعدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الأباء ومشاركتهم فيها | ٤ |
| | | | | يضعف تعاون بعض الأهالي مع المدرسة لحل المشكلات الطلابية | ٥ |
| | | | | يقل الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدرء المدارس من أولياء الأمور | ٦ |
| | | | | يقل احترام أولياء أمور الطلبة للمدرسين | ٧ |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|
| | | | | تتدخل بعض التنظيمات المحلية بشؤون المدرسة | ٨ |
| | | | | تضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة | ٩ |
| | | | | يهمل أولياء الأمور رسالة المدرسة | ١٠ |
| | | | | تغيب الأنشطة المدرسية المجتمعية التي تخدم مجتمع المخيم | ١١ |
| | | | | تقلل من يقل تركيز أولياء الأمور بتعليم ابنانهم بسبب سوء الوضع المادي لأغلب العائلات | ١٢ |
| | | | | ينظر الأهالي للتعليم داخل المخيم بأنه فترة مؤقتة بسبب نيتهم بالعودة لبلدهم. | ١٣ |
| | | | | المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية: | |
| | | | | تقل خدمات الصيانة للمبنى المدرسي | ١ |
| | | | | ينقص عدد المستخدمين في المدرسة مما يؤثر في نظافتها | ٢ |
| | | | | تنقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة | ٣ |
| | | | | تنقص المرافق الصحية في المدرسة | ٤ |
| | | | | تقل توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة، والتهوية، والإضاءة | ٥ |
| | | | | ينعدم وجود مستودعات لتخزين الأثاث واللوازم المدرسية | ٦ |
| | | | | تضيق غرف التدريس مما يؤدي إلى ازدحام الطلبة فيها | ٧ |
| | | | | ينعدم توفر حانوت للطلبة داخل المدرسة | ٨ |
| | | | | ينعدم وجود المختبر لتدريس حصص العلوم في المدرسة | ٩ |
| | | | | ينعدم وجود غرفة لتدريس التربية المهنية والتدبير المنزلي | ١٠ |
| | | | | تقل الملاعب الرياضية والمساحات في المدرسة | ١١ |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | ١٢ | تضييق مساحة فناء المدرسة |
| | | | | | ١٣ | تقل الوسائل التعليمية والتعلمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة |
| | | | | | ١٤ | تقل الأمكنة المخصصة لحفظ الوسائل التعليمية في المدرسة |
| | | | | | ١٥ | يقل عدد كتب المكتبة |
| | | | | | ١٦ | تقل المواد المكتبية المتجددة في مكتبة المدرسة. |
| | | | | | ١٧ | تحرم المدرسة من الاتصال بشبكة الانترنت |
| | | | | | ١٨ | ينعدم وجود جهاز حاسوب في غرفة الإدارة المدرسية لمعالجة البيانات |
| | | | | | ١٩ | ينعدم توافر الكهرباء داخل الغرف الصفية |
| | | | | | | المجال الخامس: المشكلات التي تواجه دارات المدارس والمرتبطة بالإدارة المركزية |
| | | | | | ١ | تكثر الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدراء |
| | | | | | ٢ | تقل الحوافز (المادية والمعنوية) للمدرسة الفاعلة والإدارة الفاعلة |
| | | | | | ٣ | ينعدم وجود خطة واضحة للزيارات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين |
| | | | | | ٤ | تتأخر المراسلات عن موعدها المحدد |
| | | | | | ٥ | تغيب المساهمة الفعلية في حل المشكلات المدرسية بشتى أنواعها |
| | | | | | ٦ | يقل الوقت الكافي الممنوح للمدراء للرد على المراسلات أحياناً |
| | | | | | ٧ | يقل وضوح التعليمات الواردة من الدائرة |
| | | | | | ٨ | يندر تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين |
| | | | | | ٩ | تقل النشاطات الترفيحية بين المدارس التي تقوي أواصر المحبة والتعاون معاً |
| | | | | | ١٠ | تقل زيارة المشرفين التربويين للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين للمناهج المقرر |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يندر توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء بعض مواضيع المنهاج | ١١ |
| | | | | | ينخفض أداء أنشطة المنهاج المقررة بسبب قصر اليوم المدرسي | ١٢ |

انتهت الاستبانة -

نشكر حسن تعاونكم

ملحق (٤)

أسئلة المقابلة

تنقسم أسئلة المقابلة إلى خمسة مجالات:

المجال الأول: المشكلات المرتبطة بالمعلمين

السؤال الأول: ماهي المشكلات الأكثر تكراراً في عملك الإداري فيما يتعلق بجانب المعلمين؟

السؤال الثاني: هل يوجد عوائق مالية يعاني منها المعلمين من وجهة نظرك؟ إن وجدت كيف تؤثر هذه العوائق على أداء المعلمين؟

السؤال الثالث: هل المشكلات الاجتماعية أو المهنية الأكثر تأثيراً على أداء المعلمين؟

المجال الثاني: المشكلات المتعلقة بالطلبة

السؤال الأول: ماهي أكثر المشكلات المرتبطة بالطلبة من خلال عملك الإداري؟

السؤال الثاني: ما هو حجم الأثر الاجتماعي والمادي على طلبة مدارس المخيم؟ وهل يشكل عوائق أمام سير العملية التعليمية وتحقيق مخرجاتها؟

السؤال الثالث: هل تعتبر الصعوبات والمشكلات السلوكية الأكثر تأثيراً على سير العملية التربوية والمرتبطة بالطلبة أو المشكلات الأكاديمية؟ وكيف تؤثر؟

المجال الثالث: المشكلات المرتبطة بالمجتمع

السؤال الأول: ما هو الدور الذي يساهم فيه أولياء الأمور في زيادة حجم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية؟

السؤال الثاني: هل تعاني الإدارة المدرسية في مدارس المخيم من ضغوطات وتدخلات محلية ودولية من إدارة المدارس في مخيم؟ وهل تعتبر هذه التدخلات إيجابية أم سلبية؟ وكيف تؤثر على ممارسة العمل الإداري ومخرجاته؟

السؤال الثالث: هل يؤثر الوضع المادي لعائلات المخيم على تعليم أبناءهم؟ إذا كانت الإجابة نعم فما حجم أثر ذلك على كفاءة العملية التعليمية؟

المجال الرابع: المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية والتعليمية

السؤال الأول: هل تعاني مدارس المخيم من مشكلات مرتبطة بالبنية التحتية؟ إذا كانت الإجابة نعم حدد أهم المشكلات؟

السؤال الثاني: تتناسب الأبنية المدرسية مع أعداد الطلبة في الوقت الحالي؟

السؤال الثالث: هل تتوفر في مدارس المخيم المرافق الخاصة بالأنشطة التعليمية وقاعات حاسوب ومختبرات مهنية وعلمية وساحات رياضة؟

إذا كانت الإجابة لا؟ فما هي الأسباب المؤدية لذلك؟ وما هو دور المنظمات المحلية والدولية في تأمين ذلك؟

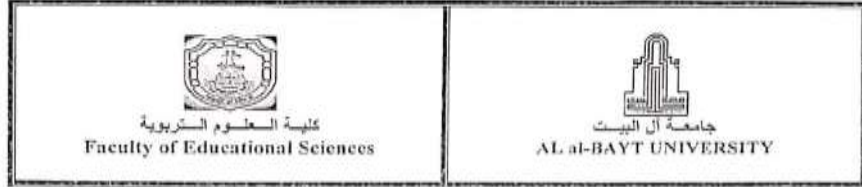
المجال الخامس المشكلات المرتبطة بالإدارة المركزية لمدارس المخيم

السؤال الأول: هل يؤثر النمط المركزي في إدارة مدارس المخيم سلباً أم إيجابياً على الإدارة المدرسية؟

السؤال الثاني: هل تعاني مدارس المخيم من كثرة الأعباء الإدارية بسبب النمط المركزي السائد في إدارة مدارس المخيم؟ وما أثر ذلك على كفاءة العملية التعليمية؟

الملحق (٥)

كتب تسهيل المهمة



الرقم: ١ / ١ / ١٠٠٠
السائق: 3/4/2019

معلوفة مدير التربية والتعليم لوا، البادية الشمالية الغربية المحترم

تحية طيبة وبعد

أرفق لكم الاستدعاء المقدم من الطالبة ناهد محمد الحمد والمتضمن طلب تسهيل مهمة لتطبيق أداة الدراسة
رسالتها الموسومة بـ ((المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس مخيم

الزعتري)

راجياً تسهيل مهمة الطالبة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية العلوم التربوية
د. أيمن حمادته



