عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية- تصور مقترح

غدير ثابت مصطفى عابد

أطروحة دكتوراة

القدس- فلسطين

1446هـ/ 2025م

واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية- تصور مقترح

إعداد:

غدير ثابت مصطفى عابد

بكالوريوس أساليب تدريس اللغة العربية من جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

ماجستير أساليب تدريس من جامعة القدس /فلسطين

المشرف: د. خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في فلسفة القيادة والإدارة التربوية من البرنامج المشترك بين جامعة القدس وجامعة الخليل

1446هـ/ 2025م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية- تصور مقترح

اسم الطالبة: غدير ثابت مصطفى عابد

الرقم الجامعي: 22112302

المشرف: د. خالد الصرايرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/1/5 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. خالد الصرايرة التوقيع: .....
2. ممتحناً داخلياً أ. د. محمود أبو سمرة التوقيع: .....
3. ممتحناً خارجياً د. مجدي زامل التوقيع: .....
4. ممتحناً خارجياً: د. جمال بحيص التوقيع: .....

القدس- فلسطين

1446 هـ / 2025م

الإهداء

إلى كل الدروب التي فتحت ذراعيها لاجتازها وأصل لهذا المقام

إلى كل جهد تصبب لأجل هذا الإنجاز

الى كل الأيادي التي مدت لتسندني وأقف هنا

إلى كل قطرة دم فارت في عروق من ساندوني لتنير لي وتدفعني للأمام

(أمي وأبي، وإخوتي: هديل، ومصطفى، وعابد، وثائر، وتامر)

إلى كل الأيادي التي مدت لتسقطني وتعرقل نجاحي

إلى روح لفظت أنفاسها الأخيرة وهي توصيني لأواصل مسيرتي روح خالي الحبيب سعيد عدوان رحمه الله

إلى كل ذي نور أنار دربي وفكري أساتذتي الكرام

الى جامعتي جامعة القمم بكل من فيها

أهدي نجاحي ....

الباحثة: غدير ثابت مصطفى عابد

إقرار

أنا الموقعة أدناه معدة الأطروحة الموسومة:

"واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية– تصور مقترح"

أقر بأن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة فلسفة في القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I, the undersigned, submit the letter with the title:

" The reality of decision making among superintendents in Palestine and its relationship to the professional performance of public school principals/ Propased vision "

I acknowledge that this dissertatathion was submitted to Al- Quds University to obtain a Doctorate degree in Leadership and educational administration, and that what it contains is the product of my own effort, except for what has been referred to wherever it is mentioned, and that this dissertation as a whol or any part of it, has not previously been submitted to obtain a degree or a scientific or research title at any other educational or research institution.

Student's name: Ghadir Thabet Mustafa Abed

اسم الطالب: غدير ثابت مصطفى عابد

التوقيع:

التاريخ: 2025 /1/5

Signature:

Date : 2025/1/5

شكر وتقدير

الحمد لله، الذي وفقني لإتمام هذه الأطروحة، والشكر لله تعالى على العلم الذي من علي به وعلى المقدرة التي منحني إياها لإتمام هذا العمل، الذي جاء بعد جهد ومعاناة وعمل دؤوب لإنجاز عمل علمي كان حلماً فأصبح واقعاً مخطوطاً، وإني لأحمده عز وجل لما منحني من صبر وقوةٍ وإرادة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

فبعد الشكر لله تعالى، فإنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من وقف إلى جانبي وساندني، وأخص بالشكر الدكتور الفاضل خالد أحمد الصرايرة الذي شرفت بقبوله أن يكون مشرفاً على هذه الأطروحة، والذي ما انفك يسهل الدرب أمامي بخبرته الواسعة وعلمه الوفير، ولم يبخل بعلمه ووقته ونصائحه التي ساعدتني في توجيه أفكاري وتنظيمها.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة: د. خالد الصرايرة و د. مجدي زامل ود. جمال بحيص و د. محمود أبو سمرة. على تفضلهم، ومنحهم لي من وقتهم وعلمهم وخبرتهم لمناقشة هذه الأطروحة.

وشكري العميق لأساتذتي في كلية العلوم التربوية/ قسم الدراسات العليا في جامعة القدس، ممن نهلت من علمهم واستفدت من خبرتهم خلال مسار رحلتي، الأستاذ الدكتور محمود أبو سمره، والأستاذ الدكتور محمد شعيبات، والدكتورة إيناس ناصر، والشكر موصول لصاحب الأثر الطيب في مسار هذه الرحلة معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود، الذي كان نبراساً مضيئاً بعلمه.

وأخيراً أعرب عن شكري العميق لجميع الأشخاص الذين ساندوني في إتمام هذه الأطروحة، من أعضاء لجنة تحكيم كل من أدوات الدراسة، والتصور المقترح، وكل من كانت له يد في إنجاز هذه الأطروحة.

الباحثة: غدير ثابت مصطفى عابد

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية– والخروج بتصور مقترح، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، لمناسبتهما موضوع الدراسة، إذ استخدم المنهج الوصفي في مرحلة البحث الكمي، والمقابلات في مرحلة البحث النوعي، وتم تطوير تصور مقترح بناء على النتائج. تكونت عينة الدراسة المسحية من (226) مشرفاً ومشرفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الجزء النوعي المقابلات من (10) مشرفين ومشرفات، تم اختيارهم بطريقة قصدية من خارج عينة الدراسة المسحية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة شبه المعمقة كأداتين للدراسة وفق معايير محددة.

وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين جاءت بدرجة متوسطة إذ كان متوسط الاستجابة (3.07) كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت استجابة أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لفقرات المحور الثاني الأداء المهني لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة، إذ كان متوسط الاستجابة (3.17)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمحوري واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم ومستوى الأداء المهني لمديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.853)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم ومستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين بين (0.838 -0.814)، وهذا يعبر عن ارتباط مرتفع وعلاقة قوية بين المحورين (واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم، ومستوى الأداء المهني لمديري المدارس)، فيما بينت نتائج التحليل النوعي ظهور عدة

موضوعات حول واقع صنع القرار لمديري التربية والتعليم، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم بناء تصور مقترح لصنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين، وتم التحقق من ملاءمته، والتوصية بتطبيقه.

الكلمات المفتاحية:

صناعة القرار، مديرو التربية والتعليم، الأداء المهني، مديرو المدارس الحكومية، فلسطين، تصور مقترح.

The Reality of Decision-making among Superintendents in Palestine and its Relationship to the Professional Performance of Public School Principals / A Proposed Vision.

By Prepared: Ghadir Thabet Mostafa Abed

Supervised: Prof. Khaled Ahmad Al- Sarayra

Abstract

This study aimed at revealing the reality of decision-making among superintendents in Palestine and its relationship to the professional performance of public school principals / A Proposed Vision. To achieve this goal, the descriptive correlational methodology and the qualitative methodology were used because they are appropriate for the subject of the study. The descriptive methodology was used in the quantitative research phase, and interviews in the qualitative phase. A proposed concept was developed based on the results.

The survey sample consisted of 226 educational supervisors, male and female, who were selected by simple random sampling from the study population. The sample of the qualitative part, the interviews, consisted of ten educational supervisors, male and female, who were chosen intentionally. The questionnaire and interviews were used as tools for the study according to specific criteria outside the survey sample.

The results showed that the overall degree of the reality of decision-making among superintendents in Palestine was medium, as the average response was (3.07). The results also showed that there were no statistically significant differences between the mean estimates of the study sample members regarding the reality of decision-making among superintendents from the point of view of educational supervisors in Palestine, attributed to the variables of gender, academic qualification, and geographical region.The results showed that there were statistically significant differences between the mean estimates of the reality of decision-making among superintendents from the point of view of educational supervisors in Palestine, attributed to the variable of years of experience. The response of the study sample subjects to the total score of the items of the second axis, professional performance, for school principals from the point of view of educational supervisors was medium.

The mean response was (3.17). The results also showed that there were no statistically significant differences between the mean estimates of the study sample subjects regarding the level of professional performance of public school principals from the point of view of educational supervisors, attributed to the variables of gender, academic qualification, and geographical region.

The results also showed that there were statistically significant differences between the mean estimates of the study sample subjects for the level of professional performance of public school principals from the point of view of educational supervisors, attributed to the variable of years of experience.

The results also showed that there was a strong positive correlation between the total score on the axial level of decision-making among superintendents and the level of professional performance of school principals in Palestine from the point of view of educational supervisors, as the value of the correlation coefficient reached (0.853).

The values of the correlation coefficients between the dimensions of decision-making reality among superintendents, and the level of professional performance of public school principals from the point of view of educational supervisors in Palestine ranged between (0.814-0.838). This expresses a high correlation and strong relationship between the two axes (the reality of decision-making among superintendents and the level of professional performance of school principals).

The results of the qualitative analysis revealed the emergence of several themes regarding the reality of decision-making for superintendents. In light of the results reached, a proposed vision for decision-making among superintendents in Palestine was built, its suitability was verified, and its implementation was recommended.

Keywords: Decision-making, Superintendents, Professional performance, Public school principals, Educational supervisors, Palestine.

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وأهميتها:

مقدمة:

المجتمعات في تطورها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتعليمي والصحي والتكنولوجي والسياسي تعتمد على إنشاء أجيال تقوم بهذا التطور والتغيير، والتنشئة لهذا الجيل تحتاج إلى مؤسسات تحقق أهدافه نحو الرقي والتطور، وتوظف الدول مؤسسات تربوية تعليمية تبدأ من المدارس بمستوياتها المختلفة ثم للمديريات ثم للوزارة، من أجل إعداد جيل صالح متعلم قادر على بناء المجتمع على أسس سليمة، والمؤسسات تحتاج إلى من يديرها بشكل فاعل لتحقق الأهداف التي وجدت من أجلها، ولتحقيق مجتمع سوي بناء، ولضمان الأداء الفاعل لهذه الكوادر في هذه المؤسسات فلا بد من امتلاكهم للمهارات والكفايات وتفويضهم الصلاحيات اللازمة التي تقود إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

فالسياسات التربوية تهدف إلى تعليم جيل يحمل على عاتقه بناء الوطن وخدمة المجتمع، وتحقيق التطور والإنجاز للإسهام في الحضارة الإنسانية القائمة على التقدم العلمي والتكنولوجيا ومواكبتها، ولهذا فهي تحتاج إلى إدارة تربوية صاحبة رؤية ورسالة قادرة على التخطيط واتخاذ القرارات الفاعلة لرفعة المجتمع، ونجاح أي مدير تتمثل في مقدرته على اتخاذ القرارات السليمة في ظل التسارع العلمي بما يراعي خصوصية فلسطين وظروفها، فالمؤسسات التربوية فيها بحاجة إلى قادة لإدارتها من حيث الأداء والمقدرة على صنع القرار.

فالسياسة التعليمية لابد أن تكون مستمدة من واقع المجتمع، وأن تتسم بالمرونة لتواكب تداعياته للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية، وتكفل بناء شخصية الفرد ليكون مواطناً ومورداً بشرياً مهماً داخل الجماعة البشرية، من هنا لابد من وجود آلية لقياس الأداء في النظام التعليمي وتوجيهه، وصناعة القرارات، وبالتالي حل كثير من المشكلات التربوية، وتغيير الحال للأفضل، دون هدر الأموال والجهود المبذولة لبناء المؤسسات التعليمية (السعود، 2024).

والنجاح لأي مؤسسة تعليمية يعتمد على فاعلية أداء العنصر البشري فيها، والتي تحتاج من يقودها ويملك سلطة اتخاذ القرار فيها، والصلاحيات لاستثمار الإمكانات البشرية والمادية المتاحة، لضمان تحقيق الأهداف، وهذا دور الإدارة التربوية، والتي تقوم بعمليات متشابكة تتكامل فيها المستويات الثلاثة للإدارة وهي: مستوى (الإدارة العليا): وتمثل الوزارة التي يقع على عاتقها رسم السياسات التربوية، ووضع المناهج، ووضع الإطار العام للعملية التعليمية، ومستوى (الإدارة الوسطى) وتمثل: مديريات التربية والتعليم التي يقع على عاتقها الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية وتسيير الأعمال التربوية في المدارس التي تقع في منطقتها، ثم يأتي دور (الإدارة التنفيذية): وتمثل المدارس والتي تدور مهماتها في الإدارة المدرسية التي تقوم بأهم الأعمال التربوية من إشراف على معلمين وطلبة وربط المدرسة بالمجتمع المحلي وتطوير المناهج وغيرها من المهمات (السعود، 2009).

وتعد هذه المؤسسات المحرك للمجتمع نحو التطور، لذا فهي تحتاج قادة يديرونها، فنجاح المؤسسات التربوية يعتمد على نجاح العمليات الإدارية فيها، وتعد عملية صنع القرار أهم هذه العمليات، فهي أساسها وجوهرها (علي، 2019)، إذ تدور حوله جميع عملياتها الإدارية ووظائفها، فالعمليات الإدارية هي نتاج مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة، وبالتالي فمقدرة القادة الإداريين على القيادة تعتمد على مدى مقدرتهم على صنع القرار (العمور، 2022)، فاتخاذ القرار من المهمات الجوهرية للقائد الذي يجب أن يتمتع بالمقدرة على صناعة القرار (الرفايعة، 2019).

وتركز إدارة المؤسسات التربوية على مساعدة الآخرين ليؤدوا أعمالهم لتحقيق الأهداف، وبما أن الأفراد يختلفون في مقدراتهم وصفاتهم وإمكاناتهم، فالأفراد يتمايزون بأداء المطلوب منهم عن بعضهم بعضاً، لذا وجد القائد والمرؤوس بناء على ذلك، ومن هنا ارتبط مفهوم الإدارة بشكل مباشر بصناعة القرار واتخاذه، إذ أن المقدرة على الإدارة مرتبطة بالمقدرة على اتخاذ القرارات من جهة، والتفاعل مع الجمهور من جهة ثانية، وتعد عملية صنع القرار من أهم العناصر والعمليات المؤثرة في أداء المؤسسات، فطبيعة القرارات تحدد آلية العمل في هذه المؤسسات، مما يتطلب من كل مدير أو قائد الإلمام بكل المعطيات اللازمة لصناعتها واتخاذها (الحني، 2011).

وتمثل مديريات التربية والتعليم (الإدارة الوسطى) حلقة وصل بين الوزارة (الإدارة العليا) والمدارس (الإدارة التنفيذية)، ولهذا من المهم جداً التركيز على مدير التربية والتعليم بوصفه في موقع سلطة وعليه كثير من المهمات فهو المسؤول عن إدارة التعليم في منطقته، ومسؤول عنها أمام الوزارة، فمهماته كثيرة تنطلق من إدارة الأقسام ومتابعة المشرفين والموظفين في المديرية، ومسؤول عن المدارس وما يدور فيها، ومسؤول عن الطلبة والمعلمين ومديري المدارس وتنفيذ المناهج وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. (أبو سمرة، وهواش، وحلاوة، 2014) كما ترى الباحثة أن الدور الصعب الذي يقع على عاتقه في إدارة العملية التعليمية في منطقته وسط ظروف صعبة في فلسطين فعليه أن يصنع ويتخذ قرارات كثيرة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والصحية والاجتماعية المتوترة وغير المستقرة، وكلما زادت المساحة الجغرافية لمنطقته زادت مسؤولياته، وذلك لازدياد عدد السكان وبالتالي المدارس والطلبة، كما تزداد مسؤولياته بقرب المدارس أو بعدها في محافظته عن مناطق التماس مع الاحتلال وغيرها، من المسؤوليات المهمة والتي لها أثر كبير في المجتمع.

وتعد عملية صنع القرار وسيلة مهمة للوظيفة الإدارية، ومظهراً مهماً لمظاهر السلطة والامتياز، فهو مرتبط بجميع أجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة، ولهذا برزت أهمية اتخاذ القرار وتدريب المديرين التربويين على اتخاذه من خلال تطوير مقدراتهم ومهاراتهم (العجمي وحسان، 2007). والقرار هو إجراء يتم اتخاذه من خلال مجموعة من البدائل الأخرى لتحقيق أهداف المدرسة، إذ أن القرارات المبنية على العقلانية تعد أداة لدعم الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي للطلبة، كما أن أساليب القرارات تتضمن اتخاذها بناءً على أساليب منطقية عند جمع المعلومات وتحديد البدائل وتقييمها والتصرف بناءً على القرار المناسب، وهذا يرتبط بتطور الأداء المهني والممارسة المهنية لمديري المدارس، وزيادة خبراتهم (Aboudahr & Olowoselu, 2018). وهناك أهمية للتخطيط لصناعة القرارات لمديري أو قادة المؤسسات ومنها التربوية، لما لها من أهمية في تحديد أهداف العمل ورسم السياسات، وتحديد أولويات العمل والتنظيم والمتابعة والرقابة والتقييم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (السعود، 2009).

وتواجه المؤسسات التربوية في فلسطين تحديات كبيرة، كما يتوقف نجاح هذه المؤسسات على نوعية المديرين ومعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم التي يديرون من خلالها مؤسساتهم، وبالتالي المقدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية والمتوقعة داخل المؤسسة وخارجها (حامد، 2016). فعملية صناعة القرار من أهم التحديات التي تواجه العمل الإداري، وذلك أنها عملية لا تقتصر على المجال التنظيمي فقط، وإنما تشمل البيئة المحيطة والضغوط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها (الحني وباقطيان، 2011)، فعملية صنع القرار عملية ديناميكية

تستند فيها القرارات إلى بعضها بعضاً، وتعد القرارات قلب العملية الإدارية وجوهرها وعملية صنع القرار واتخاذه المسؤولية الأهم لمديري التربية والتعليم والمدارس، فنجاح أي مؤسسة تربوية يعتمد على مقدرة قادتها الإداريين وكفاءتهم وفهمهم للقرارات وطرق اتخاذها في وقتها، وتنفيذها وتقويمها (العمار، 2021). وكما ترى الباحثة فحالة الطوارئ التي تمر بها بلاد فلسطين تتطلب قرارات دقيقة ومدروسة وسريعة.

وتظهر الحاجة لدراسة العلاقة بين عملية صناعة القرار والأداء المهني للمديرين، إذ يسير الأداء المهني المؤسسات ويمثل هدف وجودها، ومقياس نجاحها (رزق، ومعوض وغنايم، 2010) فالمدرسة الناجحة يديرها مدير ذو كفاءة عالية يعمل على تطويرها للارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية فيها، وهذا يتطلب من مدير المدرسة امتلاك عديد من الكفايات المهنية لتحقيق أدائه المهني (الخميس، 2020).

وقد يساعد أسلوب صناعة القرار على التنبؤ بالسلوك مثل التحكم في ردود الأفعال، ومعالجة التوترات والتحفيز والمقدرة على حل المشكلات وطرق التفكير. كما أن أساليب القيادة تطورت على مر السنوات من خلال عدد من النظريات، مع عدم وجود أسلوب محدد للقيادة، إنما أساليب مختلفة تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة (AL-Omari, 2020).

والمدرسة هي المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية، وهي المؤسسة التي تسهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والروحية والاجتماعية والنفسية، ففيها يتجسد عمل متكامل تتظافر فيه الجهود لإتمامه من قبل فريق متعاون من العاملين، فيها تتكامل الخبرة التربوية إدارية وفنية، وهذه الجهود يقوم بها مدير المدرسة ونائبه، إذ يمثل مدير المدرسة محور العمل فيها، فهو المسؤول الأول فيها، ثم يأتي تضافر جهود المعلمين والعاملين كل في موقع عمله له دور مهم ينجزه (محمد، 2008) ولهذا ترى الباحثة أن الأداء المهني لمدير المدرسة له تأثير قوي في مخرجات المدرسة فنجاحها يعتمد على نجاحه، ونجاحه يتمثل بأدائه في إدارتها ومقدرته على تطويرها فعليه التوفيق بين الأداء الإداري والفني ليتمكن من النهوض بها وتحقيق أهدافها والتأثير إيجابياً في العاملين والطلبة والمجتمع، وبالتالي تربية جيل صحي من الطلبة الأسوياء جسدياً ونفسياً وعقلياً واجتماعياً وروحياً، فأي خطأ سيكون له أثر سلبي في المستقبل.

فالنجاح لأي مؤسسة يعتمد على الأداء المهني للعاملين فيها، والأداء المهني لهم يعتمد بالدرجة الأولى على أداء المديرين، فالمدير الناجح يكون متمكناً من دوره، ومتقناً للمعارف التربوية ومهاراتها، والتي تجعل منه قائداً يوجه المؤسسة نحو النجاح وتحقيق الأهداف، فضلاً عن كون

المدير حلقة الوصل الرئيسة في المدرسة، والمنسق بين جميع أطراف النظام التربوي، والمسؤول المباشر عن المعلمين والطلبة، وعن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات التربوية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، والتي تلبي احتياجات المجتمع، فالتطور السريع في الإدارة الحديثة أدى إلى ازدياد الحاجة لوجود إدارة مقتدرة على مواجهة التحديات، وتمتلك الكفايات اللازمة لتحقيق التنمية (كنعان، 2009).

وقد زاد الاهتمام بالإدارة كعلم وفن، إذ تعد الإدارة المفتاح لنجاح أي جهد بشري والأساس لتقدم المجتمع (خميسي، وآخرون، 2023). فكفايات مدير المدرسة المهنية والإدارية تحتاج للتطور المستمر لتواكب ما يشهده العصر الحالي من تطورات وانفجار معرفي (رزق، وآخرون، 2020)، ويعد مركز مدير المدرسة من أهم المراكز نظراً للمسؤولية الملقاة على عاتقه من قبل إدارة الموارد المادية وإدارة الشراكة بين المدرسة ومحيطها من المجتمع المحلي بمكوناته المختلفة ومؤسساته المتنوعة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة امتلاك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تمكنه من أداء دوره بكفاءة وفاعلية، وهذا يحتاج للتنمية المستدامة لتحقيق جودة الأداء المهني وفقاً للميثاق الأخلاقي المعتمد (إبراهيم والعريمي، 2020)، وتعد عملية صناعة القرار واتخاذه مهمة تصاحب جميع أدوار المدير ومهماته ومن أهم الأعباء الملقاة عليه، والأكثر تأثيراً في أدائه المهني (الشحنة، 2021).

ويعد الأداء المهني لمديري المدارس معبراً لمقدراتهم ومهاراتهم القيادية لتحقيق أهداف المدرسة المتمثلة في تطوير العملية التعليمية وتحسينها في مدارسهم، فدور مدير المدرسة أصبح أكثر تعقيداً مما كان عليه في الماضي؛ فلم يعد دوره قيادياً فقط، بل تخطيطياً كذلك، يحدد الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وكذلك تحديد الرؤية والرسالة للمدرسة وتحديد الإطار الزمني اللازم لتحقيق هذا الهدف، ومن يشارك في عملية تحقيق الأهداف وحدود عمل كل عضو، كما أن للمدير دوراً في تنظيم العمل التربوي من خلال اللجان المختلفة، وتحديد معايير اختيار العاملين، وتشخيص المهارات المطلوبة لتسيير الأعمال المختلفة، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات (العجمي ومعوض والعنزي، 2020).

كما أن عملية صنع القرار تتطلب تعزيز التعاون وصنع القرار المشترك بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية، وليس فقط من قبل مدير التربية والتعليم، والاهتمام بوجهات النظر والخبرات والإسهامات المتنوعة من جميع الأفراد في المجتمع المدرسي، مما يؤدي إلى نتائج أكثر فاعلية وشمولية في عملية صنع القرار المتعلقة بتجويد الأداء المهني للعاملين في المدرسة ومن أهمهم مديرو المدارس (الخطيب، 2020).

يظهر مما سبق أن هناك ارتباطا وثيقاً بين صناعة القرارات والأداء المهني لمديري المدارس من خلال امتلاك مهارات التخطيط الجيد المبني على المعلومات والبيانات اللازمة والمقدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية في المدرسة نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية بمجالاتها كافة، والعمل على رفع كفاءة جميع العناصر ذات العلاقة بعمل مدير المدرسة.

وجاءت هذه الدراسة لتتناول جانباً مهماً في إدارة المؤسسات التعليمية على مستوى مديريات التربية والتعليم والمدارس، وهو صناعة القرار وعلاقته بالأداء المهني، فهذه المؤسسات تحتاج إلى من يقودها إلى بر الأمان، إذ تمثل كل مديرية مجتمعاً له احتياجاته المختلفة عن غيره وكذلك المدارس، ولا بد من الوقوف أمام صناعة القرارات لإدارة المواقف والعملية التعليمية، فيما يصب في تحقيق السياسات التربوية التي تضعها الدولة. لذا، جاءت هذه الدراسة لتناول واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية وتقديم تصور إداري تربوي مقترح.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

اختارت الباحثة مشكلة مهمة من مشاكل التربية والتعليم في فلسطين، وتؤثر بشكل مباشر على سير العملية التعليمية.

إذ يواجه مديرو التربية والتعليم في فلسطين مشكلة في صنع القرارات، وتؤثر في العاملين كافة ومن ضمنهم مديري المدارس، وتتمثل في وجود صعوبات في عملية صنع القرارات المبنية على منهجية علمية سليمة تتعلق بالمقدرة على التخطيط لتحقيق الأهداف التعليمية، والتي تصب في مخرجاتها وأهمها الطلبة، مما يؤثر في الأداء المهني لمديري المدارس الذين يتلقون التعليمات من مديري التربية والتعليم، مما ينعكس على أداء العاملين معهم من معلمين وإداريين وصولاً إلى الطلبة (الزبون، 2022).

فالنظام التعليمي كامل متكامل بكوادره كافة وكل ما يصدر عن الإدارة الأعلى يصب في الإدارة التابعة لها والتي تنفذ القرارات، وبالنهاية ذلك صب على المعلم وعمله وبالتالي أثر بشكل كبير في الطلبة وبوصف المعلم الأقرب إلى الطلبة جعله يلاحظ الآثار المترتبة على هذا، وكون الباحثة معلمة في إحدى المدارس جعلها تلاحظ وجود مشكلة حقيقية تؤثر في جميع عناصر العملية التعليمية، وهي التخبط في عملية صنع القرارات واتخاذها بسبب حالة الطوارئ في البلاد والحاجة لقرارات سريعة ودقيقة تلبي احتياج الموقف دون ترتب مشكلات أخرى عليها.

وقامت الباحثة باستطلاعٍ لرأي عدد من المديرين للمناطق التعليمية ولمديري المدارس، فكان الجواب من معظم المستطلع رأيهم أن: القرار ليس عندي وهذا أدى إلى سير العمل داخل المدرسة مساراً مختلفا كثرت الشكاوى حوله، ولاحظت الباحثة إرباكاً في عمل المديرين، اعتقدت بداية أن ذلك يعود لأسباب تخص المدير ولكن انتقالها لمدرسة أخرى جعلها تلاحظ وجود المشكلة وتوتر الإدارة في إدارة العملية التعليمية فنجد قرارات تصدر منتصف الليل وأخرى تصدر صباحا في أثناء الذهاب للمدرسة وجميع هذه القرارات تتعلق بطبيعة العمل والتحول بين الوجاهي والالكتروني، وإذا بحثنا في كم القرارات التي صدرت في السنوات الاخيرة نجدها لا تعد ولا تحصى، منها ما يخص العام الدراسي والدوام ومنها ما يخص المعلمين ومنها ما يخص الطلبة فالقرار الأول الذي تم بتعطيل المدارس وتحول التعلم الكتروني جر خلفه كثير من القرارات لتاتي الحرب وتزيد الوضع سوءاً في فلسطين وبدأت القرارات تكثر وتتخبط وتجد القبول والرفض في صفوف المديرين والمعلمين الذي ظهر واضحا في كلامهم وعملهم ونجدهم يبحثون عمن يلقون باللوم عليه، وهنا رأت الباحثة ان هناك خللا في هذه القرارات فكثير من القرارات تم اصدارها والتراجع عنها بعد تعميمها وأخرى اتبعت بقرارات أخرى سريعة، ودون دراسة.

كما لاحظت وجود مشكلات عملية صنع القرارات لدى مديري التربية والتعليم، وتؤثر في عمل مديري المدارس، وأهمها المركزية في صنع القرارات، وقلة وجود صلاحيات لدى مديري المدارس لاتخاذ قرارات تساعد على تطوير مدارسهم إلا من خلال مديري التربية والتعليم، مما يؤثر في الأداء المهني لمديري المدارس فيما يتعلق بالممارسة المهنية لهم وذلك من خلال وجهات نظر مديري بعض المدارس. وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة التي أوصت بدراسة جوانب أخرى من صناعة القرارات من أجل تطوير النظام التربوي، منها دراسة ميخائيل ودسوقي وحلواني (2023).

ولاحظت تأثير القرارات في الأداء المهني لمديري المدارس، وعلاقاتهم مع أطراف العملية التعليمية كافة، وما لذلك من آثار ومخاطر على فاعلية العملية التعليمية التعلمية.

كما أن كثير من الدراسات أشارت إلى قصور في الأداء المهني لدى القيادات التربوية ومنهم مديري المدارس، وحثت على إجراء دراسات تسعى لحل أوجه القصور، ومنها دراسة موسى (2023)، وقشوع (2023)، وأبو سمرة وعويضات وقفيشة (2020)، والعمري (2020)، والزبون (2022)، والجعافرة وبن طريف (2018)، وأبو ظاهر وألوسيلو (Aboudahr & Olowoselu, 2018).

وفي ظل الواقع التعليمي الذي تعيشه المؤسسات التربوية الفلسطينية والتغيرات المتسارعة في السياسات التربوية المتزامنة مع تغيرات العصر واحتياجاته وتسارع المعرفة والتطور التكنولوجي، في ظل عدم الاستقرار الذي تشهده البلاد والحاجة الملحة لمديري التربية والتعليم ليكونوا قادرين على إدارة زمام الأمور، وصناعة القرارات بوصفها من أهم المهمات التي تواجههم وأصعبها، وأهم مهمة تقع على عاتقهم سواء أكان مدير تربية وتعليم أم مدير مدرسة، وما لذلك من انعكاس على الأداء المهني لمديري المدارس، لذا ستتناول الدراسة الحالية واقع صناعة القرار وعلاقته بالأداء المهني بوصفهما متغيرين مهمين، كما تسعى الدراسة إلى بناء تصور مقترح لصناعة القرار لمديري التربية والتعليم، ليكون مرجعاً لهم وقت الحاجة.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = .05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة الجغرافية)؟

السؤال الثالث: ما مستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة الجغرافية)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = .05$) بين واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم ومستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين؟

السؤال السادس: ما التصور الإداري التربوي المقترح لصناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين.
2. الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة الجغرافية).
3. التعرف إلى مستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين.
4. الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة الجغرافية).
5. التعرف إلى مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم ومستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في فلسطين.
6. بناء تصور إداري تربوي مقترح لصناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم ولتحسين الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في فلسطين.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم من موضوعات الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص وهو التعرف إلى واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين وبناء تصور مقترح، لذا تتمثل أهميتها بما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية: وتتمثل في دراسة واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، وإثراء المكتبة العربية والفلسطينية، وجعلها منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى لما توفره هذه الدراسة من نتائج وإطار نظري ودراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وما توفره من أدوات لجمع البيانات، كما تنبع أهميتها من ندرة الدراسات العربية التي تطرقت للموضوع ذاته الذي يتناول واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم وعلاقته بالأداء المهني لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

1. تبني التصور المقترح الذي سيتم إعداده من قبل الباحثة والمعتمد على نتائج الدراسة الحالية كدليل ومرجع لمديري التربية والتعليم ومديري المدارس، في أثناء توليهم المنصب أو في أثناء خدمتهم.
2. إفادة بعض الجهات التي يمكن أن تستفيد من الدراسة الحالية من خلال تقديم إطار علمي منهجي وخاصة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ولمن يسعى لتولي منصب مدير تربية وتعليم أو مدير مدرسة من خلال المادة العلمية ونتائج الدراسة والتصور المقترح.
3. توفر مرجعاً مهماً للباحثين التربويين، إذ أنها تثري الأدب التربوي، بغية إجراء مزيد من الدراسات التطويرية في هذا المجال.
4. توفر مرجعاً مهماً للمشرفين التربويين بوصفهم حلقة الوصل بين أطراف النظام التربوي في العملية التعليمية التعلمية.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على عدد من المصطلحات، والتي يمكن تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً كما يأتي:

صناعة القرار: "هو عمل إداري موضوعي يسهم في إيجاد الحل الأمثل لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار" (موسى، 2023، 63).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه عملية الصياغة والاختيار لعدد من القوانين والأنظمة والمبادئ والعمليات والأسس العريضة التي تتحول لنهج ونظام يسير عليه جميع المرؤوسين داخل النظام الذي يديره صانع القرار التربوي في مديريات التربية والتعليم، لتحقيق أهداف النظام التربوي، والتي تضعها السياسات التربوية، ويضع لذلك عدة بدائل ليتم اختيار الأنسب من بينها، لإدارة المؤسسات والمواقف في ظل التسارع الحياتي، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المطورة لهذه الغاية.

الأداء المهني: عرفه السعود (2022، 276) بأنه:" وظيفة تتطلب إعداداً طويلاً نسبياً ومتخصصاً، ويرتبط أعضاؤها بروابط أخلاقية محددة، وهي مجموعة الأعمال والواجبات والمهمات المختلفة، التي يمارس الأفراد من خلالها أدوارا محددة لهم، وفقاً لأهداف مرسومة يعملون من أجل تحقيقها،