

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة

د. رنده عيد شرير

( كلية التربية – جامعة الأقصى )

<https://doi.org/10.65723/RMSP2525>

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم المهنية تجاه الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (168) معلماً ومعلمة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات نوعية مع عينة قصدية مكونة من (4) من مديري المدارس الثانوية بمديرية خان يونس بقطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة جاءت بدرجة "عالية"، وبوزن نسبي إجمالي قدره (78.8%)
  - جاء الدور الاجتماعي في المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.4%) ودرجة موافقة عالية.
  - حلّ كل من الدور الفني والدور الإداري في المرتبة الثانية بوزن نسبي متساوٍ قدره (78.6%) ودرجة موافقة عالية.
  - جاء الدور التنظيمي في المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (77.6%) وبدرجة موافقة عالية وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتوعية المجتمع المحلي بحقوق واحتياجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك عبر تفعيل قنوات الإذاعة المدرسية، وإصدار النشرات التثقيفية، وتوظيف وسائل الإعلام التربوي لتعزيز ثقافة الدمج الشامل.
- الكلمات المفتاحية :** الدور الإداري، مدير المدرسة الثانوية، الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، التعليم الجامعي.

**Abstract:**

The study aimed to identify the extent to which high school administrators in the Khan Younis district exercise their professional roles toward students with disabilities.

A descriptive-analytical methodology was employed. Data were collected using a quantitative questionnaire administered to a sample of 168 teachers, supplemented by qualitative semi-structured interviews with four high school principals to gain deeper insights into administrative practices.

The findings revealed that the overall degree of role exercise by high school principals was high, with a relative weight of 78.8%. Analysis of specific domains showed that the Social Role ranked first (80.4%), followed by the Technical and Managerial Roles in second place (78.6%). The Regulatory Role ranked fourth, yet still maintained a high approval rating of 77.6%.

The study concludes that while administrators demonstrate a strong commitment to students with disabilities, there is a continuous need for structural and community-based support.

The study recommends enhancing community awareness regarding the rights and needs of individuals with disabilities by activating school media, producing specialized educational leaflets, and utilizing school radio platforms to foster an inclusive culture.

**Keywords:** Administrative Roles, High School Principals, Students with Disabilities, Inclusive Education, Khan Younis.

أبرزت تحولات القرن العشرين رؤية فلسفية ارتكزت على 'التنمية البشرية' و'حقوق الإنسان'، مما نقل الفرد إلى مركز الاهتمام التنموي. هذا التحول وضع المؤسسات التعليمية أمام مسؤولية مباشرة تجاه تلبية تطلعات الأفراد كافة، ولا سيما ذوي الاحتياجات الخاصة.

حيث انتقل التركيز العالمي من نماذج "العزل" التقيدية إلى استراتيجيات "الدمج الكامل (Full Inclusion)" كضرورة أخلاقية وحقوقية تهدف إلى صهر هؤلاء الطلبة في نسيج المجتمع التعليمي (العتيبي، 2014) ويعكس هذا الاهتمام قناعة المجتمعات بحق هذه الفئة في حياة كريمة ومساواة حقيقية، بعيداً عن أشكال الخدمات المنعزلة التي كانت تُقدم تحت دعوى خصوصية الحالة (القرطبي، 2005؛ ملحم وآخرون، 2020)

إن التعليم الجامع الفعال يتطلب بيئة مدرسية مرنة قادرة على تكيف ممارساتها لتلبية احتياجات الطالب الفردية، وهو ما يعتمد بشكل أساسي على "التحول الثقافي" داخل المدرسة لإزالة الحواجز الهيكلية والاجتماعية (Schuelka et al., 2022) وهنا تبرز الإدارة المدرسية كركيزة أساسية لتهيئة مناخ تعليمي محفز يستوعب قدرات

الجميع، ويوفر الكوادر المؤهلة والمدرية لإنجاح عملية الدمج (عبيد، 2023؛ أبو سبلان، 2023) ويؤدي مدير المدرسة دوراً محورياً بوصفه "مهندس البيئة الدامجة" وقائداً تحويلياً يؤثر في مخرجات التعليم من خلال العمليات الإدارية وتوظيف عناصر النظام المدرسي (Waldron et al., 2010) وقد أكدت الدراسات أن التزام

المدير بالقيم الشمولية هو التنبؤ الأقوى لنجاح برامج الدمج وتحسين النتائج الأكاديمية والاجتماعية للطلبة (Hehir et al., 2020; Göransson et al., 2020) وهذا يتطلب مديراً يتسم بالذكاء والمهارات الفنية والإنسانية

ليكون قائداً ومنشطاً يوفر الاحتياجات اللازمة للطلبة والمعلمين على حد سواء (عتيق، 2014؛ Loraine, 2016)

#### ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تكتسب قضية تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في فلسطين خصوصية بالغة وعمقاً وطنياً؛ نتيجة ممارسات الاحتلال التي رفعت نسب الإعاقة بشكل مضطرد. واستجابةً لذلك، تبنت وزارة التربية والتعليم برنامج "التعليم الجامع" رسمياً لضمان تكافؤ الفرص (وزارة التربية والتعليم، 2015؛ سلمان وأبو حشيش، 2005) ورغم هذا المسار التشريعي والتطور في العلوم النفسية الذي حقق مكاسب إنسانية لهؤلاء الطلبة (السويطي، 2016) إلا أن الواقع الميداني يواجه تحديات جسيمة تتعلق بنقص التدريب والتمويل (Blackmore et al., 2021)

وتتوزع مسؤولية المدير في هذا السياق على أربعة محاور أساسية: الرعاية التربوية، الرعاية الصحية، التواصل الأسري، والرعاية البدنية (العاجز و عساف، 2014) ورغم الجهود المحلية المبذولة، إلا أن الدراسات المعاصرة تشير إلى أن مديري المدارس يواجهون تحديات مركبة تتعلق بتقليص الميزانيات وضعف التنسيق المؤسسي، مما يؤدي أحياناً إلى تطبيق جزئي للسياسات التعليمية الدامجة

(أبو سلطان، 2022؛ البرغثي، 2017؛ Palikara et al., 2019)

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية خانيونس لأدوارهم في ظل هذه التحديات، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، نوع المدرسة)؟
3. ما السبل الكفيلة بتعزيز ممارسة مديري المدارس لأدوارهم تجاه هذه الفئة؟

## فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى)
2. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( 5 سنوات فأقل، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور، اناث).

## أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة.
2. معرفة إذا ما كان يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغيرات ( الجنس، سنوات الخدمة، نوع المدرسة).
3. تقديم مجموعة من السبل لتعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة.

## أهمية الدراسة:

### تكمّن أهمية الدراسة في:

- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة القائمين على العملية التربوية في وزارة التربية والتعليم في التعرف الى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة في
- قد تساعد مديري مديريات التربية والتعليم في المحافظات في التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة.

## حدود الدراسة:

تقتصر لدراسة الحالية بما يلي:

- **الحد الموضوع:** تقتصر الدراسة على موضوع دور مديري المدارس الثانوية تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة وأبعاده ( الدور الاداري، الدور التنظيمي، الدور الفني الاجتماعي)
- **الحد الزمني:** تم التطبيق في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2022.
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية بمديرية خانينونس.
- **الحد البشري:** معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية، ومديري ومدراء المدارس الثانوية .

## مصطلحات الدراسة:

- **الدور:** تعرف الباحثة الدور اجرائيا هو: السلوك ( الإداري، والتنظيمي، والفني ، والاجتماعي) الذي يتوقعه المجتمع من مدير المدرسة تجاه ذوى الاحتياجات الخاصة
- **مدير المدرسة الثانوية:** تعرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مدير المدرسة الثانوية بأنه " المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف الدائم فيها، لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم العالي، 1996: 14).

• **الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة:** يُعرف النواصيرية (2006) ذوي الاحتياجات الخاصة بأنهم تلك الفئة من الأفراد الذين تظهر لديهم اختلافات جوهرية عن المتوسط العام في الخصائص العقلية، أو الجسمية، أو الحسية، أو الانفعالية والسلوكية، مما يستوجب توفير تدخلات ومساعدات متخصصة من الأسرة والمجتمع؛ لتمكينهم من التكيف التام. ويشمل هذا المفهوم كلاً من الأفراد الذين يواجهون إعاقات معينة، وأولئك الذين يتمتعون بقدرات عقلية وإبداعية فائقة (الموهوبين). وفي ضوء الرؤى التربوية الحديثة، يعرّف القريوتي (2022) ذوي الاحتياجات الخاصة بأنهم: "الأفراد الذين يعانون من انحرافات واضحة عن المعايير النمائية العادية (سواءً كان الانحراف سلباً كالإعاقات، أو إيجاباً كالتفوق)، مما يحد من قدرتهم على الاستفادة من البرامج التعليمية العادية، ويفرض ضرورة تقديم خدمات تربوية وطبية واجتماعية خاصة لمساعدتهم على بلوغ أقصى طاقاتهم."

### ثانياً: التعريف الإجرائي (الخاص بالدراسة)

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة التعريف الإجرائي في دراستك كالتالي:  
ذوو الاحتياجات الخاصة إجرائياً: هم فئة من طلبة المرحلة الثانوية في المدارس المستهدفة، الذين تختلف خصائصهم العقلية أو الجسمية أو الحسية أو السلوكية عن أقرانهم من الطلبة العاديين، مما يترتب عليه احتياجاتهم لنمط خاص من الرعاية والممارسات الإدارية والتربوية من قبل مدير المدرسة؛ وذلك بهدف تذليل الصعوبات التي تواجههم ودمجهم بفاعلية في البيئة المدرسية."

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن الأسئلة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، 2000: 83).

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمديرية شرق خانينونس والبالغ عددهم حوالي (453) معلم ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021).

عينة الدراسة: عدد الاستبانات الموزعة (208)، استُرِدَّ منها (168) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة (81%).

### أدوات الدراسة:

#### أولاً: مقابلة: تهدف المقابلة إلى:

تعرف المقابلة على أنها " عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل اجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة بهدف الوصول لمعلومات مفصلة ومعقة عن الظاهرة التي سيدرسها الباحث، وتتميز بالتفاعل الاجتماعي على عكس الأدوات الأخرى" (المحمودي، 2019، ص 267)  
وقد قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع مديري المدارس الثانوية بمديرية شرق خانينونس وعددهم (4) بهدف:

- التعرف إلى سبل لتعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية

#### خطوات اعداد المقابلة:

- الخطوة الأولى: حصر الأفراد أو المبحوثين المزمع إجراء المقابلة معهم، وهم مديري المدارس الثانوية بمحافظة خانينونس وعددهم (4).

- الخطوة الثانية: تم وضع أسئلة المقابلة، والتي تتمثل في ما أهم سبل لتعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. الخطوة الثالثة: تم تحديد موعد للمقابلة وكان مكانها مكاتب مدراء المدارس الثانوية الأربعة.

- الخطوة الرابعة: تم إجراء المقابلة مدراء المدارس الثانوية الأربع.

### أداة الدراسة " الاستبانة "

صممت أداة الدراسة "استبانة" لتحقيق أهداف الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- تحليل الدراسات السابقة كدراسة عباية والخمرة (2020) ودراسة العاجز وعساف (2014) وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى المحاور الأساسية التي تحتوى عليها الاستبانة، حيث تم تصنيف العبارات وصياغتها في صورة بنود قابلة للاستجابة.

- إعداد الصورة المبدئية للاستبانة؛ والتي تكونت من سؤالين، الأول يتضمن البيانات العامة؛ تتضمن السؤال الثاني: أربعة محاور وهي بمثابة الأدوار ( الدور الإداري، الدور التنظيمي، الدور الفني، الدور الاجتماعي) ، ويشتمل على (30) فقرة تدور حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه نوى الاحتياجات الخاصة

- تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام نموذج إلكتروني عبر Google Form، وذلك لتسهيل عملية الوصول إلى أفراد العينة وتسريع جمع البيانات. كما تم توزيع الاستبانة بطريقتين:

✓ إلكترونياً من خلال الرابط الخاص بالنموذج

✓ ورقياً على بعض أفراد العينة لضمان شمولية الوصول

### صدق الأداة وثباتها

- **صدق المحكمين:** عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على بعض الخبراء والمتخصصين من أساتذة التربية لإبداء آرائهم حولها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل لبعض الفقرات، وقد أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط لكل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت قيم معاملات الارتباط لمحاور الأداة ككل كما يلي على الترتيب حسب المحاور (0.967، 0.963، 0.980، 0.943) وجميعها دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، دلالة (0.00) وهي معاملات ارتباط إيجابية وقوية.

- كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح

جدول (1) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
	الدور الاجتماعي		الدور الفني		الدور التنظيمي		الدور الإداري
0.752**	.1	0.829**	.1	0.805**	.1	0.892**	.1
0.776**	.2	0.875**	.2	0.915**	.2	0.822**	.2
0.836**	.3	0.792**	.3	0.910**	.3	0.922**	.3
0.861**	.4	0.852**	.4	0.924**	.4	0.881**	.4
0.869**	.5	0.857**	.5	0.921**	.5	0.922**	.5
0.895**	.6	0.846**	.6	0.744**	.6	0.604**	.6
0.771**	.7	0.864**	.7	0.895**	.7		
0.878**	.8	0.899**	.8				
		0.826**	.9				

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه نوى الاحتياجات الخاصة

يوضح جدول (1) أن قيم معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، دلالة (0.01)، حيث تراوحت ما بين (0.604 - 0.924)، وهي معاملات ارتباط إيجابية قوية مما يدل على صدق الاستبانة.

#### معامل الثبات

#### أ- أولاً الثبات بحساب معامل ألفا كرونباخ

تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة وهي كما جاءت في الجدول رقم (2)

#### جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الأداة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الدور الإداري	6	0.920
الدور التنظيمي	7	0.948
الدور الفني	9	0.966
الدر الاجتماعي	8	0.949
المجموع الكلي	30	0.985

تشير البيانات في الجدول (2) إلى أن قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين مرتفعة. وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، اعتمدت الاستبانة بصورة نهائية، وأصبحت قابلة للتطبيق على عينة الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية شرق خانيونس

#### معيار الحكم على الفقرات والمحاور

لما كانت الفقرات محصورة بين (1 - 5)، ويقابلها في النسب المئوية (20 - 100%)، فقد تم اعتماد المعيار التالي في الحكم على تأثير البنود والمحاور عند تفسير النتائج:

#### جدول (3) معيار تفسير نتائج الاستبانة وفق التدرج الخماسي

درجة الاستجابة	صغيرة جداً	صغيرة	محايد	عالية	عالية جداً
معيار الوزن النسبي يقابله في النسب المئوية	1.79-1	2.59- 1.8	3.39 -2.6	4.19-3.4	5 -4.2
	35.9-20	51.9 -36	67.99 -52	- 68	100- 84
				83.99	

#### نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول ومناقشته وتفسيره: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لتقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة ككل على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	78.6	0.814	3.93	الدور الإداري
4	77.6	0.803	3.88	الدور التنظيمي
2	78.6	0.819	3.93	الدور الفني
1	80.4	0.772	4.02	الدور الاجتماعي
	78.8	0.757	3.94	الدرجة الكلية للاستبانة

كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة جاءت بدرجة "عالية"، حيث وصل المتوسط الحسابي العام إلى (3.94) وبوزن نسبي بلغ (78.8%). تُعزي الباحثة هذه النتيجة الإيجابية (التي بلغت 78.8%) إلى تنامي الوعي المؤسسي لدى الإدارات المدرسية في مديرية خان يونس بضرورة احتواء هذه الفئة، وإدراكهم العميق لرسالة المدرسة السامية التي تتجاوز القوالب التعليمية التقليدية نحو مفهوم "التعليم الجامع". كما تعكس هذه النتيجة نجاح الخطط الإشرافية والبرامج التدريبية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم العالي لتمكين المديرين من مهارات الدمج التربوي والمجتمعي، وتحويلها إلى ممارسات ميدانية ملموسة.

وتتفق هذه النتيجة في سياقها المحلي مع دراسة كل من العاجز وعساف (2014)، ودراسة أبو سلطان (2022)، اللتين أكدتا على وجود مستوى عالٍ من الالتزام الإداري والأخلاقي تجاه رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في البيئة الفلسطينية رغم التحديات.

وعلى الصعيد العربي، تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (الحسين، 2024) التي أكدت أن مديري المدارس في البيئات التي تواجه تحديات استثنائية يميلون لتبني أنماط قيادية "إنسانية (Humanistic Leadership)" كآلية تعويضية لنقص الموارد المادية؛ حيث يصبح الاستثمار في رأس المال البشري والتعاطف الإداري هو البديل الأقوى لتجاوز العقبات اللوجستية.

أما عالمياً، فتنسجم هذه النتائج مع ما ذهبت إليه دراسة (Blackmore et al., 2021) التي أشارت إلى تحول جوهري في فلسفة القيادة المدرسية بالدول النامية، حيث أصبحت تضع "العدالة التربوية (Educational Equity)" كأولوية إدارية قصوى لمواجهة التهميش الاجتماعي الموجه لذوي الإعاقة، وهو ما يفسر الارتفاع الملحوظ في درجة ممارسة المديرين لأدوارهم في الدراسة الحالية، سعياً منهم لردم الفجوة بين السياسات النظرية والواقع التطبيقي.

فيما يلي توضيح لكل محور من محاور الأدوار (الدور الإداري، الدور التنظيمي، الدور الفني، الدور الاجتماعي).

#### المحور الأول: الدور الإداري

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الإداري تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الإداري تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يضع مدير المدرسة رؤية استراتيجية لتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.97	0.959	79.4	3
2	يطبق أساليب ومداخل إدارية عصرية لتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.82	0.924	76.4	4
3	يُشرك المعلمين في بناء الخطط المتعلقة بتحسين آليات التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.79	1.000	75.8	6
4	يطلع المعلمين على كافة النشرات والتعليمات المتعلقة بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة	4.10	0.979	82	1
5	يُشرك المعلمين في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.81	1.02	76.2	5
6	يفوض الصلاحيات الكافية للمعلمين لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم	4.06	0.869	81.2	2

أظهرت النتائج تبايناً إيجابياً في ممارسات مديري المدارس لأدوارهم الإدارية، حيث جاءت التفاصيل على النحو الآتي:

• **الفقرة الأعلى استجابة:** حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يطلع المدير المعلمين على كافة النشرات والتعليمات المتعلقة بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82%) ودرجة موافقة عالية جداً.

تُعزي الباحثة هذه النتيجة إلى التزام مديري المدارس بمبدأ "الشفافية الإدارية" وحرصهم على تعميم الرؤية الرسمية للوزارة؛ حيث يدرك المدير أن المعلم هو حجر الزاوية في عملية الدمج، ولا يمكنه أداء مهامه دون الإلمام بالضوابط القانونية والتربوية المحدثة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده (أبو سبلان، 2023) من أن انسيابية المعلومات من الإدارة إلى المعلم تعد المتطلب الأول لنجاح الممارسات التعليمية الدامجة.

• **الفقرة الأدنى استجابة:** جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يُشرك المعلمين في بناء الخطط المتعلقة بتحسين آليات التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (75.8%)، وعلى الرغم من وقوعها في المرتبة الأخيرة، إلا أنها حصلت على درجة موافقة عالية.

تُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس بجدوى "العمل الجماعي" كركيزة أساسية لنجاح التخطيط المدرسي. إن اهتمام المديرين بإشراك المعلمين في بناء هذه الخطط ينبع من كون التوجه الحالي لوزارة التربية والتعليم في فلسطين يركز على دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة مع أقرانهم العاديين، وهو توجه يتطلب تضافر الجهود لضمان واقعية الخطط وقابليتها للتطبيق الميداني. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Mader, 2020) التي شددت على أن "القيادة التشاركية" في وضع الخطط التربوية الفردية هي الضمان الحقيقي لاستدامة جودة التعليم.

#### المحور الثاني: الدور التنظيمي:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التنظيمي تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التنظيمي تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يضع استراتيجيات تنظيمية لمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة على التكيف مع أقرانهم	3.82	0.960	76.4	6
2.	يضع أهدافاً قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.78	0.997	75.6	7
3.	يحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة المدرسية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة خلال الأوقات المحددة	3.90	0.998	78	3
4.	يستفيد من خبرات المعلمين ومهاراتهم في حل المشكلات التنظيمية المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة	3.91	0.965	78.2	2
5.	يضع مبادئ توجيهية للعمل لضمان اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة	3.85	0.939	77	5
6.	يوزع الأعباء والواجبات الوظيفية على المعلمين وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم	4.00	0.957	80	1
7.	يهيئ مناخاً تنظيمياً داعماً لتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.88	0.911	77.6	4

أظهرت نتائج تحليل المحور التنظيمي تفهماً عميقاً من قبل مديري المدارس لآليات إدارة الموارد البشرية وتخطيط الأهداف، وجاءت التفاصيل كما يلي:

• **الفقرة الأعلى استجابة:** حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يوزع الأعباء والواجبات الوظيفية على المعلمين وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (80%) ودرجة موافقة عالية. تُعزي الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة أن "التنظيم الفعال" يبدأ بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فاستثمار تخصصات المعلمين (كإسناد اللجان الصحية لمعلمي العلوم، والمكتبة لمعلمي اللغة العربية) يضمن جودة الخدمة المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عتيق، 2014) (التي أكدت أن الفعالية الإدارية ترتبط بقدرة المدير على توظيف المهارات المتخصصة للعاملين. كما تتسجم مع دراسة (Göransson et al., 2020) التي شددت على أن نجاح الدمج يعتمد على "التنظيم القائم على الكفاءة"، حيث يسهم المعلم المتخصص في تقليل الفجوات التعليمية لدى الطلبة ذوي الإعاقة.

• **الفقرة الأدنى استجابة:** جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يضع أهدافاً قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (75.6%) ودرجة موافقة عالية.

رغم وقوعها في الترتيب الأخير، إلا أن درجتها العالية تعكس وعياً إدارياً بأهمية "التخطيط الاستراتيجي". فمديرو المدارس الثانوية في خانيونس يدركون أن التحسين التربوي عملية تراكمية تتطلب أهدافاً مرحلية (قصيرة) للوصول للغايات الكبرى (طويلة الأجل). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mader, 2020) التي أشارت إلى أن القيادة الشمولية تتطلب رؤية واضحة تتدرج من الاحتياجات اليومية للطالب وصولاً إلى تمكينه المجتمعي الشامل. وتفسر الباحثة تأخر هذه الفقرة نسبياً بأن انشغال المديرين بالمهام التنظيمية "العاجلة" واليومية قد يطغى أحياناً على صياغة الأهداف طويلة الأمد في ظل الظروف غير المستقرة التي يمر بها قطاع غزة، وهو ما أكدته دراسة (Blackmore et al., 2021) حول أثر الأزمات على ترتيب أولويات التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

#### المحور الثالث: الدور الفني

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الفني تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

**جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الفني تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يشجع المعلمين على تنويع استراتيجيات وطرق التدريس بما يساعد على مواجهة الفروق والاختلافات الفردية بين ذوي الاحتياجات الخاصة	4.08	0.911	81.6	1
2.	يقدم حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه ذوي الاحتياجات الخاصة	3.75	10.01	75	9
3.	يشجع المعلمين على مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة على التخلص من القلق والشعور بالنقص أثناء التفاعل الاجتماعي	3.98	0.858	79.6	4
4.	يضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات التي تواجه ذوي الاحتياجات الخاصة	3.81	0.951	76.2	7

3	80.4	0.947	4.02	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين لتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة بالاستناد إلى تجاربه السابقة وخبراته العملية	5.
2	80.6	0.914	4.03	يحفز المعلمين على استخدام أنشطة غير تقليدية مثل: (الدراما، ولعب الأدوار، والتعلم التعاوني، وسرد القصص، وغيرها) في تدريس ذوي الاحتياجات الخاصة	6.
8	76	0.992	3.80	يحلل جوانب القوة والضعف في طرائق تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة المتبعة في المدرسة	7.
5	79.4	0.999	3.97	يشجع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين المعلمين لتطوير طرائق تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة المتبعة في المدرسة	8.
6	78	0.986	3.90	يشجع المعلمين على المشاركة في برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية والأدائية ذات العلاقة بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة	9.

عكست نتائج المحور الفني إدراكاً متقدماً من قبل مديري المدارس لجوهر العملية التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة، والتي تركز على المرونة والابتكار، وجاءت التفاصيل كالتالي:

• **الفقرة الأعلى استجابة:** حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشجع المعلمين على تنويع استراتيجيات وطرق التدريس بما يساعد على مواجهة الفروق والاختلافات الفردية" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.6%) ودرجة موافقة عالية.

تُعزي الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس أن مفتاح نجاح الدمج يكمن في "التدريس المتميز" (Differentiated Instruction)؛ فالطلبة ذوو الاحتياجات الخاصة يمتلكون أنماط تعلم ونموً معرفياً يتفاوت عن أقرانهم، مما يتطلب آليات تدريس مرنة تتناسب مع احتياجاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Loraine, 2016) التي أكدت أن دعم المدير للمعلمين في استخدام استراتيجيات متنوعة يقلل من الفجوة التحصيلية ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص. كما تتسجم مع توجهات (Schuelka et al., 2022) التي شددت على ضرورة تكييف الممارسات الصفية لتستوعب التنوع الطلابي كمتطلب أساسي للتعليم الجامع.

• **الفقرة الأدنى استجابة:** جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يقدم حلولاً ابتكارية للمشكلات التي تواجه ذوي الاحتياجات الخاصة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (75%) وبدرجة موافقة عالية.

رغم تأخرها في الترتيب، إلا أن درجتها العالية تعكس التزاماً بتقديم دعم نوعي وغير تقليدي. وتُرجع الباحثة ذلك إلى إيمان المديرين بضرورة توفير بيئة نفسية آمنة ومحفزة، حيث يتم التعامل مع المشكلات بطرق إبداعية تضمن عدم تكرارها، انطلاقاً من الرؤية التي ترى في هؤلاء الطلبة أعضاء منتجين في المجتمع يستحقون دعماً استثنائياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Göransson et al., 2020) التي أشارت إلى أن القيادة الفنية الفعالة تتطلب "حل المشكلات بأسلوب ابتكاري" لضمان استدامة الدمج. وتفسر الباحثة تأخرها النسبي بأن الحلول الابتكارية قد تصطدم أحياناً بـ "محدودية الإمكانيات التقنية والمادية" المتاحة في المدارس، مما يجعل ممارستها تتطلب جهداً ذاتياً مضاعفاً من المدير، وهو ما يتسق مع دراسة (أبو سلطان، 2022) حول معوقات الإبداع الإداري في ظل نقص الموارد.

## المحور الرابع: الدور الاجتماعي

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الاجتماعي تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم الاجتماعي تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يحفز المعلمين على التعامل بلطف ولين مع ذوي الاحتياجات الخاصة	4.28	0.890	85.6	2
2.	يشجع المعلمين على التعاطف مع ذوي الاحتياجات الخاصة	4.37	0.831	87.4	1
3.	يستفيد من شبكة العلاقات الخارجية التي تربط المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي في تقديم دورات تأهيلية لذوي الاحتياجات الخاصة	3.97	0.969	79.4	4
4.	يُشرك أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم من ذوي الاحتياجات الخاصة	4.13	0.919	82.6	3
5.	يستفيد من المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة في حماية ذوي الاحتياجات الخاصة من الصدمات الانفعالية المختلفة	3.95	0.933	79	5
6.	يدعم اتجاه تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة مهارات الحياة والمهارات الاستقلالية	3.89	0.915	77.8	6
7.	يصدر نشرات توعوية لأفراد المجتمع حول أنشطة المدرسة وأساليبها التربوية والتعليمية في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.71	1.027	74.2	8
8.	يتبنى أفكار أفراد المجتمع المحلي ومقترحاتهم التطويرية المتعلقة بتحسين الأساليب التربوية الممارسة مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.88	0.956	77.6	7

إليك إعادة صياغة ومعالجة تحليلية لمحور "الدور الاجتماعي"، بأسلوب أكاديمي يربط بين الأرقام والتفسير النفسي والتربوي، مع تعزيزها بالربط العلمي المناسب:

## تحليل فقرات "الدور الاجتماعي":

أظهرت نتائج المحور الاجتماعي أن مديري المدارس يولون أهمية قصوى للبعد الإنساني والوجداني في بيئة الدمج، وجاءت التفاصيل كما يلي:

- **الفقرة الأعلى استجابة:** حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يشجع المعلمين على التعاطف مع ذوي الاحتياجات الخاصة" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (87%) ودرجة موافقة عالية جداً.
- تعزي الباحثة تصدر هذه الفقرة إلى إيمان مديري المدارس بأن "البيئة النفسية الآمنة" هي الركيزة الأولى لإنجاح العملية التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة. فالتعاطف ليس مجرد شعور، بل هو استراتيجية إدارية تهدف لكسر الحواجز النفسية بين المعلم والطالب، مما يعزز من صمود هؤلاء الطلبة واستمراريتهم في التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mader, 2020) التي أكدت أن "القيادة الحساسة للتعاطف (Empathy-Driven Leadership)" هي المحرك الأساسي لبناء ثقافة مدرسية دامجة. كما تتسجم مع ما ذهبت إليه دراسة (الحسين، 2024) بأن الأدوار "الإنسانية" للمديرين تبرز بشكل أكبر في المجتمعات التي تواجه أزمات، كنوع من الدعم المعنوي التعويضي.
- **الفقرة الأدنى استجابة:** جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يصدر نشرات توعوية لأفراد المجتمع حول أنشطة المدرسة وأساليبها التربوية في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (74.2%) وبدرجة موافقة عالية.

رغم وقوعها في الترتيب الأخير، إلا أن درجتها تعكس وعياً إدارياً بمسؤولية المدرسة تجاه "التغيير المجتمعي". فمدير المدرسة لا يكتفي بالدور الداخلي، بل يسعى لتوعية المجتمع المحلي لتصحيح المفاهيم الخاطئة وتوفير بيئة متقبلة لهؤلاء الطلبة خارج أسوار المدرسة. وتُرجع الباحثة تأخر هذه الفقرة نسبياً مقارنة بفقرة "التعاطف" إلى أن إصدار النشرات التوعوية يتطلب "موارد مادية ولوجستية" (طباعة، نشر، إعلام) قد لا تتوفر دائماً للمدارس بشكل كافٍ، إضافة إلى انشغال الإدارة بالمهام الميدانية المباشرة داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلطان، 2022) التي أشارت إلى أن الأدوار المجتمعية للمديرين غالباً ما تصطدم بعوائق التمويل وضعف قنوات التواصل الرسمية مع المجتمع المحلي.

يتضح مما سبق أن الدور الاجتماعي لمديري مدارس خانيونس يركز على "الأنسنة التربوية" أولاً، من خلال ترسيخ قيم التعاطف داخل المدرسة، ومن ثم الانطلاق نحو "التوعية المجتمعية" كخطوة لاحقة، مما يعزز من جودة الحياة التربوية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بما ينسجم مع رؤية (وزارة التربية والتعليم، 2015) للتعليم الجامع.

**إجابة السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، نوع المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال الفرضي تحقق الدراسة من ثلاث فرضيات وهي كما يلي:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والنتائج مبينة في جدول (9)

جدول (9) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين- الجنس

المجال	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدور الإداري	ذكر	83	4.0602	0.768	2.059	0.041	دال احصائيا
	أنثى	85	3.8039	0.842			
الدور التنظيمي	ذكر	83	4.0052	0.778	1.983	0.049	دال احصائيا
	أنثى	85	3.7613	0.814			
الدور الفني	ذكر	83	4.0161	0.792	1.355	0.177	غير دال احصائيا
	أنثى	85	3.8471	0.823			
الدور الاجتماعي	ذكر	83	4.1536	0.817	2.138	0.034	دال احصائيا
	أنثى	85	3.901	0.708			
فقرات الاستبيان ككل	ذكر	83	4.058	0.748	1.988	0.048	دال احصائيا
	أنثى	85	3.828	0.753			

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ف) اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي (دور مديري المدارس الثانوية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة) حيث كانت قيمة المعنوية (0.048) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الأشخاص المطبق عليهم البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، وتعزو الباحثة ذلك الى أن الذكور من ذوي الاحتياجات الخاصة مندمجون بشكل أفضل مع المجتمع ويمارسون مهامهم بشكل واضح ومريح ولديهم القدرة على التحمل وصلابة نفسية أكثر من الإناث وهذا ما تؤكدُه أيضا النظريات النفسية. اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو سلطان (2022)، واتفقت مع نتائج دراسة ملحم وآخرون (2020) ودراسة عباية والخمرة (2020).

**الفرضية الثانية :** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

جدول (10) نتائج اختبار التباين الأحادي (ف)

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدور الإداري	بين المجموعات	3.674	2	1.837	2.831	0.062	غير دال
	داخل المجموعات	107.071	165	0.649			
	المجموع	110.745	167				
	بين المجموعات	2.161	2	1.080	1.686	0.188	غير دال

			0.641	165	105.757	داخل المجموعات	الدور التنظيمي
				167	107.918	المجموع	
غير دال	0.425	.860	0.565	2	1.130	بين المجموعات	الدور الفني
			0.657	165	108.44	داخل المجموعات	
				167	109.57	المجموع	
غير دال	0.059	2.88	1.681	2	3.362	بين المجموعات	الدور الاجتماعي
			.584	165	96.29	داخل المجموعات	
				167	99.65	المجموع	
غير دال	0.149	1.926	1.093	2	2.185	بين المجموعات	فقرات الاستبيان ككل
			.567	165	93.61	داخل المجموعات	
				167	95.797	المجموع	

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ف) اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي (دور مديري المدارس الثانوية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة) حيث كانت قيمة المعنوية (0.149). مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الأشخاص المطبق عليهم البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وتفسر الباحثة ذلك بأن مديري ومديرات المدارس في مديرية خانيونس يخضعون لنفس السياسات واللوائح الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، كما أن التحديات الميدانية التي تواجه الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة هي تحديات عامة تفرض على القادة التربويين (ذكوراً وإناثاً) تبني أدواراً متشابهة تقوم على الاحتواء والدعم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ملحم وآخرون (2020) ونتائج دراسة عباية والخمرة (2020) الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور، اناث).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور، اناث). والنتائج مبينة في جدول (11)

جدول (11) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين- نوع المدرسة

المجال	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدور الإداري	ذكور	42	3.7659	0.88580	-1.519	0.131	غير دال
	إناث	126	3.9854	0.7855			
الدور التنظيمي	ذكور	42	3.7075	0.87436	-1.631	0.105	غير دال
	إناث	126	3.9399	0.77393			

الدور الفني	ذكور	42	3.7222	0.92841	-1.941	0.054	غير دال
	إناث	126	4.0000	0.75790			
الدور الاجتماعي	ذكور	42	3.8125	0.94927	-2.089	0.079	غير دال
	إناث	126	4.0972	0.6930			
فقرات الاستبيان ككل	ذكور	42	3.7520	0.8655	-1.894	0.060	غير دال
	إناث	126	4.0056	0.7102			

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ف) اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي (دور مديري المدارس الثانوية اتجاه ذوي الاحتياجات الخاصة حيث كانت قيمة المعنوية) (0.060) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الأشخاص المطبق عليهم البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير نوع المدرسة، وتعزو الباحثة ذلك لان التعامل مع الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة واحد لا يتغير بتغير نوع المدرسة، وتتشابه البيئة التعليمية في جميع المدارس، مما يؤكد أن ثقافة "التعليم الجامع" قد تغلغت في المدارس الثانوية كافة (بنين وبنات) كاستراتيجية وطنية موحدة.

**إجابة السؤال الثالث:** ما السبل لتعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية؟

تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال مقابلة لعدد (4) من مديري المدارس الثانوية بمحافظة خانيونس:  
**أولاً: سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم الإداري تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة**

١. حصر جميع الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة
٢. دراسة احتياجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
٣. عمل خطة تطويره تتضمن الأهداف المحددة
٤. عرض الاحتياجات والخطة على المرشد التربوي في المدرسة
٥. التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي المختصة

**ثانياً: سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم التنظيمي تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة**

١. تنوع الاستراتيجيات التدريسية للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة
  ٢. العمل على دمج العاديين مع ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال المشاركة ومجموعات العمل
- ثالثاً: سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم الفني تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة**
١. التواصل مع أولياء أمور ذوي الاحتياجات الخاصة
  ٢. عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لذوي الاحتياجات الخاصة
  ٣. تحديد يوم دراسي لأولياء الأمور لتعزيز دورهم وموقفه
  ٤. توعية المجتمع تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تفعيل الإذاعة المدرسية والنشرات والاعلام

**رابعاً: سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم الاجتماعي تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة**

١. يعرض نماذج للمعلمين حول اهم الوسائل والطرق للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة
٢. يدعم المهارات الاستقلالية لذوي الاحتياجات الخاصة
٣. يضع حلولاً إبداعية لتفادي الصدمات الانفعالية المختلفة لذوي الاحتياجات الخاصة

- أبو سبلان، محمد (2023). دور الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ التعليمي لدمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس النظامية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 17(2)، 1-25.
- أبو سلطان، صهيب (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لأدوارهم في رعاية الطلبة ذوي الإعاقة وسبل تعزيزها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2000). مقدمة في البحث التربوي. مطبعة الرنتيسي.
- البرغثي، إبراهيم (2017). معوقات دمج التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة كلية التربية، جامعة بنغازي.
- الجمل، علي (2013). دور الإدارة المدرسية في رعاية الطلبة ذوي الإعاقة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
- الجمل، نجوى (2004). الدمج الشامل للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحسين، هدى (2024). القيادة التحويلية لمديري المدارس الدامجة في ضوء رؤية التعليم الجامع: دراسة تحليلية. المجلة العربية للتربية الخاصة.
- القرطبي، يوسف (2005). دمج ذوي الاحتياجات الخاصة: رؤية تربوية معاصرة. دار النهضة.
- القيوتي، يوسف (2022). المدخل إلى التربية الخاصة (ط. محدثة). دار الفكر للنشر والتوزيع.
- السويطي، شبلي (2016). التطورات الحديثة في العلوم النفسية والتربوية لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد، وعساف، محمود (2014). رعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس: الجوانب التربوية والصحية والبدنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 22(1).
- العنبي، بندر (2014). مقدمة في التربية الخاصة. مكتبة المتنبى.
- المحمودي، محمد (2019). مناهج البحث العلمي. دار الكتب.
- النواصرية، راشد (2006). رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سلمان، حازم، وأبو حشيش، عبد القادر (2005). واقع التعليم الجامع في المدارس الفلسطينية. ورقة عمل مقدمة لوزارة التربية والتعليم، رام الله.
- عباية، حنان، والخمرة، هيام (2020). دور مديري المدارس في دعم برامج دمج الطلبة ذوي الإعاقة. مجلة الدراسات التربوية.
- عبيد، أحمد (2023). أخلاقيات مهنة التعليم وأثرها في تعزيز برامج التربية الخاصة. دار الفكر للنشر.
- عتيق، محمد (2014). الفعالية الإدارية لمديري مؤسسات التربية والتعليم في ظل تصور الدور المهني. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ملحم، سامي، وعليمات، صالح، وأبو الرب، محمد (2020). دور مدير المدرسة في تحسين مخرجات التعليم للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34(5).
- وزارة التربية والتعليم العالي (2015). دليل التعليم الجامع في فلسطين. الإدارة العامة للتربية الخاصة، رام الله.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

- Blackmore, C., et al .(2021) .Challenges in leading inclusive schools: A global perspective .Journal of Educational Administration and History.162-145 ,(2)53 ,
- Göransson, K., et al .(2020) .The role of school leaders in developing inclusive education: A systematic review .International Journal of Inclusive Education.1025-1011 ,(10)24 ,
- Hehir, T., et al .(2020) .A summary of the evidence on inclusive education .ABT Associates.
- Loraine, S .(2016) .Teachers' perspectives on integrating students with special needs in mainstream classrooms .International Journal of Special Education.
- Mader, J .(2020) .Inclusive leadership: The essential guide for school leaders .Routledge.
- Palikara, O., Castro, S., Gaona, C & ,Eirinaki, V .(2019) .Challenges in implementing inclusive education policies: Evidence from England .International Journal of Inclusive Education.
- Schuelka, M. J., et al .(2022) .The Sage handbook of inclusion and diversity in education . SAGE Publications.
- UNESCO .(1994) .The Salamanca statement and framework for action on special needs education .World Conference on Special Needs Education, Spain.
- Waldron, N. L., Redd, L & ,McLeskey, J .(2010) .The role of the principal in educating students with disabilities in effective inclusive schools .University of Florida.