

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها

إعداد الطالبة
سها غالب سليم عواد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2007م/1428هـ

مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها

إعداد

سها غالب سليم عواد

بكالوريوس لغة انجليزية من جامعة بيت لحم - بيت لحم

إشراف

الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية- قسم التربية- عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

2007م/1428هـ



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
دائرة التربية

إجازة الرسالة

مدى فاعلية المدارس المدارية ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها

اسم الطالبة: سها غالب سليم عواد
الرقم الجامعي: 20411757

المشرف: د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2 / 6 / 2007 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

- | | |
|----------|------------------------------------|
| التوقيع: | 1. رئيس اللجنة: د. محمود ابو سمرة |
| التوقيع: | 2. ممتحناً داخلياً: د. محمد عابدين |
| التوقيع: | 3. ممتحناً خارجياً: د. كمال يونس |

القدس - فلسطين
2007م/1428هـ

الإهداء

إلى فخر النساء ... وخير ما أنتجت من نسلها حواء
إلى لحن جميل يتردد في أعماق قلبي..... إلى من هي أساس وجودي
في هذا الكون

إلى من ارتبطت طاعتها بطاعة الله

أمي الحبيبة

إلى والدي.... الداعم والمساند والمحب

إلى إخوتي محمد وعصام وغادة...الذين شكلوا الحياة وأتربها، وأعانها، فكانوا الإخوة
والأصدقاء والأحباء.

إلى زوجة أخي ... ، وإلى زينة الزهرات : ميساء الصغيرة"

إلى كل الأصدقاء والأحبة والأوفياء الذين كانوا لي عوناً وشجعوني، ولو بكلمة بسيطة مؤازرة
وداعمة

أو نصيحة غالية... أو توجيه أو تعديل ، أو شد للعزيمة رغم قسوة الظروف.

إلى صديقاتي (رلى وربيحة)..... إلى زميلاتي

إلى كل تربوي شريف ، أدى الأمانة وساعد على إنجاز هذا العمل.

أهدي هذا العمل.....

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

الاسم: سها غالب سليم عواد

التاريخ: 2007/6/2

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل لنبحث ونفكر، وهدانا إلى الصراط المستقيم وما كنا لنهتدي، لولا أن هدانا، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه بإحسان إلى يوم الدين.

لا يسعني في نهاية هذا العمل، وحيث ينتهي المطاف في هذا البحث، إلا أن أشكر كل من مد لي يد العون والمساعدة في عملي هذا، ولكل أصحاب الأيادي البيضاء التي ما توانت لحظة عن مساعدتي.

وأول ما اخص بالذكر أستاذي المشرف على هذه الرسالة، الدكتور الفاضل " محمود أبو سمرة" الذي لم يتوان لحظة واحدة في تقديم النصح والمشورة، وإبداء الملاحظات القيمة والتوجيهات الهادفة، فكان بمثابة نبراس أنار لي الطريق، فتمكنت من إنجاز هذا البحث، فجزاه الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر لعضوي لجنة المناقشة الدكتور كمال يونس والدكتور محمد عابدين لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظتهما حولها، وأشكر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وجميع مديري المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين (المحافظات الشمالية والجنوبية)، والهيئات التدريسية في هذه المدارس، لما قدموه لي من تسهيلات ومساعدتي في إجراء الدراسة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر وعميق الاحترام للأستاذ " شبلي العزة" على مساعدته لي في إخراج هذا العمل، إلى حيز الوجود.

لكل هؤلاء، ولكل من قدم يد العون والمساعدة لي، ممن ذكرتهم وممن لم يحضرني ذكرهم، لهم جميعاً كل الشكر والتقدير والعرفان.

مصطلحات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على المصطلحات التالية:

المدارس المدارة ذاتياً: هي المدارس الحكومية المشاركة في مشروع المدارس المدارة ذاتياً، وهو أحد المشاريع التي أقامتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث يعتبر أول مشروع يهدف إلى تدعيم قدرة المدارس الحكومية على الاستقلالية التدريجية الإدارية والمالية، كمقدمة نحو اللامركزية في الإدارة التربوية.

الجيل الأول: ويمثل المجموعة الأولى من المدارس المشاركة التي تم اختيارها للمشاركة في مشروع المدارس المدارة ذاتياً عام (2000) وعددهم (30) مدرسة حكومية.

الجيل الثاني: ويمثل المجموعة الثانية من المدارس المشاركة التي تم اختيارها للمشاركة في مشروع المدارس المدارة ذاتياً عام (2004) وعددهم (28) مدرسة حكومية.

الفاعلية: هي المستوى الذي يبين مدى تحقق أهداف المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين.

المحافظات الشمالية: ويطلق هذا المسمى على محافظات الضفة الغربية ، وقد استحدث هذا المسمى بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية ، وتشمل محافظات الضفة الغربية التي تضم مديريات التربية والتعليم التالية (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وقباطية، وسلفيت، ورام الله، وأريحا، و القدس، وضواحي القدس، وبيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل)

المحافظات الجنوبية: ويطلق هذا المسمى على محافظات قطاع غزة التي تضم مديريات التربية والتعليم التالية: (غزة، خانينونس، رفح).

مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها

إعداد: سها غالب سليم عواد

التاريخ: 2007/6/2

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها ، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها ؟
2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والمنطقة الجغرافية، وجيل المدرسة، وجنس المستجيب، والمؤهل العلمي، وخبرة المدير في الإدارة الذاتية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية المدارة ذاتياً في فلسطين ومعلميها وعددها، (60) مدرسة، وبلغ مجموع عدد أفراد مجتمع الدراسة (1398) فرداً منهم (1010) يعملون في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، و(388) يعملون في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) ، ويشمل هذا العدد الجيلين الأول والثاني من المدارس المدارة ذاتياً. في حين تكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(420) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتطبيق الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانته، بالاستفادة من الأدب التربوي، والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانته من (53) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات: مجال تحقيق الأهداف، ومجال دور مدير المدرسة في تحقيق الفاعلية، ومجال دور مديرية التربية والتعليم في تحقيق الفاعلية.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (16) محكماً، من الأساتذة والمتخصصين التربويين ممن يعملون في مجالات الإدارات المدرسية، وأعضاء هيئات تدريس في الجامعات الفلسطينية. كما تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.95).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب، أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. أن درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديري ومعلمي هذه المدارس كانت مرتفعة.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $0.05 \geq \alpha$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي لصالح المعلمين، والمنطقة الجغرافية لصالح المحافظات الجنوبية، وجنس المدرسة لصالح مدارس الإناث، ومستوى المدرسة لصالح المدارس الثانوية، وجيل المدرسة لصالح الجيل الأول).
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $0.05 \geq \alpha$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $0.05 \geq \alpha$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة الذاتية، إلا أنه وجدت فروق في المجال الأول (مجال تحقيق الأهداف)، لصالح الجيل الثاني.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة تعزيز مفهوم المدارس المدارة ذاتياً في فلسطين وضرورة الانتقال إلى جيل ثالث ورابع ، وصولاً إلى كل مدرسة.
- مواصلة التوعية والتدريب للمديرين أولاً، والمعلمين ثانياً لاستخدام صلاحياتهم ، وتطويرها وتعزيزها وتطبيقها .
- ضرورة تدريب وتوعية كوادر مديريات التربية والتعليم على استيعاب وتطبيق هذا النهج الإداري والتعامل مع المدارس المدارة ذاتياً بشكل أكاديمي إداري، ينم عن ثقافة إدارية عالية .
- تعميم نجاحات المدارس المدارة ذاتياً في نشرات وكتيبات ودوريات ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية المختلفة.
- زيادة فرص الاتصال والتواصل ما بين المدارس المدارة ذاتياً.
- ضرورة ممارسة مديري المدارس المدارة ذاتياً لصلاحياتهم (الإدارية، والمالية، والفنية) على أكمل وجه.
- عقد ورشات عمل في كل تجمع سكاني به مدرسة مدارة ذاتياً، لتعزيز هذا المفهوم، وإشراك المجتمع المحلي في دعم هذا النهج الإداري بشكل أكبر.
- ضرورة التقييم والمتابعة من قبل وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم للمدارس المدارة ذاتياً، للوقوف على نقاط القوة والضعف.
- عمل دراسات خاصة عن فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في مدارس الإناث أكثر منها في مدارس الذكور، الخاصة بنتائج هذه الدراسة.

Abstract

The extent of Effectiveness of School-Based Management in Palestine as perceived by Principals and teachers.

Prepared by: Suha G.S.Awwad

2/6/2007

This study aimed to identify the extent of effectiveness of School-Based Management in Palestine as perceived by principals and teachers, the study tried to answer the two mentioned questions:

1. What is the extent of effectiveness of School-Based Management in Palestine as perceived by principals and teachers.
2. Do the ratings of the sample members to the extent of effectiveness of School-Based Management differ with regard to their position, geographical area, gender of school, generation of school, teaching experience, and managerial experience at School-Based Management.

A stratified random sample consisting of (40) principals and (420) teachers out of (1398), was chosen in the first semester of the scholastic year 2006/2007.

The researcher developed and applied a 53-item questionnaire. The questionnaire contained 3 dimensions: Achievement of objectives, The role of the principal in achieving the extent of effectiveness of School-Based Management, and The role of the Directorates of Education in achieving the extent of effectiveness of School-Based Management.

The validity of the instrument was determined by presenting it to (16) referees of academic staff members and experts in education and their remarks have been taken into consideration.

The reliability coefficient of the questioner was computed by the internal consistency (Cronbach Alpha), its value was (0.95).

The results of the study showed the following:

- The extent Effectiveness of School-Based Management in Palestine as perceived by principals and teachers was high.
- There were statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) found in the response of the sample to the extent effectiveness of school-Based Management with regard to their (position, geographical area, gender of school, generation of school).
- No statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) were found in the response of the sample to the extent effectiveness of School-Based Management with regard to teaching experience.

- No statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) were found in the response of the sample to the extent effectiveness of school- based management with regard to managerial experience at School- Based Management.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وإطارها النظري

◆ المقدمة

◆ مشكلة الدراسة وأسئلتها

◆ فرضيات الدراسة

◆ الإطار النظري للدراسة

◆ أهداف الدراسة

◆ أهمية الدراسة

◆ حدود الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وإطارها النظري

1.1 . المقدمة

يعتبر العصر الحالي عصر التقدم العلمي والتكنولوجي، فبعد تفجر المعرفة واختلاف ألوان النشاط الاقتصادي والاجتماعي، برزت الحاجة إلى التطوير في الإدارات بشكل عام، والإدارات التربوية بشكل خاص، حتى تتلاءم مع التغيرات في مجالات الحياة المختلفة. وتعد الإدارة التربوية، بشكل عام، من الإدارات المهمة التي لا بد من الاهتمام بها والعمل على تطويرها باستمرار، على اعتبار أن التعليم سبيل أساسي لتحقيق الأهداف المجتمعية، من خلال إعداد النشء، للاضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ويرى عابدين (2001) أن التربية الحديثة تنظر إلى الفرد بشكل متكامل، وتأخذ في اعتبارها تنمية شخصيته، وتربيته تربية متكاملة ومتوازنة، لهذا ينظر إلى المدرسة، تبعاً للتطور في اهتمام التربية بالفرد، كأحد أهم مقومات الحضارة الإنسانية، وأبرز وسائلها الاجتماعية.

وتعد الإدارة المدرسية الوحدة التربوية المناسبة في وزارة التربية والتعليم القادرة على إحداث التطوير والتغيير، هذا التغيير الذي يمكن أن يقود المجتمع بأكمله نحو تحقيق أهداف التربية الشاملة، في مجالاتها المختلفة، لئلا تكون الإدارة المدرسية جهوداً منسقة يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، إداريون وفنيون، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية (أحمد، 2003).

والتغيير الذي يمكن أن تقوده الإدارة المدرسية يكون في ثلاثة جوانب رئيسة هي: تغيير في ممارسات المعلمين في الصفوف الدراسية، وتغيير في الاتجاهات والمواقف والسلوكيات للمدير والهيئة التدريسية والطلبة، وتغيير في هيكل العمل المدرسي وبنيته (Cushan,1993).

وترى الحسيني (2006) بأن أهم عامل في التغيير هو الإيمان به من قبل جميع الأفراد المشاركين. ويمكن أن يكون التغيير لجزء أو لعنصر في النظام التربوي، كما يمكن أن يكون جذرياً شاملاً، بحيث يشمل أهداف النظام المدرسي، والإدارة المدرسية والمناهج، كما تصنف التغيير إلى ثلاثة أنواع: التطور، والمقصود به القيام بمزيد من الأنشطة بطريقة أفضل، والانتقال

وهو استبدال بعض الأنشطة بأخرى، أما النوع الثالث فهو التحول ويعني التغيير الجوهرى في رسالة وأهداف المدرسة.

ويشير حجي(2005) إلى أن حدوث التغيير يتطلب " إدارة التغيير"، تلك الإدارة التي تسعى إلى نقل التعليم، ومؤسساته(المدرسة، الكلية، الجامعة...) من حال إلى آخر، وتكون إدارة إصلاح، وإدارة تطوير، وإدارة إبداع وابتكار.

وهناك ارتباط بين المدرسة الفعالة التي يصل التحصيل فيها مستوى علمياً ومعرفياً رفيعاً، وبين قيادة المدرسة المتمثلة بالمدير وإدارته، تلك الإدارة الهادفة، الواضحة المعالم التي تظهر فيها الاهتمامات بالطلبة، ومتابعتهم وإكسابهم المهارات، وتفهم المعلمين وحاجاتهم، وتنظيم موارد المدرسة (عابدين،1998).

وقد أدركت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أهمية التغيير في هذا العصر، وحاولت رفع مستوى العملية التربوية، وذلك من خلال تبني مشاريع تطويرية مختلفة، تهدف إلى بناء مناهج جديدة، وتدريب المعلمين، وتحسين الإدارات المدرسية. كما لاحظت الوزارة أن الظروف مواتية للتحول التدريجي، إلى اللامركزية في الإدارة، من خلال خطتها الخمسية التطويرية،(وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، 2001-أ). وجاءت فكرة الإدارة المستقلة للمدرسة، حيث أن المدرسة تمثل الوحدة الأساسية للتطوير التربوي، وتمثل مناخاً ملائماً للإبداع، فلا بد من تأهيلها للقيام بمهام وإنجازات طموحة، وذلك من خلال تأكيد مبدأ اللامركزية وتطبيقه في الممارسات الإدارية (أبو ميالة، 2004).

2.1 . مشكلة الدراسة وأسئلتها

تدور مشكلة الدراسة أساساً حول التجربة التي تبنتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والمتمثلة في المدارس المدارة ذاتياً، هذه الفكرة التي لا زالت حديثة في الميدان التربوي الفلسطيني، سواء بالنسبة للمدير، أو المعلم، أو الطالب، أو الوزارة نفسها. وهذا يستدعي متابعة هذه الفكرة، ورعايتها بكيفية تضمن تعزيز الجوانب الإيجابية في مسارها، والعمل على محاصرة الجوانب السلبية قدر الامكان، لنضمن لها النجاح إن كانت فعلاً تجربة قادرة على خدمة المجتمع الفلسطيني وأهدافه التربوية. وهذا لا يتأتى إلا من خلال عمليات التقييم والمتابعة لهذه التجربة، ولجميع جوانبها، ومن خلال جميع المشاركين فيها، عندها نستطيع أن نحكم على هذه التجربة الرائدة على أسس علمية مهنية، دون تحيز أو إجحاف. ولهذا جاءت هذه الدراسة.

وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما مدى فاعلية المدارس المدارية ذاتياً في فلسطين من وجهة نظر مديريها ومعلميها؟
2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارية ذاتياً في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والمنطقة الجغرافية، وجنس المدرسة، ومستوى المدرسة، وجيل المدرسة، والمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، وخبرة المدير في الإدارة الذاتية؟

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى وجهة نظر مديري المدارس المدارية ذاتياً في فلسطين ومعلميها في مدى فاعلية هذه المدارس. كما تهدف الدراسة إلى التعرف إلى أي المجالات كانت معيماً لتحقيق هذه الفاعلية بدرجة أكبر من غيرها. إضافة إلى ذلك تهدف الدراسة التعرف إلى واقع فاعلية المدارس المدارية ذاتياً في ظل متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والمنطقة الجغرافية، وجنس المدرسة، ومستوى المدرسة، وجيل المدرسة، والمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، وخبرة المدير في الإدارة الذاتية.

4.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها من الدراسات الأوائل التي تتناول المدارس المدارية ذاتياً في حدود علم الباحثة، كأساس جديد في الممارسات الإدارية للمديرين في المدارس الفلسطينية. وتكمن أهميتها أيضاً كونها تسعى للتعرف على رأي مديري هذه المدارس ومعلميها، فمجتمع الدراسة، في جميع مديريات التربية والتعليم في فلسطين (الضفة والقطاع)، هو العنصر الأساس في برنامج المدارس المدارية ذاتياً، كما تكمن أهميتها أيضاً في إعطاء القائمين على هذه المشاريع الريادية صورة دقيقة حول جوانب القوة والضعف في هذه المشاريع، من أجل تعزيز جوانب القوة ودعمها، ومحاولة رسم الخطط لمواجهة جوانب الضعف والتغلب عليها.