معهد التنمية المستدامة
جامعة القدس

نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة)

رولا خالد حامد الداود

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1434 هـ / 2013 م

نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس
(دراسة حالة)

إعداد:

رولا خالد حامد الداود

إشراف: د. معزوز جابر علاونه

قُدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة –جامعة القدس

1434 هـ / 2013 م

جامعة القد س

عماده الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة)

إسم الطالبة : رولا خالد حامد محمود الداود االشتية

الرقم الجامعي :20111862

المشرف الدكتور : معزوز جابر علاونه

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 18/5/ 2013، من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم :

1. رئيس لجنة المناقشة: د. معزوز علاونه. التوقيع: .....
2. ممتحناً داخلياً: د. محسن عدس . التوقيع: .....
3. ممتحناً خارجياً: د. محمود أبو سمرة . التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1434 هجري – 2013 ميلادي

الإهـداء

إلى الأرواح المحلقة في سمائي والتي شجعتني على العلم والمعرفة والتي رحلت قبل أن أنجز رسالتي ويباركاها بدعائهما والدي..... ووالد زوجي..... رحمهما الله.

إلى من سهرت معي الليالي ..... والدتي حفظها الله

إلى من كان سندا وشمعة تضيء دربي .... زوجي عبد اللطيف .

إلى أبنائي الأعزاء ..... راكان وريان.

إلى من شجعوني على العلم .....إخوتي وأخواتي.

إلى كل المخلصين والأوفياء من الزملاء والأصدقاء.

إليهم جميعاً أُهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

رولا الداود

الإقـ ـ ـ ـرار

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

التوقيع :.....

رولا خالد حامد محمود الداود

التاريخ :.....

شكر وعرفان

أشكر الله العلي القدير الذي وفقني وأعانني على العلم والالتحاق بكوكبة العلماء واقتدي بقوله تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) صدق الله العظيم.

كما أتقدم بشكري وامتناني لمعهد التنمية المستدامة بجامعة القدس الذى أتاح لي فرصة الالتحاق بالدراسات العليا ممثلاً بمديره الدكتور (عزمي الأطرش) المحترم. وإلى الهيئة التدريسية الأفاضل.

كما أتقدم بالشكر لمشرفي الدكتور (معزوزجابرعلاونه) المحترم الذي لم يتوان يوماً عن مساعدتي وتقديم المشورة والنصح وإلى ممتحني الرسالة الدكتور (محمود أبو سمرة) والدكتور (محسن عدس) على ملاحظاتهما الهامة والقيمة.

وإلى محكمي أداة الدراسة(د. فيصل الزعنون، د. سليمان كايد، د. يوسف ذياب ، د.قاسم عبد الجبار ،أ. علام اشتية) الذين كان لإقتراحاتهم وتوجيهاتهم الأثر الكبير في انجاز هذه الدراسة .

ولكل من ساعدني لإنجاز هذا العمل ولم يبخل علـي بفكـرة أو معلومة وأخص بالشكر زميلتي (أ.أنهار العسالي) وإلى زملائي وزميلاتي في العمل والدراسة ممن ساعدوني طوال الوقت ،إلى جميع هؤلاء أتقدم بجزيل الشكر والعرفان.

رولا خالد حامد الداود

تعريفات

نموذج: وسيلة علمية لطرح الرؤى والأفكار التي تحمل آليات التطبيق. (الزهراني،2008).

النموذج في مجال الإدارة المدرسية: هو منظومة من المبادئ العامة التي تمكن من معرفة السلوك الإداري وتفسيره والتنبؤ به بطريقة أفضل من الصدفة، حيث يمكن القول أن هذه المبادىء سليمة في أثناء التطبيق العلمي (فهمي و محمود،1993).

مدينة نابلس : إحدى أكبر المدن الفلسطينية سكانًا ، وهي اصمة فلسطين الإقتصادية ، ومقر أكبر الجامعات الفلسطينية. وتعتبر نابلس عاصمة شمال الضفة الغربية إضافةً إلى كونها مركزاً لمحافظة نابلس التي تضم 56 قرية ويقدر عدد سكانها بقرابة 356 ألف فرد. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ،2012).

الإدارة التشاركية: هو النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة الإدارية النظامية والملموسة لدى العاملين في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها . (K & G, ،1991).

المشاركة: عملية نفسية سلوكية تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم وتسعى إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي وتشعر الفرد بأهمية مشاركته .(البدري،2005).

المدرسة الثانوية: هي مؤسسة تربوية تشرف على إدارتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتضم طلبة الصفين الأول والثاني الثانوي أو كليهما، بفرعيهما العلمي والعلوم الإنسانية.(شبلاق، 2006).

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى نموذج الإدارة التشاركية للمدارس الثانوية الحكومية في مدينة نابلس، كماهدفت أيضاً التعرف إلى دور بعض المتغيرات مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة، مكان السكن) على الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة دور بعض المتغيرات المتعلقة في الطلبة مثل (الجنس، العمر، التخصص، مكان السكن) على الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية من وجهة نظر الطلبة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من مدير دائرة التخطيط في مديرية التربية والتعليم في نابلس وسبع مدراء مدارس و(150) من المعلمين و(336) طالب من مجتمع مكون من (2680) طالب بطريقة العينة العشوائية المنتظمة و(7) من رؤساء مجالس أولياء أمور الطلبة . وتم توزيع استبانة مكونه من ثلاثة أ قسام وهي:المعلومات الأولية، والإدارة التشاركية، ومعيقات الإدارة التشاركية وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها، ومن أجل تحليل البيانات تم إدخالها الى الحاسب الألي ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي(SPSS)، حيث استخدم التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (ت) للمتغيرات المستقلة (independent sample t-test)، واختبار تحليل معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار(LSD) للمقارنات البعدية.

فأشارت نتائج الدراسة أن درجة الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، كما تبين أيضاً أن درجة معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين كبيرة. وأشارت النتائج ايضاً الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية)، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (مكان السكن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، و العمر).

كما اشارت نتائج الدراسة أن درجة الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب كبيرة جداً، كذلك تبين أن درجة معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب كبيرة . وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلبة تعزى (لمتغير الجنس، التخصص العلمي)، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلبة تعزى لمتغيرات (مكان السكن والعمر).

وبناء على نتائج الدراسة إقترحت الباحثة تطبيق النموذج الإداري المقترح (الهرم المقلوب) في الإدارة التشاركية لأنة يساهم في تحقيق النجاح والتطور والإرتقاء بالنواتج التعليمية، وتطبيق مبدأ الإدارة التشاركية وتبني الفكر الإسلامي كمنظور فلسفي يحقق التوازن والشمول داخل المؤسسات عن طريق الشراكة والتشاور، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء دراسات مكملة لهذه الدراسة على جميع مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وضرورة إشراك المعلمين في المرحلتين الأساسية والثانوية، وضرورة تطبيق نموذج الإدراة التشاركية المقترح في المدارس الفلسطينية. وضرورة اختيار مديري المدارس الثانوية الأساسية وفقاً لمعايير الكفاية العلمية والإدارية.

A Proposed Model for a Participatory Management of Governmental Schools in Nablus (A Case Study)

Prepared by: rola aldawood
Supervisor: Dr: mazoz alawna

Abstract:
This study aimed to address the model of participatory management of secondary governmental schools in Nablus, and to identify the role of some variables such as (Gender, age, scientific qualification, marital status, years of experience and residence) in participatory management and the obstacles that it faces in governmental schools in Nablus from the point of view of the teachers.

Moreover, the study sought to recognize the role of other student-related variables such as (Gender, age, specialization and residence) on participatory management and the obstacles it faces in governmental schools from the point of view of the students.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach. The study's community consisted of the director of the department of planning at the Directorate of Education in Nablus, seven school headmasters, 150 teachers, 336 students from a community that consists of 2680 students based on the regular, random sample, in addition to 7 chairs of the councils of students' parents.

The questionnaire was distributed and consisted of three parts: Primary information, participatory management and the obstacles facing participatory management after checking its reliability and validity. In order to be analyzed, the data was entered into the computer and processed using the SPSS software where frequencies, percentages, arithmetic averages and standard deviations were used. Also, the t-test (independent t-test sample) of the independent variables has also been used, in addition to the One Way ANOVA and the LSD test for dimensional comparisons.

The results of the study have shown that the degree of participatory management in governmental schools in Nablus from the point of view of the teachers was large. Also, it has been found that the degree of the obstacles that face the participatory management in governmental schools in Nablus was large from the point of view of the teachers.

Additionally, the results have indicated that there are statistically significant differences in participatory management and its obstacles in governmental schools in Nablus from the point of view of the teachers that are attributed to the variables of (Gender and marital status). Moreover, there were no statistically significant differences in the participatory management and its obstacles in governmental schools in Nablus from the point of view of teachers that are attributed to the variables of (Residence, scientific qualification, years of experience and age).

Furthermore, the results have shown that the degree of participatory management in secondary schools in Nablus from the point of view of students was very large. Also, it has been found that the degree of obstacles facing the participatory management in secondary schools in Nablus from the point of view of the students was large.

The results have also shown that there were statistically significant differences in participatory management in governmental schools in Nablus from the point of view of the students that are attributed to the variables of (Gender and scientific qualification). Additionally, there were no statistically significant differences in participatory management and its obstacles in governmental schools in Nablus from the point of view of the students that are attributed to the variables of (residence and age).

Based on the results of the study, the researcher suggested applying the proposed, administrative model (The up-side-down pyramid) in participatory management because it contributes to the achievement of success, development and the improvement of educational outcomes, as well as applying the participatory management and adopting the Islamic thought as a philosophical perspectivethat achieves balance and comprehensiveness inside institutions through participation and counseling.
Moreover, the researcher recommended conducting complementary studies to this study in all the Palestinian directorates of education, and the necessity to involve the teachers in the primary and secondary stages. Also, the researcher called for the application of the proposed participatory management model in the Palestinian schools, as well as the importance of choosing the headmasters of primary secondary schools based on the standards of scientific and administrative competence.

الفصل الأول

مقدمة واساسيات الدراسة

1.1 مقدمة

تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بشكل دائم لتحسين عملية التعليم أفقياً ورأسياً، أفقياً يتم عن طريق زيادة عدد المدارس وفرص الالتحاق بالتعليم الأساسي وزيادة أعداد المعلمين والمشرفين التربويين في هذا المجال، ورأسياًعن طريق رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتأهيل وإدخال برامج تعليمية تطويرية جديدة لم تعهدها الساحة التربوية من قبل. ويعتبرمشروع التطويرالتربوي مسؤولية مشتركة، إلا أن الاهتمام الدائم والتركيز على الإداريين بصفتهم القادة في الميدان والأكثر اتصالاً بالمدرسة والأقدرعلى متابعة وتنفيذ المشاريع التطويرية، ومساعدة المعلمين في اكتساب مهارات تعليمية، فهم يشكلون قوة تشاركية قادرة على اتباع منهج إيجابي قادرعلى تبني أفكارهم وخططهم، وبالتالي يلبي طموحاتهم وخططهم الرامية إلى النهوض بالعملية التعليمية بمسارها الصحيح المنسجم مع التغيرات المعاصرة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012).

يتعرض مجتمعنا الفلسطيني في هذه المرحلة من تاريخه للكثير من التطورات في النظام التربوي على مستوى النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وبالتالي تنعكس هذه التطورات على النظام التربوي ككل، ولقد فرضت هذه التغيرات والتطورات ضرورة وجود إدارة قوية تعاونية تشاركية مرنة، تستطيع مواجهة مثل هذه التحديات والمتغيرات بنجاح، كما فرضت الحاجة علينا إيجاد نوعية من الأفراد لديهم الخبرة والعلم والحكمة والقدرة في التأثير على الآخرين،ولقد شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيرا في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، بحكم ما أملته الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وما تتطلبه من إدارة علمية مرضية

وواعية لكي تلتقي المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية ولتحقق الأهداف التي وجدت من أجلها، فالتطورات العلمية تتسابق لكي تحل مشاكل العالم وتوفر قدرات هائلة لتقديم خدمات جديدة ومتطورة لم يكن الإنسان يحلم بها (الداعور،2007).

إن الإدارة موجودة في المجتمع الإنساني منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات، وتطور مفهومها بإطراد عبرالعصورالمختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور، وماحدث في التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعي وماصاحبه من تقدم تكنولوجي يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدث فيها،وأصبحت الإدارة ضرورة ملحة وأساساً هاما لا يمكن الاستغناء عنها أو تحديدها في أي جانب من جوانب الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية وغيرها،إذ أنه لامفر لكل جانب من هذه الجوانب من استخدام عمليات الإدارة مجتمعة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم والرقابة، وحتى يتسنى للمجتمعات السير وفق نظام رتيب يحقق لها أهدافها وينظم لها حياتها ويكسبها التقدم والرفاهية والبعد عن المزالق المهلكة والصعوبات المدمرة.(الدويك ، وأخرون ،1998).

ومن هنا جاءت أهمية القيادة كعملية مهمة في الإدارة حيث تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي :(القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية). إن القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات و الاستراتيجيات وهي ضرورة لتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان وهي قادرة على حل المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحة المؤسسة. (سويدان، والعدلوني، 2002).

وتعد القيادة التربوية المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية وبغيره لا يمكن تحقيق أي تغير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، وهذايتطلب منها قدرة على التعامل بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق الجهود من أجل بلوغ الغايات المرسومة، ومن هذا المنطق احتلت القيادة مكاناً رئيسيا في الإدارة، ومن المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة يكونون قادةً أقوياء. (الداعور، 2007).

الإدارة التربوية أو التعليمية هي مجموعة من العمليات تشمل التخطيط ،والتوجيه ،والتقييم ،وضبط الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة، باستخدام أحسن الطرق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة وبأقل وقت وجهد ومال.(الدويك، ,وأخرون ،1998).

هناك ارتباط وثيق بين العملية التربوية والعملية الإدارية. فهما متلازمان بمعنى أن أي تغيير يصيب إحداهما يستلزم بالضرورة تغيراً في الاخرى.وقد جاء الاهتمام بالإدارة المدرسية نتيجة لتركيز التربية على التفاعل مع المعارف والحقائق والعلوم المختلفة ومنها علم الإدارة.حيث أن نجاح أي نظام تعليمي يعتمد ضمن مايعتمدعليه من ركائزعلى قاعدة إدارية ذات كفاة عالية. (حمودة، 1988).

ويأتي النمط التشاركي في الإدارة المدرسية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدرمن المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة، ويوفرهذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيزالطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية.(R&T:1996)

ويلعب النمط القيادى التشاركي في الإدارة المدرسية على تكوين جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يساهم كل من فيه على تكوين عضوية من الروابط للعمل والمشاركة في تحمل المسؤولية. بيد أن هذه الجماعة تقوم بأداء الأعمال والمسؤوليات المناط بها وهذا لا يتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المدرسة الممثلة في مديرها أو ناظرها عاملاً أساسياً يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها. وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أي سياسة تعليمية هو إشراك المعلمين والمشرفين التربويين في وضع السياسة ووسائل تنفيذها، كذلك ينبغى إشراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم الذاتي ويعتادون على تحمل المسؤولية ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة التي تنادي بإشراك الأهالي والآباء بل والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل معوقاتها (احمد،2001).

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر الإدارة التشاركية من أهم حقول العمل الإداري لما لها من خصوصية خاصة في فلسطين، إن موضوع الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية والتي تتعرض أكثر من غيرها للمشاكل والضغوطات الدراسية والمشكلات التي تواجه المعلمين والطلاب وعلاقاتهم بالمدراءهي أحوج أن تُدرس ويبحث فيها أسس وسبل التعاون الإداري. حيث تتعدد هذه المشكلات من سوء إدارة للوقت وتنظيم سيرالعمل. إن ضعف الخبرة لدى الإداريين تضعف العلاقات التي تربطهم مع الطلاب والمعلمين والذي يؤدي بدوره لتدني التحصيل العلمي للطلاب وبالتالي ينعكس سلباً على الجوانب السلوكية سواء اجتماعياً أو نفسياً وبدوره ينعكس سلباً على المجتمع.كذلك يقلل من كفاءة المعلمين لعدم توفر الفرصة لهم لإبداء أرائهم أو أفكارهم وبالتالي يقلل من الحافز لديهم للإبداع أو الابتكار.

وبناء عليه فان مشكلة الدراسة تحدد في السؤال التالي:

- ما هو النموذج المقترح للإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس؟
- هل تختلف استجابات المعلمين حول إجاباتهم في النموذج المقترح للإدارة التشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس للمتغيرات التالية (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مكان السكن؟).
- هل تختلف استجابات الطلاب حول إجاباتهم في النموذج المقترح للإدارة التشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس للمتغيرات التالية (الجنس، العمر،التخصص، مكان السكن؟).

3.1 مبررات الدراسة

انطلقت مبررات الدراسة مما يلي :

- حداثة الموضوع وأهميته حيث أن الإدارة التشاركية نمط جديد من الإدارة قد يساعد في حل المشكلات ومواجهة تحديات ومعيقات استمرارية التغير والتطويرفي المدارس الحكومية.
- يعتبر موضوع الإدارة التشاركية موضوع يستحق الدراسة والبحث حيث أن إشراك وإدماج الطالب والمعلم بالعملية الإدارية يعتبرموضوع حيوي ومهم بالحياة التربوية حيث يقلل من المعيقات والصعوبات في المدارس ويساعد في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

- قلة الدراسات البحثية التي تتناول موضوع الإدارة التشاركية بشكل عام في المدارس الحكومية وبشكل خاص في فلسطين.
- يساعد النموذج المقترح (الهرم المقلوب) في تبني فكرة تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس.
- الرغبة والاهتمام الشخصي لدى الباحثة في دراسة موضوع الإدارة التشاركية من أجل الحصول على تصور ورؤيا واضحة تساهم في وضع خطط وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المستقبلية من خلال تبني النموذج المقترح.

4.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها مما يلي:

- الأهمية العلمية: تعد هذه الدراسة مرجعاً مقترحاً يفتح أفاقاً بحثيةً جديدةً للباحثين والطلبة المهتمين بمتابعة الأوضاع التعليمية حيث توفرمعلومات تصلح للتدريب وللقيام بعمليات التخطيط والإشراف والقيادة والإدارة المدرسية ككل.كما أنها متممة للجهود البحثية والأكاديمية التي تناولت موضوع الإدارة التشاركية المدرسية. وتوضح هذه الدراسة دورالإدارة التشاركية في مواجهة التحديات أو المشاكل التي تطرأ على قطاع التعليم للمراحل الثانوية خاصةً في ظل الظروف الصعبة التي يعانيها الشعب الفلسطيني بشكل عام والقطاع التعليمي بشكل خاص.
- الأهمية التطبيقية: تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية القليلة التي تناولت دور الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في فلسطين وخاصة في مدينة نابلس.كما أنها تساهم في رفع الوعي لدى وزارة التربية والتعليم بأهمية المشاركة في المدارس بين كافة الأطراف في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشاكل التي تواجههم في مسيرتهم التعليمية حيث أن المنفعة المتوقعة من هذه الدراسة ستعود على كل من المدير، والمعلم، والطالب، والإدارة التعليمية (العليا، والوسطى) وعلى المجتمع المحلي بشكل عام من خلال النموذج الإداري المقترح.كما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية لدى مدراء المدارس والتركيز على الدور الذي يلعبه مدير المدرسة كقائد تربوي وإداري يسعى لبناء إدارة تشاركية هادفة وبناءة مع كافة الأطراف. و يساهم هذا النموذج في تطوير برامج الإدارة المدرسية في فلسطين لتحقق أهدافها من خلال التوصل إلى معايير تربوية مقترحة(فلسفة تربوية إسلامية) يمكن استخدامها من قبل الإدارات التربوية لتعمم على مدارس فلسطين كافة.

- أهمية خاصة بالباحثة: تأمل الباحثة من خلال هذه الدراسة التوصل إلى مقترحات وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير وبناء وتبني النموذج المقترح للإدارة التشاركية واستخدامه في شتى المجالات الإدارية في فلسطين وخاصة الإدارة التربوية المدرسة.

5.1 اهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيس ومجموعة من الأهداف الفرعية، أما الهدف الرئيس فيتمثل في: (بناء وتبني نموذج للإدارة التشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس). أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يأتي:

- الخروج بنموذج مقترح للإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في دولة فلسطين .
- التعرف على دور الإدارة التشاركية ودرجة العمل بها في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ودورها في تسهيل العمل الإداري وحل المشكلات المتوقعة.
- التعرف على استجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في نابلس للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مكان السكن).
- التعرف على استجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في نابلس للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، التخصص، مكان السكن).

6.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس ومجموعة من الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فيتمثل في (ماهو النموذج المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس)؟

- أما الأسئلة الفرعية فتمثلت فيما يأتى :
- هل تختلف استجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس للمتغيرات التالية (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مكان السكن)؟
- هل تختلف استجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس للمتغيرات التالية (الجنس، العمر،التخصص، مكان السكن)؟

7.1 فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مكان السكن).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مكان السكن).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، التخصص العلمي ، مكان السكن).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الطلاب حول معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، التخصص العلمي ، مكان السكن).

8.1 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: مقدمة الدراسة ومشكلتها، ومبرراتها،وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، وتناول الفصل الإدارة التشاركية وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة.

الفصل الثالث: يتضمن منهج الدراسة، أدوات الدراسة ،مجتمع الدراسة والعينة، وصدق أداة الدراسة ، ثبات الأداة، جمع البيانات ،حدود الدراسة، ومتغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: ويشمل تحليل للبيانات التي جمعت خلال الدراسة بغرض إجابة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات،وعرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، والتي ترى الباحثة أنها مهمة للدراسة.

وصولاً إلى الأجزاء الختامية: وفيها قائمة المصادر والمراجع وقائمة الملاحق و (الاستبيان والتحليل الإحصائي) وصولاً إلى فهرس الجداول وفهرس الملاحق وفهرس المحتويات وأي تعديلات أو إضافات ستتم بناء على خطة الرسالة المنشورة من قبل الجامعة.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً مقارنة مع العلوم الأخرى، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي عام (1911)، وكان رائد الإدارة العلمية هو (فردريك ونسلو تايلور) الذي لقب بأبي الإدارة العلمية، وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية لاسيما بعد عقد أول مؤتمردولي للإدارة في(براغ) عام (1924). ويمثل علم الإدارة اليوم مكانًا بارزا في المجتمعات الحديثة، كما أصبحت الإدارة التشاركية في الدولة الحديثة من أهم الشؤون التي ينبغي أن يتناولها التحديث والتطوير والتي لا يمكن إبقاؤها روتينية أو تقليدية، ولأن الإدارة التربوية هي نظام فرعي ضمن النظام التربوي المتكامل الذي يضم المعلمين والمناهج والأبنية والتمويل والإرشاد والإشراف وبقية مكونات النظام التربوي. (رمزي، 1996).

إن التصور لدور المدرسة المعاصرة على الصعيد التعليمي يجعل من الصعوبة أن تقوم المدرسة بأداء مهامها في إطار النمط التقليدي للإدارة المدرسية الذي يرى أن دور المدير ينحصر في المدارس بتنفيذ السياسات التربوية المرسومة من إدارتة العليا. وهذه المهام تظل غامضةً لغير المديرين كما هو الحال بالنسبة للمدير، إلا إذا تم إخضاعها لنمط من التفكير من الأطراف المعنية بالمدرسة كافةً وذلك من أجل الوصول إلى نوع من التصورات المشتركة التي تمثل الأساس لعملية التعلم فيما بعد والذي بدوره يحبذ الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية لما يوفره من مناخ مدرسي يدعم التعاون فيما بين المدير والمعلمين والطلاب داخل المدرسة والذي بدوره يؤدي إلى وضوح في الرؤيا وتحديد اتجاه المهام التعليمية كافة. (K & G , 1991).

فيما يلي تلخيص لأهم عناصر الإطار النظري:

2.2 مفهوم الإدارة

إن من أبرز مقومات النجاح في الإدارة هو مقدرتها على مواكبة التغيرات ، وذلك سعياً منها في الاستمرار بالنهوض بمهمتها الموكولة إليها في تربية النشء تربيةً سليمةً وإعدادهم إعداداً متكاملاً، من خلال تعليم نوعي يرتقي بأدائها وبتحقيق الرؤيا المستقبلية وفي الطموح والتقدم التعليمي، وسعياً لتحذير ثقافة التميز وماسبقها في مستويات العمل التربوي لتحقيق أهدافها في النظام التربوي وفق منظور شمولي متكامل يراعي أساليب التخطيط الاستراتيجى وآلياته والمنهج العلمي والإستفادة من أفضل التجارب والممارسات العالمية في الإدارة المدرسية، والاستفادة من التطوير التربوي والتأكيد على أهمية توظيف التقنية بفاعلية، وتوسيع مبدأ المشاركة المجتمعية لنشرهذه الرؤيا والالتزام بها.(الرشايدة، 2006).

- يقول (مطاوع، 2003) قد يكون من الصعوبة الوصول إلى تعريف كامل شامل لمعنى الإدارة، ولهذا اختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل منهم حول مفهوم الإدارة.
- يقول (ستانلي فانس) في تعريف الإدارة: (يمكن القول في إيجاز أنها الرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها).
- (فيول) يقول في كتابه (الإدارة العامة والصناعة) يقصد بالإدارة (التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).
- (دواية) يقول (الإدارة نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد).
- (شين شادون) يقول: الإدارة هي الوظيفة المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقريرهيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ، والواقع إن(شادون) يستخدم في كتابه (فلسفة الإدارة مصطلحين بمعنى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية)، وهو يقول (إن الإدارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا باستخدام التنظيم للوصول إلى الغرض).
- يقول (فوثرت) في تعريف الإدارة (إنها فن توجيه النشاط الإنساني).
- يتضح من التعريفات السابقة أن الفكر الإداري لازال ضعيفاً وذلك لعدم وجود مصطلحات متفق عليها بين رجال الفكر الإداري.(مطاوع، 2003).

يمكن القول إن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الذي نعيش فيه أوسع مما تضمنه على حدى، إذ أن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية، أو قاصراً على القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع، بل إن مفهوم الإدارة لابد أن يتضمن عدة جوانب منها:اتخاذ القرارات، وحسن التنظيم، والتوجيه، والقيادةالحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب واحترام القادة والشعور بالرضى والحرص على تحقيق الأهداف، وهذا ما يطلق عليه الإدارة التشاركية التشاورية التي تتم بالتعاون ما بين جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات.(رمزي، 1996).

هذا إلى جانب إتباع الخطوات العلمية لعملية الإدارة والتي تعرف بعناصر الإدارة كما ذكرها (هنري فيول) وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، على اعتبار أنها من الوظائف التي يتطلبها قيام أي مشروع وتحقيقه. (مطاوع، 2003).

2.2. 1.أهمية الإدارة:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقيدها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلطة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظرا لطاقاته وامكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسؤول عن تصريف أمورها وتوزيع الأعمال بين أفرادهاوحل النزاع واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع وهو بذلك يمارس شكلاً من أشكال الإدارة. فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبيعته لايحب أن يعيش منعزلا عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتيسير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتيسير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بالمشاركة والمشورة وبالتالي تطبيق الإدارة داخل المؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة ،تجارية أو صناعية، تربوية أو عسكرية.(الرشايدة، 2006).

2.2. 2. مبادىء الإدارة عند هنري فيول:

يوضح (الرشايدة، 2006) مبادئ الإدارة عند فيول حيث يعتبر (هنري فيول)الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة وقد قام (فيول) بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى المبادئ الآتية:

- مبدأ تقسم العمل: يشبه (فيول) المجتمع الإنساني بجسم الإنسان يقوم كل عضو من أعضائه بوظيفة حيث يكون هناك تناسب وتكامل بين وظيفة كل عضو بالنسبة لبقية الأعضاء.

- مبدأ المسؤولية والسلطة: يرى (فيول) أن المسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تخويل صاحبها للسلطة المناسبة.
- مبدأ النظام والطاعة: حيث ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنشأة وبالتالي إطاعة الأوامر وتنفيذ القرارات.
- مبدأ وحدة الأمر: بمعنى يجب أن لا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر.
- مبدأ وحدة التوجيه: وهو يعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد ويعتبر هذا المبدأ شرط أساسي لتنسيق القوى والجهود.
- مبدأ خضوع المصالح الفرديه للمصلحة العامة: يشتق هذا المبدأ من الفلسفة التي تنادي بأن الفرد يعمل لصالح المجتمع إذ أن المجتمع أهم من الفرد.
- مبدأ مكافأة الأفراد: إن مكافأة الأفراد مقابل ما يبذلونه من جهد لرفع مستوى الأداء يحقق النجاح ويسود الرضى والوفاق بين العاملين وأصحاب العمل.
- مبدأ المركزية: أن هناك رئيس ووحدة مركزية وأوامر لا بد من تطبيقها غير أن طريقة التطبيق تتفاوت بين منشأه وأخرى ودولة وأخرى.
- مبدأ تدرج السلطة: وهو يعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها ولذلك ينبغي ضرورة توضيح تسلسل الرئاسة من أعلى المستويات إلى أدناها وتوضيح نطاق الإشراف.
- مبدأ الترتيب: يعني (هنري) بالترتيب وترتيب الأشياء والأفراد فهو يقول فيما يتعلق في ترتيب الأشياء إن كل شيء يجب أن يكون له مكان، ويقول إن كل فرد له مكان مناسب يوضع فيه الموظف.
- مبدأ المساواة: إن تشجيع القوى العاملة أو الموظفين على أداء وظائفهم بأعلى ما في طاقاتهم وإحساسهم بالولاء والرضى والإخلاص لعملهم ورئيسهم يتطلب ضروره إتباع مبدأ المساواة.
- مبدأ استقرار المستخدمين: وهذا يتضمن استمرار الموظف في العمل واستقراره فيه بعد نهاية مدة التدريب وأن لا يتم فصل الموظف قبل حصوله على حقوقه الكاملة.
- مبدأ المبادأة: من الأمور المرغوب فيه أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجهه والقدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل ويحرص على تأكيد نجاحها.
- مبدأ روح الإتحاد: إن روح الإتحاد والانسجام بين الأفراد العاملين تعتبر قوة ولذلك يرى (فيول) إن من الأمورالتي يجب مراعاتها من المدير عدم بث روح الفرقة بين الأفراد.

2.2. 3. عناصر الإدارة عند فيول

يقول (مطاوع، 2003) من أهم ما كتب (فيول) في بحثه (عناصر الإدارة) إن وظائف الإدارة خمسة هي :-

أولا: التخطيط : يقول (فيول) إن الإدارة تعني النظر إلى المستقبل ويستطرد قائلاً (الحقيقة إن النظر إلى المستقبل ليس كل الإدارة إلا أنه جانباً أساسياً فيها).

ويقصد (فيول) بالنظر إلى المستقبل أي التخطيط له وتتضمن عملية التخطيط عنصرين هما:

- التنبؤ وهو تقييم للمستقبل.
- وضع الخطة وتعني الإعداد للمستقبل.

ثانياً: التنظيم: يرى(فيول) إن عنصر التنظيم يعني إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها كالمواد الخام والأدوات ورأس المال والأفراد والعاملين. ويحبذ (فيول) استخدام الخرائط التي توضح شكل الهيكل الإداري للمنشأة.

ثالثاً: القيادة أو الرئاسة: يرى (فيول) أنه في إطار التنظيم للمنشأة يقوم كل مدير أو رئيس في أداء واجباته ومسؤولياته في نطاق الوحدة التي تدخل في اختصاصه وعلى كل مدير أن يكون مسؤولاً عن المنشأة وأن تكون قيادته سليمة.

رابعاً: التنسيق :إن التنسيق الجيد يعني تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاطات داخل المنشاة بمعني أن تعمل كل دائرة في إنسجام تام مع بقية الدوائر لتحقيق الهدف المنشود.

خامساً: الرقابة: يرى (فيول) إن مهمة الرقابة في أي منشأة الكشف عن أن كل شيء يسير وفقًا للخطة الموضوعة والإرشادات الصادرة والأصول المقررة، كما تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء التي يقع فيها المسؤولين ومحاولة إصلاحها وتفادي وقوعها في المستقبل.

4.2.2. الإدارة التعليمية:

لقد ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، أي متاخرةً عن المجالات الأخرى. ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليميةعلى المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1947) في نيويورك البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم ،وشعوراً للأهمية هذا المؤتمر فقد قرر الحاضرون عقد هذا المؤتمر المهم بشكل دوري. (دياب،2001).

يعد قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تديرها السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في وزارة التربية والتعليم العالي، وتشرف الوزارة على نسبة (72.7) من مجموع المدارس، ويقسم التعليم المدرسي (التعليم العام) إلى قسمين: مرحلة التعليم الإلزامي وتشمل الصفوف من الأول حتى العاشر، مرحلة التعليم الثانوي وتتكون من التعليم الأكاديمي وتشمل الصفوف (الحادي عشر والثاني عشر العلمي والعلوم الإنسانية)، أما التعليم المهني ويشمل على عدد من التخصصات منها التجاري والزراعي والتمريض والصناعي. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012).

والإدارة التعليمية تعد من أحد فروع الإدارة العامة فهي تشترك معها في الوظائف والنظريات والأدوات، وتختلف عنها في مجال التطبيق المتمثل في مجال التربية والتعليم بما يتميز به من خصوصية تميزه عن غيره من المجالات. وتعتبر إدارة التعليم جزءاً من الإدارة العامة وتتفقان في عناصر مشتركة أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه وسن القوانين واللوائح التنظيمية التي تسير العمل في كلا منهم.(السبيعي، 2009).

1.4.2.2. تعرف الإدارة التعليمية من خلال مجموعة من التعريفات وهي:

- " كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية التعليمية تحقيقًا يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم،" أو بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ماوفقا لأيديولوجية المجتمع ولاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيها حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم." (حسين، 2006).
- "تعرف بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية. (العبيدي، 2004).
- "أنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقًا لأيديولوجية المجتمع وأوضاعه (ما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه ومثله) والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة أو المحافظة، أو المنطقة، أو المدينة، أو القرية، لا بحسب مسمياته وظروف تنفيذه " (العمايرة، 2002).
- "كما تعرف أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تكتمل فيما بينها في المستويات الثلاث للإدارة أي على المستوى القومي (ديوان الوزارة) والمستوى المحلي (المديريات التعليمية) والمستوى الإجرائي (الوحدة الدراسية) لتحقيق

الأهداف المنشودة وهي بهذا وسيلة وليست غاية بذاتها." (البدري، 2005).

- "هى الهيمنة العامة على شؤون التعليم للدولة، بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه. وهى كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقًا يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم، وهى ليست عملية إشرافية تتولاها هيئة أو سلطة معينة، ولكنها تشمل أكثر من ذلك مثل: المناهج المدرسية، الحياة المدرسية الكوادر الوظيفية، أساليب تقويم العمل المدرسي. (حافظ، 2003).
- "الإدارة التعليمية تعنى بالممارسة، وبالطريقة التي توضع بها الأغراض التربوية موضع التنفيذ. وتهتم الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء. وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال. (عطوي، 2004).
- الإدارة التعليمية مجموعة من العمليات التنفيذية والتعليمية والفنية التي تتم عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير مناخ فكري وجماعي نشط ومنظم من أجل تذييل الصعوبات وتكييف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية. (الشيباني، 1985).

وبذلك يمكن القول بأن الإدارة التعليمية تهدف من خلال عملياتها المتشابكة وقدرتها على تنظيم العمل وتنسيقه إلى ترجمة الأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع، كما أنها أداة توجيه للتغييرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الأفضل، كما أنها عامل أساسي لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

2.4.2.2.نظريات الإدارة التعليمية:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من (بول مورت، ومساعده دونالد هروس) وضع أسس لنظرية الإدارة وردت في كتابهما (مبادئ الإدارة المدرسية)، كما حاول (جيس ب. سيرز) البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام (1959) تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج لتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية ومنها كتاب بعنوان (أساليب أفضل للإدارة المدرسية) عام

(1955) ، واستحدث(سيمون) في كتابه (مفهوم الرجل الإداري عام 1945) طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام (1968) وضع (يعقوب جيتزلز) نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر (سيرز) إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوثرجيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة. (الفريجات، 2000).

3.4.2.2. النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية مايلي :

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية : وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.(B. 2001).

يقول (عطوي، 2001) يمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

أ – نموذج جيتزلز: ينظر (جيتزلز) إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة بأدائهم وبالسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي، والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالأنانية أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها. والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم ويجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملا معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام. والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو

محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

ب – نموذج جوبا للإدارة كعملية إجتماعية: ينظر (جوبا) إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة له من السلطات العليا، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير فإنها تمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع فاقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره.

ج – نظرية تالكوت بارسونز: يرى (بارسونز) أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.
- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.
- الكُمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية :تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. (الخواجا، 2004).

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تتشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن

العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يعاني من المشكلات يستطيع أن يركز في العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها. (عريفج، 2001،).

ثالثاً: نظرية اتخاذ القرار: تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- تحليل وتقييم المشكلة.
- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدماً أي البدائل الممكنة.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات. (الخواجا، 2004).

رابعاً: نظرية المنظمات: تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة أو المدرسة فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها. (الخواجا، 2004).

خامساً: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات: لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها (سيرز) عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي (هنري فايول) والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها(سيرز) هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة)، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى تدارس للظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها، وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات في ترتيبات الموارد البشرية والمادية بما يسهل عملية تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات، وفي عملية التوجيه ينشّط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة وطبيعة العمل المناط بها وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها، وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملهاعلى ضوء الأهداف المنتظرة منها.(عريفج، 2001).

سادساً: نظرية القيادة : تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة لإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء لأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان. (الخواجا، 2004).

سابعاً: نظرية الدور: إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته فمن يكلف بهذه المسؤولية؟ وماذا يفعل مدير المدرسة إذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية بذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب؟ ما موقف بقية مدرسي التربية

الرياضية الآخرين؟ هل يشاورهم كجماعة؟ فربما يحدث تصادماً في الرأي، وفي مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام. تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس). فيجب عليه أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات و القدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة. (الخواجا، 2004).

ثامناً: نظرية النظم : لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، وجماعاته الرسمية وغير الرسمية، والاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، وطريقة بنائه الرسمية، والتفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي تشتمل عليها. وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف بإسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن العشرين، وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد(بولدنج) و(بكلي) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى.وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم

دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة. (العمايرة، 2002).

2.2. 5. خصائص الإدارة التعليمية

وجد (عريفج، 2001) أن هناك مجموعة من الخصائص تميز الإدارة التعليمية وهي :

- الشمول، أي اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر وتتأثر به.
- صعوبة التحكم في نوعية المدخلات.
- درجة عالية من التعقيد في المهمات.
- درجة عالية من التأهيل المهني.
- بروز بعض العلاقات الإنسانية بشكل واضح.
- صعوبة تقييم المخرجات.

2.2. 6. وظائف الإدارة التعليمية

يقول(حافظ، 2003) أن للإدارة التعليمية وظائف عديدة تهدف من خلالها إلى تنظيم العمل وتنسيقه وترجمته إلى أفكار وواقع ومن هذه الوظائف ما يلي:

1. القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء، وعليه لا بد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة.
2. تطوير المناهج الدراسية، ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب، منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة، وغير ذلك من الأبحاث التي تتعلق بنمو الأطفال ومطالبهم التربوية والمتعلقة بتحسين أساليب تقوية المناهج التعليمية ، وكذلك مساعدة المعلمين على النمو المهني.
3. القيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها، وكل هذا يتطلب تنظيما وتنسيقًا وإشرافاً فعالاً.

4. توفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، وكذلك رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم.
5. توفير المباني المدرسية والتجهيزات الفنية والمخبرية.
6. الاهتمام بالشئون المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب رواتب المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية.

وجدت (وزارة التربية والتعليم العالي ، 2007)أن هناك بعض الوظائف الأخرى والتي اعتبرتها ضرورية لنجاح الخطة التعليمية وهي:

1. الإشراف على جميع المؤسسات التعليمية الخاصة.
2. تشجيع البحث العلمي لغايات تطوير العملية التربوية وتحسينها.
3. تشجيع أوجه نشاط الطلاب في المؤسسات التعليمية، وتنظيم شؤون هذا النشاط في جميع ميادينه الرياضية والكشفية والفنية والثقافية والاجتماعية وغير ذلك بما يحقق الأهداف التربوية في مختلف المراحل التعليمية.
4. توفير الرعاية الصحية الوقائية في المؤسسات التعليمية والإشراف على حسن توافرها في المؤسسات التعليمية الخاصة.
5. الإسهام في تشجيع النشاط الثقافي والعلمي وإصدار المطبوعات التربوية واستخدام وسائل الاتصال المختلفة وغير ذلك من المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية.
6. تعزيز الصلات التربوية بين دولة فلسطين وسائر البلاد العربية والدولية.
7. إنشاء مراكز لتعليم الكبار ولأغراض التعليم المستمر.
8. إنشاء مراكز للدراسات غير النظامية لقاء الأجور التي يحددها الوزير.
9. تعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي بإنشاء مجالس للآباء وتفعيل الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع والعمل التطوعي وغير ذلك من أعمال تصب في تنمية المجتمع وتطويره.
10. توفير الإمكانات والوسائل اللازمة لتأمين الحياة الكريمة والاستقرار لجميع العاملين في الوزارة وإيجاد الظروف والعوامل والحوافز التي تساهم على وقف جهودهم وقدراتهم على تحقيق أهداف التربية وغاياتها بما في ذلك رفع مستواهم العلمي والمسلكي وإنشاء جمعية للإسكان وصندوق التكافل الاجتماعي وأي فعالية تعود على العاملين بالنفع العام.

يتضح بأن الإدارة التعليمية في فلسطين تقوم بدور كبير من أجل تنمية النشء من جميع النواحي الجسمية والعقلية والعلمية وتقوم بإعداد المعلم المؤهل وذلك من خلال الدورات التربوية المتعددة أثناء الخدمة وتقديم كل جديد من طرق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة، وتقول ببناء المدارس وتجهيزها بأحدث المرافق العلمية، من مختبرات علمية، ومختبرات الحاسوب الحديثة،

وتراعي كل جديد في المناهج التربوية وتشجع على مبدأ المشاركة في العمل والتشاور في اتخاذ القرارات. (مطاوع، 2003).

2. 2. 7. مفهوم الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة نظاما للتأثير المتبادل بين ثلاثة عناصر رئيسية بينهم علاقة متبادلة، وهم مدير المدرسة، والمجتمع المدرسي، والموقف. والإدارة المدرسية الفعالة، وهي قدرة المدير إدارياً على التأثير في أعضاء المجتمع المدرسي، ويتوقف نجاح المدير على سلوكياته، مثل إدراك التغيير، وقدرته على حل المشكلات ومواجهتها، وإقناع أعضاء المجتمع المدرسي برسالة المدرسة. (مطاوع، 2003).

وهناك مجموعة من التعريفات والمفاهيم للإدارة المدرسية وهي:

- يعرفها(عابدين، 2001)." بأنها إذا كانت الإدارة التعليمية تعتبر صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، والإدارة التعليمية جزءا من الإدارة التربوية وكلهم يشتركون في مكونات الإدارة وعناصرها، حيث أن الإدارة المدرسية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة، وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوط بها واتخاذ القرارات وبخاصة في الدول الأجنبية المتقدمة، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية.
- يعرفها(عطوي،2004) "إنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبناءها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عميلة تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها".
- و(العمايرة، 2002)."إنها مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه)، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقًا لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء مما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".
- (ربيع، 2006)." إنها مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي يقوم بها أكثر من فرد، (المدير،

المدرسون، التلاميذ، الموظفون، أولياء الأمور)، بطريقه المشاركة والتفاهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة في التربية والتعليم، أو هي عميلة توجيه وتنسيق وتخطيط لكل عمل تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم فيها ".

- (عساف، 2005)."إنها مجموعة العمليات والأعمال التي يقوم بها العاملين في المدرسة في تفاعل ضمن مناخ مناسب داخل أسوار المدرسة وخارجها وفقا للأسس والسياسات المرسومة والفلسفة التربوية الموضوعة من قبل الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتوافق وحاجات المجتمع ورفع الكفاية الإنتاجية للمدرسة والارتقاء بمستوى العاملين فيها ".
- (حسين، 2006). "إنها ذلك الكل المنظم التي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً ايجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة،ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونوه من الوكلاء والمدرسين الأوائل للمواد والمعلمين ورواد الفصول، الإداريين والفنيين كل حسب مسئولياته ومهامه ومتطلبات عمله حيث يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية". "هي منظومة متكاملة يقوم بها العاملون في المدرسة في تفاعل ايجابي داخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام والدولة".
- (الهبيل، 2008)."إنها عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ".
- كما يعرفها (الحريري وآخرون،1996)."أنها مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية والتي تحقق أهدافها".

2.2. 7.1.أهمية الإدارة المدرسية :

من الواضح إن كل مجتمع إنساني يحتاج إلى من ينظم جهوده، ويوجهها ويخطط، ويتابع التنفيذ وينسق وينظم الأنشطة حتى يكون هناك تعاون مستمر وجهد منسق، ونبتعد عن العشوائية في العمل، والمدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية بها أناس ينتمون إلى المجتمع هم بحاجة إلى من يدير شؤونهم وينظم أعمالهم ويحقق أهداف تلك المؤسسة بطريقة علمية توظف جهود العاملين نحو تحقيقها.وعلى الرغم من الأهمية الواضحة لأدوار كل العاملين في المؤسسة التربوية، إلا أن مدير المدرسة يمارس دوراً مهماً في توجيه الفعاليات المختلفة التي تسهم في العملية التربوية، فهو مسئول عن قيادة وتوجيه جميع الجهود والقوى لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، بالإضافة إلى

مسئوليته عن تحسين مستوى التلاميذ تعليما وتعلما. فلم يعد هدف مدير المدرسة مجرد تسيير شؤون المدرسة تسيراً روتينياً والمحافظة على النظام والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر الطلاب وتغيبهم، بل أصبح محور العمل في هذه الأدوار يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التى تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي، بمعنى لم يعد التركيز على الأدوار الإدارية هما و حيدا وهدفًا أسمى بل تعدى ذلك إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية. (ربيع، 2006).

2.7.2.2.الأهداف الإستراتيجية للإدارة المدرسية

ويرى (الرشايدة، 2006) أن العديد من المدارس تتجه حاليا نحو تطبيق منحنى (الإدارة على مستوى المدرسة) كوحدة أساسية للإدارة وكأحد أساليب الإصلاح المدرسي من حيث إعطاء مؤسسي المدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور في المدارس الثانوية مزيداً من الحقوق والصلاحيات في اتخاذ القرارات والمشاركة البناءة في وضع الأهداف المدرسية، ويمكننا القول أن أهمية الإدارة المدرسية تأتي من أن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية، وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لا تصل إلى تحقيق أهدافها وعلى ذلك فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غايته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها للنجاح وهناك خمس أهداف ينبغى اتباعها لتحقيق الأهداف بفاعلية وهي:

- تعزيز مبدأ المشاركة والشفافية والمساءلة ومراعاة حاجات الجمهور ويتحقق ذلك خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط والأهداف.
- تعزيز التوجه نحو ألامركزية في الإدارة.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- تطوير الأداء المؤسسي والفردي.
- بناء نظام معلوماتي إداري متكامل.

8.2.2.أنماط إدارة المدرسة الثانوية

وجد (المغربي، 1994)أن أنماط إدارة المدرسة الثانوية تتعدد في الطابع المميز لها، فلكل نمط إداري طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات أن تميز بين أنماط الإدارة المدرسية، فهناك من يرى أن الإدارة يمكن تصنيفها على أساس المجموعات والتي تصنف فيها الإدارة إلى:

- إدارة ديمقراطية.
- إدارة اوتوقراطية.
- إدارة تراسلية.

في الواقع إن إدارة المدرسة لا تسير وفق نمط واحد طول الوقت، وذلك لوجود عدة أنماط تتميز كل منها بميزات مختلفة، وسنعرض هذه الأنماط كما يلي:

1) النمط الديمقراطي: إن هذا النمط من القيادة هو ذلك الأسلوب الذي يسعى قائد المؤسسة من خلاله لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها عن طريق اتاحة الفرصة أمام المرؤوسين ليكون لكل منهم دور في القيادة والمشاركة وتحمل المسؤولية وتوفير جو تسوده الألفة والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ، وعلى ذلك نجد أن الإدارة الديمقراطية توفر إطلاق قدرات أفراد الهيئة المدرسية، وتظهر قدراتهم واستعداداتهم، وتعطي الفرد قيمة عليا في ذاته وتحترمه كإنسان له كرامته في المجتمع. (أبو الفتوح، وآخرون، 1994).

يقول (المنيع، 1989) يستمد النموذج الديمقراطي سلطته من الجماعة، ويفسح المجال أمام الأفراد ليكون لهم دور في المشاركة والإدارة والمسؤولية، توضح إدارة المدرسة الأهداف للعاملين في المدرسة وتوزع عليهم الأدوار، فينال الكل حقه في المشورة والمشاركة في تحقيق الأهداف.

2) النمط الأوتوقراطي :يقوم هذا النمط على فكرة الزعامة والاستبداد بالرأى واستخدام أساليب الإجبار والإرهاب والتخويف ومراقبة كل صغيرة وكبيرة بالمدرسة، فلا يقوم المدير هنا بمناقشة المعلمين أو استشارتهم في الأمور الإدارية المتعلقة بالمدرسة، فالإدارة هي صاحبة القرار. (الطبيب، 1999).

كما يوضح (سليمان،1985) أن هذا النمط يتميز بما يلي:

- لا يحترم هذا النمط شخصية المعلم أو الطالب.
- انعدام روح التعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة وتنعدم العلاقات الإنسانية.
- تلجأ المدرسة دائماً إلى أسلوب الترهيب والوعيد والعقاب في التعامل مما يؤثر على سير العمل.
- تظهر علامات الكسل والخمول على الكوادر التعليمية والطلاب كحد سواء.

أما (مصطفى،1982) فيقول إن النمط الأوتوقراطي نمط مرفوض من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، لأنه يهدم من شخصية العاملين في المدرسة ويعوق في عملية بنائها ونموها، لأنهم مكلفون بتنفيذ التعليمات دون التربية و المشاركة في وضعها.أى أنهم وسيلة لبلوغ هدف محدد، وهذا يسبب لهم القلق والتوتر، وبالتالي انعدام العلاقة بين إدارة المدرسة والطالب والمعلم وأولياء

الأمور، وهذا يتعارض مع روح التربية الحديثة.

3) النمط الترسلي: يغلب على هذا النمط الفوضوية، حيث تترك إدارة المدرسة المرؤوسين يسيرون حسب أهوائهم، أو وفق أسلوب يختارونه لأنفسهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد، كما يؤدي إلى تفكيك فريق العمل، لذلك يعد هذا النمط أقل الأنماط الإدارية من حيث نتاج العمل، حيث يشعر أفراده بالضياع والقلق وعدم الرغبة في العمل، مما يترك آثاراً سلبيةً على العاملين وعلاقتهم بإدارة المدرسة. (الطبيب، 1999).

ويوضح (أحمد، 1992) أن هذا الأسلوب يؤدي إلى ما يلي:

- كثرة تراخي أعضاء أسرة المدرسة وعدم اهتمامهم بما يدور من نقاش.
- لا تظهر الجدية في النقاش أو الحديث خاصة في اتخاذ القرارات.
- ظهور التهور في الحكم والقرار دون الاستفادة من وجهة نظر الآخرين.
- التبرم والضيق في تحمل المسؤوليات وفي هذا النمط تنعدم فيه السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتنعدم روح العمل الجماعية أو المشاركة، مما يجعل المدرسة في حالة تسيب، حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال أو رقابة لكي تحقق المدرسة أهدافها.

مما سبق نلاحظ أن استخدام الأسلوب الديمقراطي في المدرسة الثانوية يعتبر أفضل الأساليب، حيث يعتمد على مبدأ المشاركة والتشاور، ويشمل جميع الأفراد من مدراء ومعلمين وطلاب وحتى أولياء الأمور، مما يسهل العمل الإداري وتحقق المدرسة لأهدافها وسياساتها.

9.2.2. مفهوم الإدارة التشاركية

وتعني مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ومن ثم إلى تفويض السلطة وإتباع اللامركزية في الإدارة. إن التصور لدور المدرسة المعاصرة على الصعيد التعليمي يجعل من الصعوبة أن تقوم المدرسة بأداء مهامها وفي إطار النمط التقليدي للإدارة المدرسية والذي يرى أن دور المدير في المدارس ينحصر بتنفيذ السياسات التربوية المرسومة.فهذه المهام تضل غامضة لغير المديرين كما هو الحال بالنسبه للمدير، إلا إذا تم إخضاعها لنمط من التفكير للأطراف المعنية في المدرسة كافة، وذلك من أجل الوصول إلى نوع من التصورات المشتركة التي تمثل الأساس لعملية التعلم فيما بعد، والذي بدوره يحبذ النمط التشاركي في الإدارات المدرسية لما يوفره من مناخ مدرسي يدعم التعاون بين المدير والمعلمين والطلاب داخل المدرسة، كما يؤدي النمط التشاركي لوضوح الرؤيا وتحديد الأولويات والاحتياجات التعليمية كافة.إن الإدارة المدرسية التشاركية تشمل أكثر من مدير المدرسة، فهي تتضمن كل من يعمل في المدرسة من إداريين، فنيين، معلمين،

طلاب، أولياء أمور، والمجتمع المحيط، ولكي تستطيع المدرسة القيام بمهامها وغاياتها يجب إشراك كل الأطراف السابقة. (R &T.1996) .

ويعتبر ميدان الإدارة التشاركية من ميادين الدراسات الحديثة، إلا أن تطور الإدارة التشاركية التعليمية اعتمد على أساس علمي وعلى تطور مفاهيم الإدارة من القرن العشرين وحتى اليوم. (مطاوع ،2003).

إن توسيع قاعدة المشاركة في المدارس تحقق أهدافاً كبيرةً ، ماكانت المدرسة لتصل إليها إلا بالأسلوب التشاركي للعاملين فيها في عملية صنع القرار واتخاذه،ويعود ذلك لعدة مزايا على الإداريين والعاملين داخل المدرسة، وتتمثل في إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذه مما يتيح لهم مجال للتعبير عن أرائهم واقتراحاتهم والتعرف على المشكلات قبل وقوعها. (الأغبري، 2000).

2.2. 9. 1 مفهوم المشاركة:

"المشاركة، تعني دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات. وأن طريقة المشاركة تتم بما يسمى مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم المقترحات حول حلها، ومن المزايا الهامة لهذه المؤتمرات ما ذكرته الباحثة الاجتماعية (ماري فوليت) من أن المؤتمرات تتمثل فيها روح الجماعة بإتاحة الفرصة للمرؤوسين حيث يشعرون حقيقة بالقوة بإحساسهم الذاتي و ليس مجرد تسليمهم واعترافهم بقوته، كما تفيد هذه المؤتمرات في إلقاء الضوء على المشكلات محل القرار ويجعل المرؤوسين يتقبلون القرار ويتحمسون لتنفيذه. (القيسي، 2010).

والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وإلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي كما إنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يساهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار. وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فعالية الإدارة والتنمية

للعاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له. وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. ومن هنا كان من الضرورى إشراك العاملين في كل مايتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعه، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية.(الطويل، 2006).

أن مبدأ التشارك يمكن المدير والمعلمين في المدرسة من تحقيق عدة أغراض تتمثل في تحسين نوعية القرار وقبول أوسع له على مستوى المعلمين والطلاب وبالتالي التمهيد لوضع الخطط والأهداف وتوقع المشكلات والسعي إلى حلها بالإجماع.وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقةً مفروضةً على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل الإدارة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين مع احتوائهم عاطفيا وتحسسيهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة، وإن أسلوبه الحكيم من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء،ومن الخطأ أن يتصور بعض المديرين أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأى والقرار يقلل من شأن المدير القائد وينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديرا قد لايحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها. (www.Kenanaongine.com.php159).

يرى (K & G, 1991) أن القيادة التشاركية هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشكلاتها.وقسم (دكسن، 1981) المشاركة إلى نوعين :

1- مشاركة مباشرة،تتمثل في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدها الإدارة مع المرؤوسين من أجل إشراكهم في صنع القرارات.
2- مشاركة غير مباشرة، وتتمثل في جعل ممثلي العمال وسائر المرؤوسين والمنتخبين منهم أعضاء دائمين في مجال الإدارة ولجان العمل المشتركة واللجان الاستشارية.

لقد جاءت كلمة "نظامية" ترجمة لكلمة يقصد بهابأن المشاركة صفة ضرورية للنمط الإداري في المؤسسات، وذلك من أجل تمييز المشاركة التلقائية التي تحدث في المدرسة حتى ولو كانت تمارس بشكل سلطوي، كأن يفوض المدير مسؤولية الصف للمعلم لتتعدى إلى المشاركة على مستوى صناعة القرار المتعلق بالمناهج وصياغة الأهداف التعليمية والتصدي للمشكلات، ومناقشة السياسات ونقدها، واقتراح البدائل الملائمة.

وقد أشار (الإمام،2011) إلى عدد من أنواع المشاركة منها :

- المشاركة بتبادل المعلومات.
- المشاركة بالمشاورة.
- مرحلة تنفيذ القرار.

2.2. 9. 2. نطاق المشاركة:

يقول(القيسي، 2010) لقد أثيرت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط وللإجابة عن هذه التساؤلات ظهر اتجاهان التقليدي والحديث:

- الإتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الإستراتيجية في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا.
- الإتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية ،إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عمليا لأنه مكلف للوقت والمال إذ أن هذا يعني مشاركة الأفراد الذين يعنيهم الأمر من خارج التنظيم والتي سوف تتأثر بالقرار ومن هؤلاء مثلاً الأجهزة الاستشارية، معاونو المدير، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه، مما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو ذلك ما أثبتته دراسة (بلز).

2.2. 9. 3.أسس الإدارة التشاركية:

ويوضح (دحلان، 2003) أن الإدارة التشاركية ترتكز إلى مجموعة من الأسس وهي :

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة،ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين.
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهل تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية.

- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتحاد القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ لإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

2.2. 9. 4 مفهوم النمط التشاركي في الإدارة المدرسية :

إن مدرسة اليوم والغد بسبب التحديات التي تواجهها فكرا وأسلوبا ومنهجا لا تستطيع أن تخوض غمار التقدم العالمي الكبير بصورتها التقليدية، فالمؤسسات الناجحة في مجال الأعمال مثلاً لا يديرها أفرادا بل تديرها جماعات، وهكذا هي المدرسة أيضا إن أرادت أن تواكب التطور والتكنولوجيا لا يديرها مدير لوحده بل تديرها جماعات وبأساليب تعتمد على تعميق روح العمل الجماعي وتوزيع الأدوار والمشاركة في القرار والتنظيم التشاركي الحر، وهذا لا يعني تنازل المدير عن سلطته ومكانته وإنما ضمن حدود وضوابط تفويضية محددة، وبلا شك فإذا وجد المدير القادر على التطوير والتنمية المهنية الذاتية والمتدرب على توظيف التقنيات الحديثة فاعتقد أن هذه المدرسة هي القادرة على تحقيق أهدافها والعمل ضمن نظام مفتوح.وأنه في ظل التطورات الحاصلة وأساليب الإدارة الحديثة لابد من وجود إدارة مفتوحة للجميع يشارك في خططها وبرامجها فريق العاملين بالمدرسة، هذه المشاركة تجسد العلاقة بين الإدارة المدرسية وسائر العاملين في المدرسة وبالتالي فهى عنصر حاسم في المناخ المدرسي. وعلى مدير المدرسة أن يعمل على إيجاد التفاعل الإداري بين العاملين في المدرسة، كأن يحفز العاملين وينمي بينهم الدافعية للعمل الجماعي المشترك عن طريق تكوين مجموعات للإشراف على تسيير العمل في كل الأمور التعليمية والأنشطة المدرسية، فالمدير العصري ينبغى أن يعمل بأسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة وذلك لأنها تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع وتحقق الولاء والانتماء للمدرسة، إننا نريد مديراً يساهم في بناء وتطوير مدرسته، ويشعر أنه جزء منها ومن تقدمها، نريد قائداً يعمل من خلال الجماعة وبمشاركة الجماعة وبروح العمل الجماعي ويأخذ بمبدأ الفريق الواحد في العمل ليحقق التقدم لمدرسته. (الترامسي).

ويأتى النمط التشاركي في الإدارة المدرسية على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المدرسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافةً وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المدرسة والمؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية

لدى العاملين في المؤسسة التربوية. (R & T, 1996) .

ويرى (Vann, 1992) أن الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية يتطلب توافر شرطين ضروريين هما:

1) توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.

2) توفر مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

2.2. 9. 5. مبررات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية :

يقول (Vann, 1992) لقد حدث الكثير من التغيرات في واقع المدرسة المعاصرة، وفي تصور المجتمع لها ولدورها، وأصبح هذا التطور يجد في النمط التشاركي في الإدارة المدرسية اقترابا أنسب لهذا العصر ولواقع المدرسة نفسه، ويمكن إجمال هذه التطورات بما يلي:

1) التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة :كانت الوظيفة التقليدية تتمثل في تلقين مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية كالكتابة والقراءة والحساب، أما وظيفة المدرسة المعاصرة اليوم كما يراها الفكر التربوي الحديث فيناط بها دور تربوي أعم وأشمل من الدور التقليدي ويتمثل في الجوانب التالية :

- تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا.
- الفهم العميق للمحتوى المعرفي للمقررات الدراسية.
- ربط ما يتعلمه الطالب بحياته اليومية خارج نطاق المدرسة.
- إشراك الطالب في بناء معرفته، وذلك عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه.
- زيادة ثقة الطالب بقدرته على الانجاز والإبداع.

ويتضح لنا بأن الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية يوفر مناخًا مدرسيا يدعم التعاون بين المدير والمعلمين والعاملين داخل المدرسة، وذلك يؤدي إلى وضوح الرؤى فيما بينهم اتجاه المهام التعليمية في المنهاج المدرسي، بمايؤثر إيجابيا على الإدارة التعليمية والمجتمع المحلي.

2) النجاح الذي حققه النمط التشاركي في إدارة المؤسسات الاقتصادية: زيادة فعالية النمط التشاركي في المؤسسات الاقتصادية من حيث قدرتها الإنتاجية؛ سواء كماً أم كيفاً، وذلك لما يتضمنه هذا النمط من تحفيز لطاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل وحل المشكلات المتعلقة به، أو في مجال رفد عمليات صناعة القرارات والسياسات في المؤسسة، فالنمط التشاركي يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، الأمر الذي يزيد من

دافعيتهم نحو العمل المنتج.(K & G 1991).

3) التغير المتسارع على تصور المجتمع لدور المدرسة : تعتبر الإدارة التشاركية بديلاً قويا للإدارة التقليدية وذلك لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها. (Vann, 1991).

2.2. 9. 6. فوائد تطبيق النمط التشاركي في المدرسة:

يري (Vann, 1991) بأنه بالإضافة إلى الفوائد التي يمكن أن نجنيها على مستوى تفجير طاقات العاملين الفكرية والفنية، وزيادة دافعتيهم نحو العمل المنتج فإن هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى الإدارة التعليمية ومستوى المدرسة أيضاً، ومنها مايلي:

1. وضوح الرؤيا:إن المدرسة المدارة تقليديا يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذى يؤدى إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، ما ينعكس سلبيا على أدائهم. أما في حالة النمط التشاركي بما يوفره من مناخ متفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد الإدارة التعليمية وأفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي تمنح هيئة المدرسة فرصه تطور الواقع المدرسي بشكل منتج، فإن القرارات التي يتم اتخاذها من النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدرا كبيرا من أراء قطاع واسع من المرؤوسين ومشاركاتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عالٍ من الاتفاق حول هذه القرارات.

2. حل الخلافات بشكل فعال :في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدى إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصةً أن ذلك يتم في ضوء ماتم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمدرسة. (N, 1999).
3. القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة :إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المدرسة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة، التي أصبحت عرضة للتغير المتسارع تبعا لروح هذا العصر. وفي الواقع إن المدرسة المدارة تقليديا يصعب عليها الاستجابة لهذه الميزة التي ترى ضروره مواكبة المدرسة لروح التغير المتسارع في هذا العصر، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المدرسة، وذلك نظرا لمحدودية قدرة الإدارة التقليدية في تلمس تلك المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها. وعلى العكس من ذلك، فإن المدرسة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال، وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها.(R&T.1996).

4. المقدرة على التجدد: يقصد هنا "بالمقدرة على التجدد" بأنها إعادة تركيب بنية المدرسة الإدارية، طبيعة الأدوار والعلاقات وقواعد الاتصال، الأمر الذى يصعب أن يتم من خلال إملاء القرارات الفوقية في حاله المدرسة الأوتوقراطية، ولكن يمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة من قبل أعضاء هيئة المدرسة كافة، في الحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية وفي لاتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود. (N:1999).

يقول(عابدين، 2001) لابد للمشاركة أن تكون متزنةً ومتوازنةً إذ لا يتوقع المرؤوسون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار، وان اللجوء للمشاركة باستمرار قد يؤدى لنتائج عكسية وسلبية منها:

- إستغراقها لكثير من الوقت وإفسادها لبعض القرارات وبخاصةً في المواضيع التي تتطلب قرارات طارئة وعاجلة.
- إحتمال زيادة طموحات المعلمين والتلاميذ واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها مع إشراكهم فيها.
- إحتمال فهم المعلمين والتلاميذ سبب المشاركة على أنه قلة خبرة المدير أو قلة كفاءته وضعف ثقته بنفسه.
- إحتمال شيوع المسؤولية، وبالتالي صعوبة تحديد من يستحق الثناء ومن يستحق اللوم.

7.9.2.2.العوامل المؤثرة على الإدارة التشاركية المدرسية:

أوضح (الصلاحي، 2008) أن إدارة المدرسة تتأثر كغيرها من مؤسسات المجتمع بمجموعة من العوامل المحيطة بها والتي تشكل طبيعة الإدارة وممارستها العملية، وتؤثر في مدخلات العملية التعليمية التربوية، وهى بدورها إما تؤثر سلبا أو إيجابا في مخرجاتها، والإلمام بهذه العوامل ضرورة لكل من يعمل بمجال الإدارة المدرسية، وأن العملية التربوية والتعليمية تتأثر بالعوامل الجغرافية للمناطق التي توجد بها المدارس من حيث كونها مناطق جبلية أو ساحلية أو صحراوية. فلكل منطقة سمات وظروف معينة تؤثر على المدارس وتفرض عليها إلتزامات معينة، مما يؤثر على المجتمع المنتسب للمدرسة اجتماعيا وثقافيا واقتصاديا، بما فيهم الطلاب والمعلمين ومدير المدرسة وأولياء الأمور، فمثلا تتأثر المدارس بالعوامل الجغرافية من حيث وسائل النقل للطلاب والمعلمين وكذلك من ناحية تضاريس المدارس الصعبة الواقعة في مناطق حدودية أو نائية والاختلاف بينها وبين مدارس المدن والقرى ذات التضاريس السهلة والمتوفرة فيها كامل الخدمات.هذا بالإضافة إلى اختلاف بيئات الطلاب وكذلك موقع المدرسة، حيث يزداد أعداد

المعلمين والكفاءات العالية في مدارس المدن، ويقل في المدارس النائية والحدودية، مما يجعل الأمر أكثر حدة على الإدارة المدرسية.كما تتأثر المدارس بالمستوى الاقتصادي للطلاب وأولياء الأمور لتوفير المستلزمات المدرسية، وتتأثر المدرسة بالعوامل الاجتماعية والثقافية للمنتمين لها من الطلاب وأولياء الأمور.

2.2. 9. 8. معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية:

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فعالية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعيقات التي تعترض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي. وهناك ثلاثة أصناف من المعيقات كما يحددها (K & G :1991) وهي:

1) المعيقات المؤسسية: تنبع تلك المعيقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها وبشكل ضمني على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم تجعل العاملين مجرد مأمورين، فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي وفي الاتجاه نفسه، فإذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل" فكيف يمكن خلق مناخ مؤسسي متفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

2) معيقات نابعة من المديرين أنفسهم :هذه المعيقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المدرسة، وفي كثير من الحالات ما يشعر المديرين بالخوف إتجاه العمل إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلاشك، تنعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدارسهم.

3) معيقات تكمن في الموظفين: كثيرا ما نصادف معلمين يرون أن دورهم في المدرسة مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئًا إضافيا يلقى عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مدارسهم. إن القيادة الفاعلة اليوم لاتتمثل في نمط محدد بل تتمثل في استخدام النمط الملائم لأفكار وأراء المجموعة العاملة، وتعتبر القيادة التشاركية من أنماط القيادة الفاعلة التي تقدم العلاقات على مهام العمل بصورة نسبية ولذلك لابد من العمل المتواصل من أجل الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة التعليمية وفي الإدارة المدرسية ويتم ذلك من خلال الارتكاز على إستراتيجية تغيرية تعتني بإزالة المعيقات المؤسسية أو تلك النابعة من المديرين أو الموظفين، التي غالبا ما يتم التغلب عليها من خلال إجراء الحوار الهادف والناقد للواقع الإداري القائم في مدارسنا،

وعرض فوائد توظيف النمط التشاركي ومزاياه في الإدارة المدرسية. (K & G:1991).

10.2.2.مدير المدرسة

المدرسة هي وحدة الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير، بما فيها من هيئة تدريسية وطلبة وموظفين وعاملين، وماتضمه من أبنية ومرافق وما يحيط بها من بيئة تربوية وطبيعية واجتماعية، وقد كان هدف المدرسة في الماضي تزويد الطالب بقسط وافر من المعلومات والمعارف دون النظر إلى أي اعتبار أخر، وكانت تنحصر وظيفة مدير المدرسة في السابق على تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من الرؤساء،وتنحصر مهمته في القيام بالأمور الإدارية فقط وبمعزل عن المجتمع والبيئة التي من حوله،ومع تطور مفهوم التربية والإدارة التربوية والتعليمية تطورت وظيفة الإدارة المدرسية.
وأصبحت وظيفة المدرسة في العصر الحديث أكبر وأوسع وأشمل مما كانت عليه في الماضي، فمحور عملها امتد إلى الاهتمام بالتلاميذ والعمل على تربيتهم تربيةً شاملةً في ضوء تفاعلهم مع البيئة لتكوين شخصياتهم المتكاملة عقلياً وجسدياً وانفعالياً واجتماعياً من خلال تهيئة البيئة المناسبة لهم وتوفير الخدمات التي تساعدهم على النمو الشامل والمتكامل، كما أنها تتعهد مواهبهم وتعمل على رعايتها ليصبحوا أشخاصاً أسوياء لكل منهم شخصيته المستقلة القادرة على إفادة أصحابها أولاً والمجتمع المحلي ثانيا، والوطن ثالثًا، كما تهدف المدرسة الحديثةإلى تنمية خبرات العاملين فيها بشكل دائم والى تنسيق جهودهم للتظافر هذه الجهود معاً لبلوغ الأهداف المدرسية المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة، ولأقصى مدى ممكن. ونتيجة لتغير أهداف المدرسة وأدوارها، فقد تغير تبعاً لذلك المفهوم القديم للإدارة المدرسية ووظائف وأدوار المدير وامتد دوره ليشرك العاملين في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتعليمية باعتبار أن مفهوم العملية التربوية أصبح يعني قيام المدرسة بتلبية احتياجات المجتمع، وبعد معرفة الاحتياجات ودراستها أصبح الجهاز الإداري لايقوم على عمل المدير فقط بل تعداه ليشمل العاملين في المدرسة وأصبحت العملية تشاركية متكاملة تطالب بإنضمام المعلمين والطلاب وأولياء الأمور ليكونوا جزءاً مهماً في هذا الجهاز الإداري.(أبو فروه،1996).

يوضح (أحمد، 2001) الممارسات القيادية لمدير المدرسة التشاركية حيث يقول إن الإدارة المدرسية التشاركية ضرورة من ضروريات العمل الإداري الناجح وسمة من سمات القائد القادر على التعاون مع جميع المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات المرتبطة بالعمل.وبالتالي هناك بعض الممارسات القيادية لمدير المدرسة التشاركية منها :

- إتباع المدير لنمط القيادة الجماعية (التشاركية) في أداء العمل المدرسي.

- تفويض المزيد من سلطاته للمعلمين لأداء المهام بفاعلية.
- إتاحة الفرص أمام المعلمين والطلاب للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
- إشراك المعلمين والإداريين والطلاب في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.
- دعم العلاقات الإيجابية بين المعلمين وزملائهم.
- استثمار طاقات المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة وتوجيها لتحقيق الأهداف.
- حث العاملين بالمدرسة على العمل الجماعي والتعاوني.
- الاستجابة لمتطلبات المعلمين والطلاب وإشباع حاجاتهم.
- دعم التعلم المستمر والتنمية الذاتية للمعلمين.
- توفير التدريب على الاستراتيجيات الفعالة للعمل كفريق.
- توفير مناخ مدرسي صحي يتسم بالانفتاح.
- فتح قنوات جديدة للاتصال بين المعلمين والآباء بما يدعم العملية التعليمية.
- توزيع المكافآت بين المعلمين بطريقه عادلة وغير متحيزة.
- تقويم أداء المعلمين بموضوعيه دون تدخل للعوامل الذاتية والشخصية.
- إتاحة الفرصة أمام الآباء للمشاركة في إدارة المدرسة وصنع القرارات المدرسية من خلال فتح قنوات اتصال فعاله بهم لحضور الاجتماعات والحفلات المدرسية.
- حث الآباء على المشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة والمشاركة في حلها.
- تشجيع المعلمين على الرقابة الذاتية.

يقول (أحمد، 2001) القائد التشاركي يعمل على استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية، ويتميز القائد التشاركي بالقدرة على التفويض في العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لذلك لابد أن يتميز مدير المدرسة التشاركي بالحماس والذكاء والاتزان والشعور بالمسئولية والشخصية الاجتماعية والإيمان بالعلاقات الإنسانية وعدم التذبذب في اتخاذ القراروالتعامل بلباقة مع من حوله من موظفين، وطلاب، وبيئة اجتماعية وأن يتحلي ببعض الخصائص الإسلامية لكي يكون القدوة الحسنة للعاملين وللطلبة ومن هذه الصفات: التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق وأمانة وإخلاص وصبر وتواضع وبساطة وتسامح ولين ورحمة. وأن يتمسك بتعاليم دينه، لأن الإنسان المؤمن بالله يكون أكثر إخلاصا في عمله.

202. 11.إدارة التغير في المدرسة

يعد مفهوم إدارة التغير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين

من القرن العشرين، وهي ماتزال في طور البناء والتبلور. ويأتي الاهتمام بإدارة التغير باعتبارها أداة لتقنين التغيرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية وأهواء شخصية، لذلك كانت إدارة التغير باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغيرات وحل المشكلات الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغير. والتغير الإداري ليس ضرباً من الممارسات الإدارية يلجأ إليها المدير الجديد لإحداث أثر يميزه عن سابقه، بل ضرورة تحتمها طبيعة الحياة، التي تتسم بالحركة والتي بدورها تنعكس على التنظيم الذي لابد أن يتجاوب معها ويتكيف على أثارها، إن أراد الاستمرار والتطور وإلا كانت النتيجة الجمود والاضمحلال (الرشايدة،2006).

وللتغلب على مقاومة التغير في المؤسسة :

يقول (الرشايدة، 2006) أن هناك العديد من الوسائل ذات المستويات المتدرجة التي تستخدم للتغلب على مقاومة التغير وهي ليست بدائل لبعضها البعض بحيث تتاح الفرصة للمدير لكي يفاضل بينها، بل هي طرق تتناسب مع مواقف وحالات معينة ومن هذه الطرق:

- التعليم والاتصال حيث يتم مناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح مع العاملين ليدركوا مبررات التغير والحاجة إليه مما يؤدي إلى اقتناع الأفراد بالتغير وتخفيف مقاومتهم.
- المشاركة وذلك بإتاحة الفرصة للمشاركة في التغير وتنفيذه مما يشعر المعلمين بأهمية التغير وبأنهم مساهمون به وتتطلب المشاركة فتح قنوات الاتصال بالمهتمين والتعرف إلى أفكارهم.
- التسهيل والدعم تحقق هذه الطريقة نتائج جيدة في التغلب على مقاومة التغير وتتمثل في توفير الدعم والانصات لما يقوله الآخرون وتوفير فرص للتدريب وصقل المهارات.
- التفاوض والتشاور والاتفاق حيث يتم بمشاركة العاملين والأطراف المعنية لمواكبة التغير واتخاذ القرار بشكل تشاوري.

12.2.2.المجتمع المحلي

يوضح (الرشايدة، 2006) مجموعة من تعريفات المجتمع المحلي وهي:

- عرف (ساندرسون) المجتمع المحلي "على أنه ذلك الشكل من العلاقة التي تقوم بين الناس ومؤسستهم في منطقة محلية معينة حيث يقيمون في مناطق مختلفة إما في قرية أو محيط والذي هو عادة مركز أنشطتهم المختلفة".
- أما (عيسى ،2008) فقد رأى إن المجتمع المحلي يشمل بعدين هما: البعد الجغرافي وهو

يعني الاشتراك في مكان معين أو محيط للعيش أو الإقامة، ومن جهة ثانية تشمل المصالح والاهتمامات وهو البعد الاجتماعي.

- أيضا فان (الأسكوا، 2010) رأت إن المجتمع المحلي عبارة عن ارتباط بشري تتأثر العلاقات فيه بالقرابة والصداقة والجوار، وتؤدي هذه العلاقة وظيفتها من خلال النظم والقوانين والأعراف والثقافة السائدة.

13.2.2. نماذج في إدارة النظام التربوي

قام العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية التعليمية بتطوير عدد من النظريات والنماذج للتعامل مع مختلف أبعاد النظم التربوية، وقد تداخلت هذه النظريات والنماذج في العديد من جوانبها مما أثار توجهاً بضروة البحث عن طريقة لإحداث نوع من التكامل والتناغم بينها بهدف تمكين القادة والمسؤولين التربويين من التعامل المناسب والفاعل مع القضايا في إدارة نظمهم التربوية من خلال تطوير العديد من النماذج. (الطويل، 2006).

ويوضح (Bush, 1995) بعضا من هذه النماذج نستعرض منها مايلي :

1. النماذج الرسمية وهي تشمل عددا من التصورات والسبل المتشابهة والمتطابقة فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريوها أهدافاً متفق عليها من خلال وسائل وأساليب منطقية، فإداريو النظم يمتلكون السلطة والصلاحيات إليهم عبر مراكزهم في المنظمة وتؤكد النماذج الرسمية على نمط العلاقات الرسمية بين مدخلات النظام البشرى وسبل الاتصال والتواصل.
2. نموذج الزمالة ويتضمن جميع النظريات الداعمة للتشاركية بين بعدي السلطة وعملية صناعة القرارات في النظم الاجتماعية. وتتفاوت النظرة إلى مفهوم التشاركية داخل هذه النماذج بين زمالة محددة يشارك فيها القائد والمسؤول التربوي سلطته مع عدد محدد من زملائه المخضرمين في النظام للمشاركة في رسم سياسة وصناعة قراراتة عبر عمليات حوارتقود في النهاية إلى الوصول لمستوى متقدم من موافقة جميع العاملين.
3. النماذج السياسية وهي التي تنظر إلى عملية صناعة القرار على أنها عملية مساومة وتفاوض، لذا فإن هذه النماذج تركز على تحليل كيفية توزع القوى والمقدرة على التاثير في النظم ومايترتب عليه من صناعة القرارات في النظم الاجتماعية بعامة والتربوية بخاصة، فعملية اتخاذ القرار ملزمة بالأطر المرجعية السياسية للجهات الموجدة لها.
4. النماذج الذاتية تركز على الأفراد العاملين في النظم بدلاً من التركيز على النظام ككل أو

على وحداته الفرعية وتنظر للفرد على أساس أنه محور أساسي في النظام وأن لكل فرد نظرتة الانتقائية والذاتية التي يرى فيها النظام وأوضاعه ومعانيها بالنسبة للعاملين في النظام.

5. النماذج الثقافية تؤكد على الجوانب غير الرسمية في النظام أكثر من تركيزها على الجوانب الرسمية، كما تركز على قيم العاملين في النظام ومعتقداتهم ومعاييرهم وعلى كيفية تفعيل مدركاتهم لتكون معاني منظمية تعاونية تشاركية مشتركة يعيشونها.

14.2.2. مديرية التربية والتعليم

تعد مديرية التربية والتعليم نموذجا مصغرا لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية، وهي حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة التربوية الدنيا وتتمثل بمدراء الدوائر في الوزارة ومدراء التربية والتعليم في المديريات التعليمية، ومديرية التربية والتعليم هي المؤسسة التي تشرف على تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس التابعة لها، وتتمتع هذه المديريات بنوع من الاستقلالية ذات صلاحيات محددة وتحت إشراف مركزي، حيث تلعب دوراً بالغاً في تحقيق أهداف التربية. وقد وجدت مديريات التربية والتعليم من أجل أن تخفف من الأعباء والمسؤوليات الملقاة على الوزارة وليساهم ذو الخبرة والكفاءة في تطوير مجتمعاتهم، وكذلك من أجل تحقيق التوازن الجغرافي في توزيع الخدمات التعليمية.(مغاري، 2009).

14.2.2. 1. نبذة عن مديرية التربية والتعليم في مدينة نابلس:

أنشأت أول مديرية للتربية والتعليم لمحافظة نابلس عام (1926) في منطقة القريون (السرايا القديمة) وكان عدد موظفيها خمسة ومديرها الأستاذ شريف صبوح وهو أول مدير لها، ومع تزايد عدد الموظفين وتشعيب مهامها وأقسامها انتقلت المديرية إلى مكان أخر داخل المدينة حيث موقعها الحالي منذعام(1991) مدرسة الخلدونية سابقاً، حيث وصل عدد الموظفين (134) لغاية عام (2011) موزعين على سبعة عشر قسماً.(مديرية التربية والتعليم، نابلس2011).

14.2.2. 2. أهداف المديرية:

تستمد المديرية أهدافها من السياسات والأهداف الهامة لوزارة التربية والتعليم والمتمثلة بما يلي:

1. إعداد الطالب بشكل متكامل بهدف مواجهة التحديات في المستقبل.

2. تنمية القدرات العقلية والمعرفية والحركية والاجتماعية لدى الطالب.
3. غرس الاتجاهات الإيجابية والقيم الدينية والخلقية والعلمية في نفس الطالب.
4. خلق جيل من العلماء القادرين على تحمل المسؤولية لتمثيل بلدهم وتشريفها ورفع لوائها عالياً.
5. الحفاظ على تراث الأمة وتاريخها وأصالتها. (مديرية التربية والتعليم، نابلس2011).

14.2.2. 3. إدارة المديرية:

يشرف على إدارة المديرية (مديرالتربية والتعليم) في المحافظة ،حيث يقوم بالإشراف ومتابعة الشؤون المديرية بشقيها الإداري والفني والتأكد من تطبيق التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي ويساعده في ذلك نائبان للشؤون الإدارية والفنية إضافة إلى رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية وفيما يلي لمحة عن الأقسام ومهامها :
أولاً: الأقسام التي يشرف عليها النائب الإداري وهي (قسم الشؤون الإدارية، قسم المالية، قسم الرقابة الداخلية،قسم اللوازم، قسم الأبنية والمشاريع، قسم الكتب والمطبوعات، قسم التقنيات التربوية والحاسوب، وقسم الإدارات التربوية – الميدان).
ثانياً: الأقسام التي يشرف عليها النائب الفني وهي (قسم التدريب والإشراف التربوي، قسم التعليم العام، قسم الأنشطة الطلابية، قسم الصحة المدرسية، قسم الامتحانات، قسم الإرشاد والتربية الخاصة).أما الأقسام التي تتبع لمدير التربية مباشرة هي (العلاقات العامة،قسم الديوان،وقسم التخطيط والإحصاء). (وزارة التربية والتعليم،2012).

4.14.2.2 . مهام مديريات التربية والتعليم :

يقع على عاتق مديريات التربية والتعليم مهام كبيرة إذ إن كل مديرية تشرف على العديد من المدارس وتوفير جميع الاحتياجات البشرية، والمادية وذلك من أجل توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة بالإضافة إلى المهام الفنية الأخرى، من امتحانات، واستصدار الشهادات واعتمادها، ومتابعة الأمور المالية والإدارية لتسيير العمل في المديرية المدرسية في فلسطين. إن المهمة الأساسية لمديريات التربية والتعليم هي متابعة الجهاز التعليمي في الميدان، ولها الصلاحية بمتابعه أمور المدارس اليومية من إشراف وإرشاد تربوى، ونشاطات تربوية، وأمور مالية وإدارية، وأمور شئون الموظفين، وتكون مسئولة عن إعداد التشكيلات المدرسية لكل مدرسة، ومتابعة أمور المدرسة الأخرى، ومتابعة التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية والإحصائيات التربوية في المنطقة..(مديرية التربية والتعليم، نابلس2011).

الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة التشاركية وخاصة المدرسية ،سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، وأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات.

1.15.2.الدراسات العربية:

دراسة بدير(1993) بعنوان (العلاقة بين نمط القيادة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية) هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين نمط القيادة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام. حيث تألفت عينة الدراسة من (80) مديراً ومديرةً، و(50) من أفراد الجهاز الإداري، و(150) مدرساً في مدارس التعليم الثانوي.وقد استخدمت الباحثة لهذه الدراسة المنهج الوصفي ممثلاً في دراسة الحالة ومنهج أسلوب النظم وقامت الباحثة بإعداد أربع استبيانات طبقت إحداها على مديري المدارس ووكلائها وأخرى على أفراد الجهاز الإداري، وثالثة على المدرسين الأوائل ، والأخيرة على الاتحادات الطلابية، وكانت أبرز النتائج أن النمط السائد في مدارس التعليم الثانوي العام هو النمط التشاركي الذي يهتم بكل من العمل والعاملين، وقد ركزت الدراسة على قياس النمط الإداري للمديرين من خلال الافتراضات الأساسية للمدير عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل ، وانتهت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمستقبل إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة القليوبية في (جمهورية مصر العربية) في ضوء أسلوب تحليل النظم.

دراسة الحبيب (1996) بعنوان (تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وأريحا) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وأثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (135) معلما ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء بيت لحم – أريحا، واستخدمت الباحثة استبانتين الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية لقياس الولاء التنظيمي عند المعلمين. وأسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي:

أن الولاء التنظيمي عند المعلمين يزيد كلما كانت لهم مشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ووضع الخطط المدرسية .يصف المعلمون والمعلمات مستوى مشاركتهم بأنها متوسطة حيث كان أعلى متوسط لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة يقع في المستوى المتوسط. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمين تعزى إلى مستوى مشاركتهم للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، ودلت النتائج بأن هذه الفروق هي لصالح مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية.

دراسة طبعوني (1997) بعنوان (نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية، ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات الضفة الغربية) وهدفت الدراسة إلى إظهار أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا، ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات، وبيان أثر كل من الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي في النمط والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديراً ومديرةً، و(1780) معلما ومعلمةً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة كانت عبارة عن استبانة، وأسفرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية انتشارا بين أوساط المديرين هو النمط القيادي الديمقراطي، وأسفرت الدراسة أيضاعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط القيادي تعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة عيد(2000) بعنوان (النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في منطقة عمان الأولى) هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في منطقة عمان الأولى، وتكونت عينة الدراسة من (69) مديراً ومديرةً، (275) معلماً ومعلمةً تم اختيارهم عشوائيا واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. أظهرت النتائج أن النمط التشويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي ثم النمط التفويضي، وأظهرت النتائج ايضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الجنس، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنمط القيادة للمديرين

دراسة البلوشي (2002) بعنوان (مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان) هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة من عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل وعددهم (372). استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (65) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل. وجود مراعاة لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحله وخطواته كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

دراسة الجغبير(2003) بعنوان (المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات في المملكة العربية السعودية) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات وبحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وكذلك بيان أثر كل من الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس للموظفين الإداريين، واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في مستوى إداري تنفيذي (دون رئيس قسم) في وزارة التربية والتعليم ومديراتها في المحافظات وبلغ عددهم (2206) إداريا منهم (1720) ذكراً و (486) إناث، اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (440) إداريا، وإداريةً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استبانتين هما: استبانة المعوقات التنظيمية، واستبانة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط "بيرسون" وتحليل التباين الأحادي، للإجابة على أسئلة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :عدم وجود وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، الجنس)، كما وجدت درجة متوسطة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم.

دراسة حرز الله (2007) بعنوان (مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة في اتخاذ القرارات في خمسة مجالات، ثم دراسة العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة الرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية على تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، ودرجة الرضا الوظيفي لديهم ، وقام الباحث ببناء استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي، وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة،وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددهم (306) معلماً ومعلمةً بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة ، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.

وجود علاقة ايجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة الأطول.

دراسة الحديدي (2009) بعنوان (درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر المرؤوسين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري، وفقًا لمتغيرات (الجنس،سنوات الخدمة،المؤهل العلمي، مكان العمل). والكشف عن سبل تطوير الدور الإداري للقيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء الفكر الإداري الحديث. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (158) فردا موزعين بين (14) نائب مدير دائرة و (144) رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية من أدوات الدراسة وشملت على (80) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي على الترتيب: التخطيط،التنظيم، التوجيه، والمتابعة والتقويم، وخرج الباحث بالنتائج ومن أهمها: أن درجة ممارسة

القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم لدورها الإداري في الفكر الإداري الحديث جاءت حسب مجالات الدراسة على النحو التالي : التخطيط في المرتبة الاولى بوزن نسبي (75.69)، تلاه التنظيم بوزن نسبي (66.14). ثم جاء التوجيه بوزن نسبي (65.45) وجاءت المتابعة والتقويم في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي. (64.53)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة (66.39). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث تعزى لمتغير مكان العمل (مقر الوزارة، مديريات التربية والتعليم)، ولقد كانت الفروق لصالح المديريات.

دراسة العرابيد (2011) بعنوان دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة) هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية لتعليم القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وتحديد تأثيرمتغيرات كل من (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) على تلك الممارسة للقيادة التشاركية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي2010-2011 والبالغ عددهم (134) مديرا ، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة (واحدة) مكونة من (82) فقرة وزعت على (7) مجالات تتضمن:

- ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم.
- مشكلات تتعلق بالطلبة.
- مشكلات تتعلق بالمنهاج.
- المشكلات الإدارية التعليمية للمدرسة.
- مشكلات تتعلق بالأمور المالية.
- مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي.
- مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية والتجهيزات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المجال الثاني المشكلات المتعلقة بالطلبة قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.73) وحصل المجال الأول: ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية بوزن

نسبي قدره (74.28) وحصل المجال الخامس: المشكلات المتعلقة بالأمور المالية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (73.40) في حين حصل المجال السادس: المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (72.47) وحصل المجال السابع: المشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (69.97) في حين حصل المجال الثالث: المشكلات المتعلقة بالمنهاج على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (68.27) وحصل المجال الرابع :المشكلات المتعلقة بالأمور الإدارية التعليمية للمدرسة على(68.7) والمرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.35)، واظهرت النتائج ايضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لكافة المتغيرات :الجنس، سنوات الخدمة.

2.15.2.الدراسات الأجنبية:

دراسة (W, 1985) بعنوان (مشاركة معلمي المدارس الثانوية في عملية صنع القرار وعلاقتها بتصورات المعلمين للأسلوب القيادي ولفاعلية مديرهم) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الرغبة لدى معلمي المدارس الثانوية في المشاركة بعملية صنع القرار وعلاقة هذه المشاركة في إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديرهم وفعالية عملهم. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة تقيس مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وعلاقة هذه المشاركة باتخاذ القرار. وتكونت هذه الدراسة من (211) معلماً ومعلمةً في ولاية كاليفورنيا، وأظهرت النتائج أن المعلمين يشاركون في صنع القرارات المهمة التي تتعلق بالتخطيط والميزانية، كما بينت أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى المشاركة الفعلية للمعلمين في عملية صنع القرار وبين فاعلية المديرين.

دراسة (B&C, 1991) بعنوان (مشاركة المعلمين في صنع القرار في التخطيط تبعا لنظرية "هيرسي وبلانشرد" في القيادة في ولاية شيكاغو) هدفت الدراسة الكشف عن مشاركة المعلمين في صنع القرار في التخطيط المدرسي وتطوير التعليم تبعا لنظرية "هيرسي وبلانشرد" في القيادة في ولاية شيكاغو وقد استخدم الباحث أساليب وصفية واستبانة ومقابلات. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

مشاركة المعلمين والإداريين في صنع القرار الإداري، وتمثلت مشاركة المعلمين في جمع المعلومات وتحديد بدائل الحلول.

- أظهرت الدراسة رغبة أكبر في المشاركة في صنع القرار من قبل المعلمين.
- أدت مشاركة المعلمين إلى زيادة الالتزام وتقدير الذات.
- أظهرت مشاركة المعلمين قي صنع القرار إلى أخلاق مهنية ودافعية.

- أظهر أسلوب التخطيط تقدما في تحليل مخرجات النظام المدرسي، ولكن المدارس لم تتبع أسلوب التخطيط كما ورد في نظرية "هيرسي وبلانشرد" في القيادة.

دراسة (L, 1994) بعنوان (صنع القرار التشاركي في إعتقادات وإدراكات مديري المدارس العليا العلمية في ويسكنس) هدفت الدراسة إلى فحص المعتقدات لدى مديري المدارس العامة العليا في ويسكنس وذلك في ضوء صنع القرار التشاركي وتعرف تأثير المتغيرات الديمغرافية مثل (العمر– القانون المدرسي– الجنس– سنوات الخدمة كمدير– التحصيل التربوي)على صنع القرار التشاركي.استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من عدة أجزاء:

الأول: يشمل أسئلة عن مستوى اتفاق المنسجمين والرأي حول مفهوم القرار التشاركي.

الثاني: يشمل بيانات حول توسيع مشاركة المعلمين في صنع القرار.

الثالث: يشمل معلومات ديمغرافية للتعرف على أثرها في صنع القرار التشاركي.

تتألف من (82) مديرا ومديرةً لمدرسةً عامةً عليا في ويسكنس أي بنسبة (20 %) من المجتمع الأصلي، وشملت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية: معامل الارتباط، تحليل التباين الأحادي. والانحدار المتعدد لقياس العلاقات المتعددة عند مستوى($a \geq 0.05$) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (العمر– القانون المدرسي– الجنس– سنوات الخدمة كمدير– التحصيل التربوي) على صنع القرار التشاركي.

دراسة (K, 2001) بعنوان (درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار في ولاية أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعا لتطبيقات المشاركة في اتخاذ القرارات.واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الجدد في ولاية أوكلاهوما بالولايات الأمريكية. وقد طبقت الدراسة على مدرستين تختلفان في الثقافة التنظيمية في ولاية أوكلاهوما. وخرجت الدراسة بأهمية تدريب المعلمين الجدد وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية في المدرسة.

دراسة (W&M, 2003) بعنوان (القيادة المتوازنة وتأثيرها على تحصيل الطلبة) هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الفعالة والمدير الفعال ودور الأنماط القيادية المتبعة في تحسين مستوى أداء الطلبة (التحصيل). استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وذلك بجمع الدراسات السابقة التي أجريت على موضوع الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية والعمل على تحليلها. تكونت عينة الدراسة

من (150) دراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الفعالة التي تعتمد النمط التشاركي تؤثر تأثيرا ايجابيا على تحصيل الطلبة في دراستهم وذلك بخلق بيئة متعاونة بينهم وبين المعلمين مبنية على الثقة المتبادلة والاحترام، وذلك لحث ودعم المعلمين على الأداء الجيد أثناء التعليم وذلك باستخدام الأساليب الجديدة التشاركية والأداء العالي وذلك لتشويق الطلبة وجذب اهتمامهم للدراسة. كما بينت الدراسة أهمية استخدام المدير لنمط المشاركة والتعاون بين المعلمين، وعلى إظهار الأداء الأفضل للمعلمين، وعلى مشاركة المعلمين في وضع الخطط والأهداف الرئيسية التي يجب أن تحققها المدرسة، وعلى مشاركة المعلمين لتحقيق هذه الأهداف وذلك لأن الإدارة التشاركية المتوازنة والعمل الجماعي لهما الدور الأكبر في فعالية المدرسة.

دراسة (S &M, 2009) بعنوان (الأنماط القيادية الأكثر فعالية على أداء الطلبة) وهدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط الأكثر فعالية على أداء الطلبة. تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس في ولاية كاليفورنيا، كانت المدارس تعاني من الفقر وطلبة غير ناطقين باللغة الانجليزية ومدارس تعاني من محدودية الموارد، تكونت عينة الدراسة من (3) مدراء ، (560) معلماً ومعلمةً، واتبع الباحث في دراسته أسلوب جمع الملاحظات والمقابلات وتحليلها. حيث أظهرت نتائج الدراسة بأنه على الرغم مما تعانيه هذه المدارس من محدودية الموارد والاختلافات الطبقية بين الطلبة إلا أن الانجازات والمخرجات كانت أكثر ايجابيةً عند تطبيق النمط التشاركي فيها حيث لوحظ بعد البحث أن الأداء العام للمدارس قد تحسن عند مشاركة مديري المدارس للمعلمين والطلبة في اتخاذ القرارات.

16.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعاً هاماً وأسلوباً حديثاً من أساليب الإدارة التربوية الحالية، فقد تم عرض مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على موضوع الإدارة التشاركية ودور المدير والمدرسة والقيادة في حل المشكلات وخاصة المدارس الثانوية والعقبات التي تواجه الإدارة وحالة الرضا والقبول لدى العاملين، وقد تم رصد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

الموضوع: تناولت دراسة (الحبيب،1996)،(والجغبير، 2003)،(والبلوشي،2002)،(والعرابيد، 2011)،(وحرزالله،2007)،(وطبعوني،1997)،(b & C1991)،(k 2002)،(L، 1994)

(W ،1985) موضوع الإدارة التشاركية وأهميتها في اتخاذ القرارات المدرسية والبناء والتخطيط الإداري.

المنهج : استخدم المنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات السابقة.

الأداة : استخدمت أداة (المقابلة والاستبانة) في الدراسة وهي تتفق مع دراسة (B-1991).

نطاق الدراسة :أجريت كل من دراسة (الحبيب، 1996) (العرابيد، 2011)(حرز الله،2007) (1993 ،بدير) في فلسطين على عينة المرحلة الثانوية كدراسة حالة وهي تتفق مع الدراسة الحالية.

تم اختبار الفروق الفردية لمستوى الدلالة (a ≥ 0.05) في دراسة موضوع الإدارة التشاركية للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) من قبل الدراسات (الحديدي،2009) (الجغبير، 2003)(العرابيد، 2011)(حرز الله ، 2007)(شحادة ،2008) (طبعوني ،1997) (L1994).

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث :

الموضوع : دراسة (الحديدي 2009) تناولت القيادة التربوية العليا ودورها الإداري في ضوء الفكرالإداري الحديث، وكذلك دراسة (بدير 1993) تناولت القيادة المدرسية ، و(طبعوني1997) تناول النمط القيادي للمدراء .

من حيث الأداة فقد استخدمت جميع الدراسات أداة واحدة وهي الاستبانة. بينما دراسة (B1991) فقد استخدم اداتين هما الاستبانة والمقابلة .

نطاق الدراسة: أجريت دراسة (الجغبير2003) في السعودية ،ودراسة (البلوشي 2002) في سلطنة عمان ، وبدير(1993) في مصر ،وعيد(2000) في الأردن، وجميع الدراسات الاجنبية أيضاً أجريت في مناطقها.

المبحوثين: أغلب العينات كانت (لمدراء المدارس أو المعلمين) بينما دراستنا شملت كلاً من (مدراء المدارس ،والمعلمين، والطلاب، ورؤساء مجالس أولياء أمور الطلاب).

المتغيرات: بعض الدراسات تناولت متغيرات مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بينما شملت دراستنا المتغيرات السابقة بالإضافة إلى (التخصص العلمي ،الحالة الاجتماعية، ومكان السكن) وهي أعم وأشمل.

وقد استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في:

أنها كانت مرجعاً مهماً لصياغة الإطار النظري والبحث في المراجع والأدبيات.

أعتبرت الدراسة الحالية الدراسات السابقة متممة ومكملة لموضوع البحث في الإدارة التشاركية حيث استفادت الدراسة في معرفة مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية والمدرسية

للمبحوثين كما تعرفنا على أهم الإشكاليات والمعيقات التي تحول دون تحقيق الإدارة التشاركية المدرسية.

كما استفادت من النقص في بعض الدراسات التي لم تبحث موضوع الإدارة التشاركية المدرسية.

وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في أنها تناولت إشراك مجتمع الدراسة ككل (مدراء المدارس، والمعلمين، والطلاب، ورؤساء مجالس أمور الطلبة) في وضع نموذج مقترح لإدارة تشاركية ومحاولة طرح أفكار وخطط تنموية مستقبلية للنهوض بالإدارة المدرسية والإشارة إلى أهم الإشكاليات والمعيقات التي تحول دون تطبيق مبدأ الإدارة التشاركية المدرسية من وجهة نظر المبحوثين في الدراسة.

الفصل الثالث

منهج واجراءات الدراسة

1.3 تمهيد

تناول هذا الفصل منهج الدراسة وإجراءاتها وأدواتها وطرق فحصها من حيث (صدق وثبات الأداة) وكذلك حدود الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى متغيرات الدراسة (التابعة والمستقلة) والمعالجات الإحصائية وفيما يلي تفصيل لها :

2.3 منهجية واجراءات الدراسة

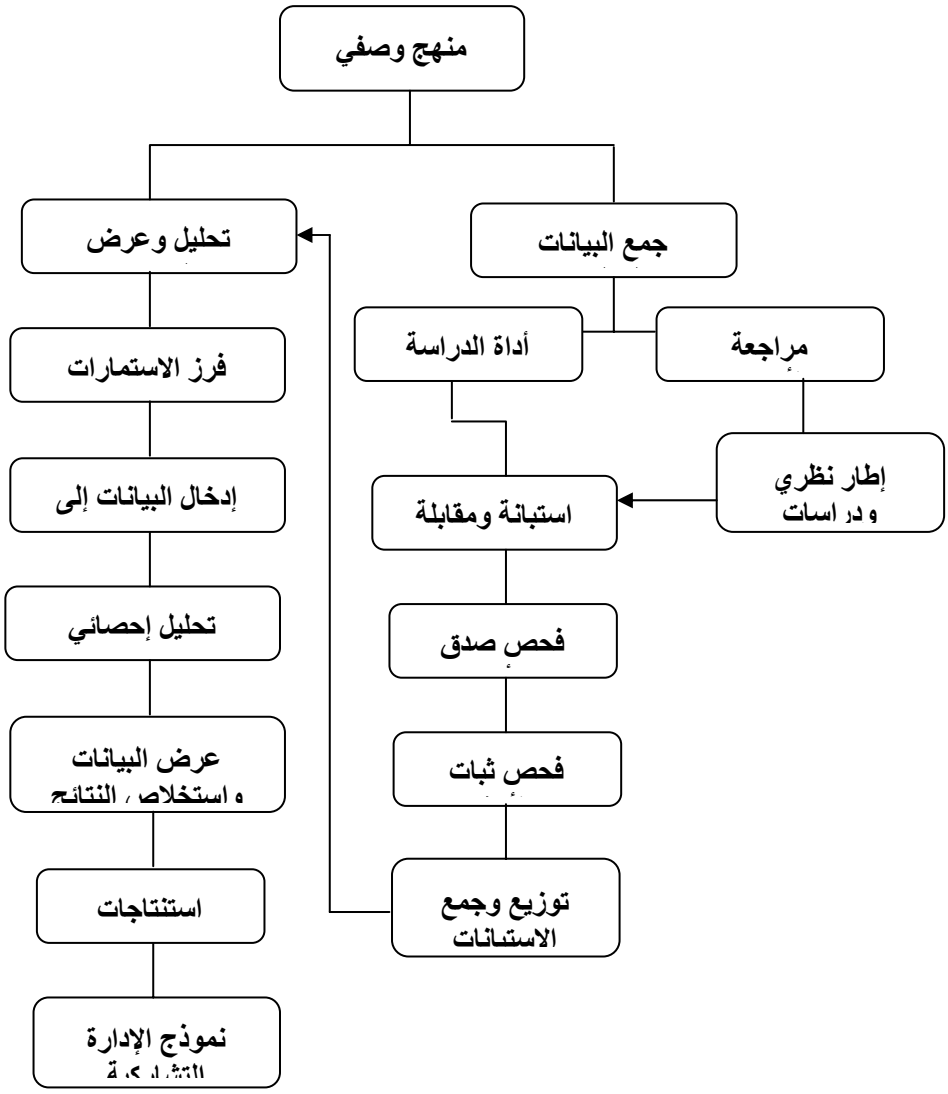
اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف موضوع الدراسة (نموذج مقترح لإدارة تشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس)، وتم جمع المعلومات بالاعتماد على الاستبيانة والمقابلة بشكل رئيس، بالإضافة إلى الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بشكل مساند.

أما إجراءات الدراسة كما يعرضها الشكل (1.3) فقد تمت كما يلي:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري وإعدادالأدوات، والاطلاع على الخطط والإستراتيجيات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم في مدينة نابلس وتختص بالجانب الإداري من خلال وحدة الإدارة والتخطيط في المديرية.
- بناء أدوات الدراسة (المقابلة والاستبيانة) وصياغة فقراتها ثم عرضها على أساتذة الجامعات والمختصين لتحكميها قبل إخرجها بصورتها النهائية وتوزيعهاعلى المبحوثين.
- تم توجيه كتاب رسمي، ملحق رقم(8.3) ، من قبل عمادة الدراسات العليا بجامعة القدس إلى

وزارة التربية والتعليم من أجل تسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبيان وإجراء المقابلات مع المبحوثين في المدارس الحكومية في مدينة نابلس.

- إجراء المقابلة الشخصية ،ملحق رقم (3.3) ، مع رئيس دائرة التخطيط في المديرية والحصول على معلومات ووثائق وخرائط توضيحية للمواقع المستهدفة في الدراسة. وطلبت الباحثة من مسؤول دائرة التخطيط في المديرية تزويدها بأسماء المدارس الثانوية الحكومية في مدينة نابلس ، ملحق رقم (10.3) ،لإجراء الدراسة.
- وبعد الحصول على الموافقة من الوزارة تم توجيه كتاب رسمي أخر ، ملحق رقم (9.3) ، من الوزارة لمدراء المدارس وبعد ذلك تم التنسيق مع المدراء من أجل السماح للباحثة بتوزيع الاستبيان على الطلبة والمعلمين وبإجراء المقابلات مع المدراء ورؤساء مجالس أمور الطلبة في المدارس الحكومية المختارة في مدينة نابلس.



شكل (1.3) ملخص منهج وإجراءات الدراسة

3.3 أداة الدراسة

إعتمدت الباحثة في الدراسة على أداتين هما (المقابلة الشخصية ، والاستبيانة).

- الأداة الأولى: المقابلة الشخصية موضحة بالملحق رقم (3.3)،(4.3)،(7.3) ،والتي تم إجراؤها مع مدير دائرة التخطيط في مديرية التربية والتعليم و مدراء المدارس الثانوية ورؤساء مجالس أولياء أمور الطلبة. حيث تكونت أداة المقابلة من :

1- الجزء الأول تناول البيانات الأولية عن المستجيب وهي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي،

الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، ومكان السكن).

2- أما الجزء الثاني وهوعبارة عن سؤال مفتوح عن النموذج المقترح للإدارة التشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس.

3- الجزء الثالث سؤال مفتوح عن أهم الإشكاليات والمعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المبحوثين للتعرف عليها

وقد أجريت المقابلة ملحق رقم(3.3)، (4.3)، (7.3) مع كلاً من :

1. مقابلة شخصية مع (أ. بشار مقبول 2012) رئيس قسم الإحصاء والتخطيط في المديرية والتي أجريت بتاريخ (10/15/ 2012) أفاد بأن قسم التخطيط والإحصاء يقوم بمجموعة من المهام المحددة التي تتطلب تطوير مهارات وظيفية في مجال الإدارة والتخطيط والإحصاء، وذلك بالتعرف على مختلف البرامج التي تستخدم في مجال الإحصاء التربوي والعمل على تطوير البرامج لاستخدام المديرية ومتابعة احتياجات المديرية في مجال تزويد متخذي القرار في البيانات الضرورية التي يحتاجونها بالسرعة الممكنة ووقد أخبرنا الأستاذ بشار عن المهام الرئيسية لهذا القسم وهي :
   - جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.
   - إعداد الدراسات والتقارير المتعلقة بالنظام التربوي.
   - تنسيق المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المديرية وتنفيذها.
   - متابعة إعداد الخطط التنفيذية لأقسام المديريات في إطار الخطط الإستراتيجية.
   - قسم التخطيط عضو فعال في مجال التشكيلات، خطة المدرسة،لجنة الاختبارات.
   - بالإضافة إلى المتابعة والتقييم لشبكة الوزارة والمديرية.

وقد زودنا الأستاذ بشار بقائمة أسماء المدارس الثانوية في المدينة وعدد المعلمين والمعلمات والطلاب من كلا الجنسين حسب إحصائيات عام (2012) ملحق رقم (10.3)، وقد أجاب عن سؤال النموذج المقترح من وجهة نظره الشخصية أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عليها تطبيق النمط الإداري التشاركي في المدارس من خلال تفعيل الندوات واللقاءات وورش العمل وتدريب جميع الكوادر على مواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجة الإداريين وإعادة هيكلة النظام الإداري واستحداث دائرة تعمل على نشر فكرة النمط الإداري التشاركي التعاوني وهذا شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم في المدينة. (مديرية التربية والتعليم، نابلس ،2011).

02مدراء المدارس الثانوية الحكومية في مدينة نابلس حيث أختيرت سبعة مدارس ثانوية (أنظر الملحق رقم (10.3) وتم إجراء المقابلات مع:

- مدير مدرسة المساكن الثانوية للبنين أجريت المقابلة بتاريخ (2012/11/13).
- مديرة مدرسة بنات اليرموك الثانوية أجريت المقابلة بتاريخ (2012/11/13).
- مديرمدرسة الصلاحية الثانوية للبنين أجريت المقابلة بتاريخ(2012/11/14).
- مديرالمدرسة الصناعية المختلطة أجريت المقابلة بتاريخ (2012/11/14).
- مدير مدرسة روحي ملحس الثانوية للبنين أجريت المقابلة بتاريخ(2012/11/18).
- مديرة مدرسة قريطة الثانوية للبنات أجريت المقابلة بتاريخ(2012/11/18).
- مديرة مدرسة كمال جنبلاط الثانوية للبنات (2012/11/18).

حيث كانت اجاباتهم أن يكون النموذج المقترح للإدارة التشاركية يهدف إلى :
تغير الأنماط الإدارية و الإشرافية و نشر ثقافة إدارية حديثة منهجاً و أسلوباً وأن يكون النموذج قادراً على تغير الأنماط الإدارية المعمول بها والتي تعتمد على المركزية أكثر من الديمقراطية و أن يتم إدخال أنظمة و أنماط إدارية جديدة والإنتقال من الإشراف التربوي الذي يركز على النقد وإصدار الأوامر إلى مجتمع مهني تعلمي يعني بالتكامل و التشارك و التميز و يفتح أبواب النمو المهني و التطوير .كما تحدث المدراء عن اهمية توظيف النماذج الإدارية و الأساليب و الأدوات المناسبة بما يلائم المصلحة التعليمية و يرتكز على أساس تعاوني تشاركي وفق خطة منظمة من أجل إحداث تغيير في أداء المديروالمعلم التربوي والتعليمي ،وأن يتضمن النموذج إعداد ملف إلكتروني شامل يحتوي (الخطة – الأعمال – المهام -المناهج - السياسات والخطط والتجارب التربوية المدرسية).

3. رؤساء مجالس أولياء أمور الطلبة وذلك حسب تسلسل تواريخ مقابلة مدراء المدارس المذكورة أعلاه (2012/11/18/14/13).حيث كانت اجاباتهم على أن يتكون النموذج المقترح من سياسات إدارية جديدة تسمح لأولياء الأمور بالمشاركة في اقتراح خطط تطويرية للأبنائهم وتسهيل المهمة التعليمية بالتعاون مابينهم وبين المعلمين ،ولإنشاء ملف إلكتروني لتتبع مراحل الدراسة لأبنائهم وأن يسمح النموذج الإداري الجديد بمشاركة الأهل في وضع المنهاج الفلسطيني حسب رؤيتهم وقدراتهم التي يستطيعون من خلالها مساعدة أبنائهم في دراستهم .

- أما الأداة الثانية: فهي الاستبانة موضحة بالملحق رقم(5.3)،(6.3)، والتي طبقت على عينة المعلمين والطلاب في المدارس. وقد تم بناؤهما بعد مراجعة الأدبيات إلى جانب بعض المقابلات

الاستطلاعية وقد تكونت الاستبانة من:

1) الجزء الأول تناول البيانات الأولية عن المستجيب وهي (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، ومكان السكن).
2) أما الجزء الثاني فتكون من مجال واحد قسم إلى (20) فقرة، حيث هدفت هذه الفقرات ذات العلاقة بالدراسة التعريف بالإدارة التشاركية المدرسية .
3) أما الجزء الثالث فتكون من مجال واحد قسم إلى(7) فقرات حيث تناول معيقات الإدارة التشاركية المدرسية.
4) أما الجزء الرابع وهو عبارة عن سؤال مفتوح عن النموذج المقترح للإدارة التشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين والطلاب.

وقد تكون سلم الاستجابات للاستبانة من خمس درجات حسب سلم ليكرت خماسي الأبعاد وهي: (موافق بشدة ،موافق ،محايد،معارض، معارض بشدة) وأعطيت الاستجابات السابقة تقديراً رقمياً متدرج من (1-5) حيث أعطي موافق بشدة رمز (5)، موافق رمز(4)، محايد رمز(3)، معارض رمز(2)، ومعارض بشدة رمز(1).

1.3.3. مقاييس الاداة:

وقد تكون سلم الاستجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت خماسي الأبعاد وهي: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وأعطيت الاستجابات السابقة تقديراً رقمياً متدرج من (1-5) حيث أعطي موافق بشدة رمز(5)، موافق رمز(4)، محايد رمز(3)، معارض رمز(2)، ومعارض بشدة رمز(1). و بذلك تكون أعلى درجة في المقياس 5 ×27 ≥ 135 و أقل درجة 1 × 27 ≥ 27، ولتفسير النتائج يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية و تفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة:

- (100% - 80%) كبيرةً جداً
- (79.9% - 60%) كبيرة
- (59.9% - 40%) متوسطة
- (39.9% فأقل) قليلة.

2.3.3. صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبيان):

بعد إعداد كل من الأداتين ومتابعة مباشرة من المشرف للباحثة تم عرضها على مجموعة من

المحكمين من حملة شهادة الدكتوراة ومن حملة تخصص الإدارة والتربية والقياس والتقويم واللغة العربية بلغ عددهم(5) محكمين من أجل تحكيمها ملحق رقم (2.3)، حيث طلب منهم: قياس درجة مناسبة الفقرات، ومن حيث صياغتها لغوياً ووضوحها،ومدى مناسبة قياس هذه الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، ولقد كان لملاحظات واقتراحات وأراء هؤلاء المحكمين دور كبير في تحسين هذه الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، وقد اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق قدرها (80%) على اعتماد الفقرات وبناء على ماتقدم اعتبرت الأداة صادقة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

3.3.3. ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة قبل التوزيع الكامل للاستبيان بأن تم توزيعها على عينة مصغرة من المعلمين (45) فردا، بعد ذلك تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لفحص الاتساق الداخلي للفقرات وبلغت قيمته (0.93)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الاستبانة بثبات يفي بأغراضها، وبالتالي أصبحت جاهزة ليتم توزيعها على كامل عينة الدراسة، وبناء على نتيجة الاختبارات السابقة تم توزيعهما لاحقاً على كافة المبحوثين، حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع كلاً من: مسؤول دائرة التخطيط في مديرية التربية والتعليم، مدراء المدارس الثانوية وعددهم (سبعة) مدراء، ووُوساء مجالس أمور الطلبة وعددهم أيضاً (سبعة). ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانة على المعلمين والطلاب ومن ثم جمعها والانتظار أثناء الزيارات لحين جمع كامل الاستبيانات التي تم توزيعها، ومن تغيب من المعلمين قامت الباحثة بتسليم مدير المدرسة نسخاً من الاستبانة والعودة مرة أخرى لاستلام النماذج من المعلمين حيث شملت العينة كافة المعلمين في المدارس..

4.3 حدود ومحددات الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالحدود التالية :

- الحد البشري: العاملين في التربية و التعليم، مدراء المدارس، المعلمين، الطلاب في المدارس الحكومية وأولياء أمور الطلاب.
- الحد المكاني: أجريت الدراسة في مدينة نابلس في دولة فلسطين ، واستهدفت مجموعة من المدارس الحكومية الثانوية ذكوراً وإناثاً وعددها (7) مدارس ثانوية.
- الحد الزماني: أجريت الدراسة مابين عام (2013/2012) م.

5.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة مما يلي :

- مقابلة مع مسؤول دائرة التخطيط في مديرية التربية والتعليم في مدينة نابلس.
- مقابلة مع مدراء المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (7) مدراء، تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة.
- جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المدارس المختارة وعددهم (150) معلماً واستخدمت أداة الاستبانة.
- إجراء مقابلة مع رؤساء مجالس أولياء أمور الطلبة في المدارس المختارة وعددهم (7).
- عينة من طلاب المدارس الثانوية الحكومية في المدارس المختارة حيث استخدمت أداة الاستبانة.
- وتم اختيار(336) طالباً من مجتمع الدراسة وعددهم (2680) طالباً بشكل عينة عشوائية منتظمة وقد استخدمت معادلة (روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة من الطلاب موضحة بالمعادلة التالية :

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

M	**حجم المجتمع**
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
p	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

6.3 خصائص عينة الدراسة

أ. اجراءات الدراسة لعينة المعلمين :

تكونت عينة الدراسة الحالية من (150) فردا من معلمي المدارس الحكومية في مدينة نابلس، وتم اختيارهم بشكل كامل من عينة المدارس المختارة.

1.أداة الدراسة لعينة المعلمين :

لقد تم استخدام أداة الاستبانة لعينة المعلمين ملحق رقم (5.3) حيث تكونت من مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة و نوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى فقرة تشجع وطمأنة المبحوثين إلى الإجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها، والتأكيد على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط حيث تكونت الاستبانة من:

القسم الأول**:** تناول البيانات الأولية عن المعلمين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، ومكان السكن).

القسم الثاني : تمثل في(27) فقرة تتعلق بنموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس. قسمت إلى مجالين (المجال الأول يتناول موضوع الإدارة التشاركية، والمجال الثاني يتناول معيقات الإدارة التشاركية).

وقد تكون سلم الاستجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت خماسي الأبعاد وهي:

(موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وأعطيت الاستجابات السابقة تقديراً رقمياً متدرج من (1-5) حيث أعطي موافق بشدة رمز(5)، موافق رمز(4)، محايد رمز(3)، معارض رمز(2)، ومعارض بشدة رمز(1). و بذلك تكون أعلى درجة في المقياس 5 ×27 $\geq$ 135 و أقل درجة 1 × 27 $\geq$ 27، ولتفسير النتائج يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية و تفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة:

- (100% - 80%) كبيرةً جداً
- (79.9% - 60%) كبيرة
- (59.9% - 40%) متوسطة
- (39.9% فأقل) قليلة.

2 **.**صدق الأداة لعينة المعلمين:

بعد إعداد أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراة ومن حملة تخصص الإدارة والتربية والقياس والتقويم واللغة العربية بلغ عددهم (5) محكمين ملحق رقم (2.3) من أجل تحكيمها حيث طلب منهم : قياس درجة مناسبة الفقرات،ومن حيث صياغتها لغوياً ووضوحها،ومدى مناسبة قياس هذه الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه،ولقد كان لملاحظات واقتراحات وأراء هؤلاء المحكمين دور كبير في تحسين هذه الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، وقد اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق قدرها (80%) على اعتماد الفقرات وبناء على ماتقدم

اعتبرت الأداة صادقة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة،أنظر الرسالة التي وجهت للمحكمين ملحق رقم(1.3).

3. ثبات الأداة لعينة المعلمين:

لقد تم استخدام معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لعينة المعلمين (0.79) معامل ثبات جيد يفي بأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1.3) يبين معامل الثبات للمعلمين:

المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الإدارة التشاركية	20	0.79
معيقات الإدارة التشاركية	7	0.78

4. متغيرات الدراسة لعينة المعلمين:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية لعينة المعلمين :

- المتغيرات المستقلة لعينة المعلمين موضحة بالجدول رقم (2.3).
- المتغيرات التابعة: استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على أدوات الدراسة والمتمثلة في الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس.

جدول (2.3) يوضح المتغيرات المستقلة لعينة المعلمين

المتغير	عينة المعلمين			
الجنس	**ذكر**		**أنثى**	
العمر	من 25 - 34 سنة.	من 35 - 44 سنة.	من 45 - 54 سنة.	من 55 سنة فأكثر.
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط.	بكالوريوس	ماجستير.	دكتوراة.
الحالة الاجتماعية	متزوج.	أعزب.	أرمل.	مطلق.
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات.	من 4 - 8 سنوا.ت	من 9 - 15 سنة.	من 15 سنة فأكثر
مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم	

5. فرضيات الدراسة لعينة المعلمين:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى للمتغيرات

التالية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة ، مكان السكن).

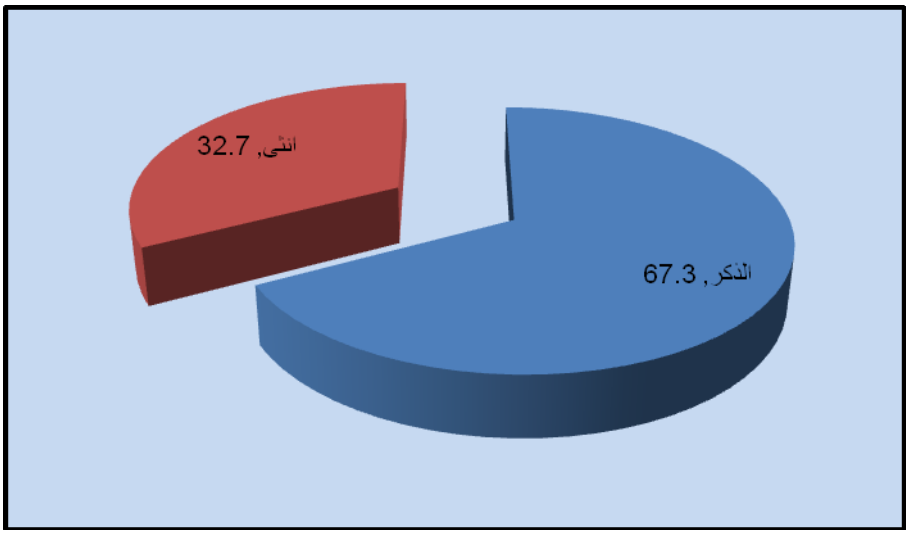
6. توزيع عينة المعلمين حسب متغيراتها:

تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع معلمي المدارس المختارة وعددهم (150) معلماً ، والجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها مع تلخيص لأهم نتائج خصائص عينة المعلمين.

الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير الجنس:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	101	67.3
	أنثى	49	32.7
المجموع		150	100

يتبين من الجدول السابق أن(67.3) من المعلمين من فئة الذكور، و(32.7) من فئة الإناث وهذا لأن عدد الذكور في المدارس المختارة كان (101) معلماً، بينما عدد الإناث كان (49) معلمةً.والسبب يرجع أن أغلب الإناث يرغبن بالزواج والإستقرار وتصبح المهنة عائقاً أمام واجباتهن الأسرية وقلة الفرص المتاحة للتعينات الجديدة في وزارة التربية والتعليم. والشكل البياني التالي(2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير الجنس.

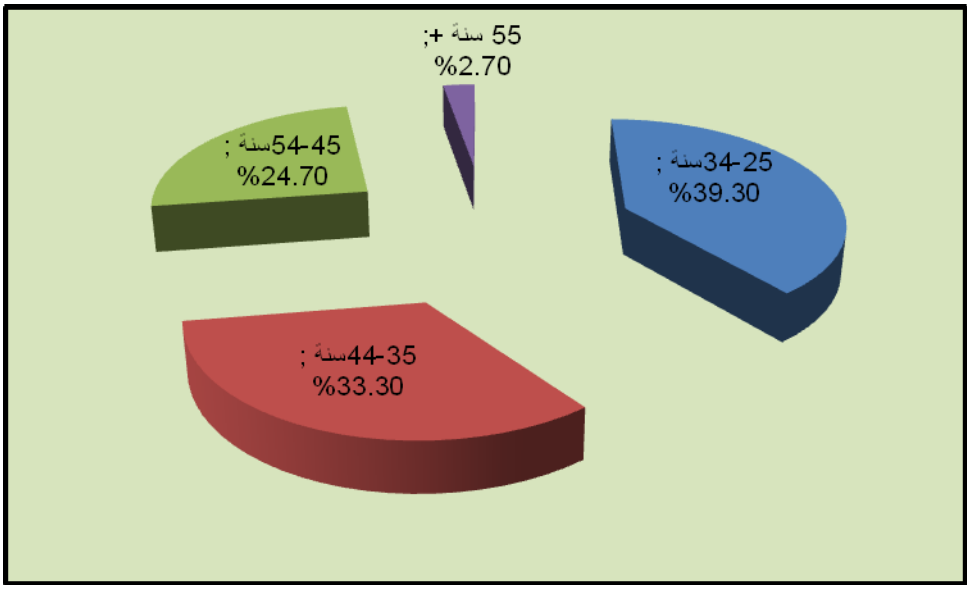


الشكل (2.3) توزيع عينة المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

الجدول(4.3) توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير العمر:

المستوي		العدد	النسبة المئوية (%)
العمر	من 25 الى 34 سنة	59	39.3
	من 35 الى 44 سنة	50	33.3
	من 45 الى 54 سنة	37	24.7
	من 55 سنة فأكثر	4	2.7
المجموع		150	100

يتبين من الجدول السابق أن (39.3) من المعلمين كان العمر من 25 الى 34 سنة هذا يعكس أن غالبية المعلمين تم تعينهم من فئة الشباب للإستفادة من قدراتهم ومعلوماتهم المتجددة في التعليم، و(33.3) كان من 35 الى 44 سنة، و(24.7) كان من 45 الى 54 سنة، و (2.7) كان من 55 سنة فأكثروقد جاء تمثيلها ضعيفاً لأنها تعكس الإستفادة من خبرات موظفين ممن كانوا على رأس عملهم من فترة طويلة للإستفادة من خبراتهم. والشكل البياني التالي (3.3) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغيرالعمر



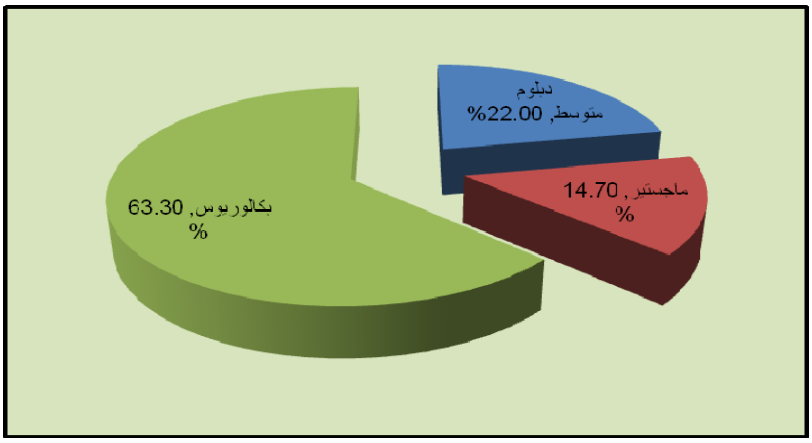
الشكل رقم (3.3) توزيع عينة المعلمين تبعاً لمتغير العمر

جدول (5.3) توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	**دبلوم متوسط**	**33**	**22.0**
	ماجستير	**22**	**14.7**
	بكالوريوس	**95**	**63.3**
المجموع		**150.0**	**100.0**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة المعلمين من حملة شهادة البكالوريوس (63.3) وهذا بسبب أن الغالبية تكتفى بالبكالوريوس ومهنة التعليم لتأمين الوظيفة ولا تسعى للدرجات العليا خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية التي يعاني منها الشعب الفلسطيني، وأن (22.0) من حملة الدبلوم المتوسط، و (14.7) من حملة الماجستير وهم قلة حيث أنهم يسعون للدرجات الوظيفية العليا ولمستقبل أفضل.

والشكل البياني التالي(4.3) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي .

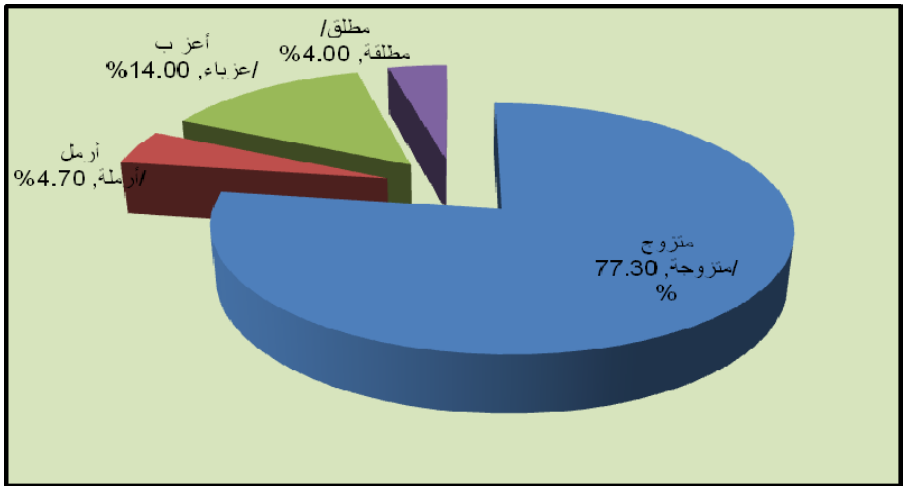


الشكل (4.3) توزيع عينة المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (6.3) توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير الحالة الاجتماعية:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
الحالة الاجتماعية	متزوج /متزوجة	116	77.3
	أرمل /أرملة	7	4.7
	أعز ب /عزباء	21	14.0
	مطلق/ مطلقة	6	4.0
المجموع		**150**	**100**

يتبين من الجدول السابق أن(77.3) من المعلمين كانت الحالة الاجتماعية متزوج/ة وهذه النسبة مرتفعة للمعلمين السبب برأيهم أن الزواج استقرار للفرد ، وأن(14.0) أعزب لعدم توفر الإمكانيات المادية للزواج، و(4.7) أرمل، و(4.0) مطلق تعود لأسباب اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها. والشكل البياني التالي(5.3) يوضح ذلك.

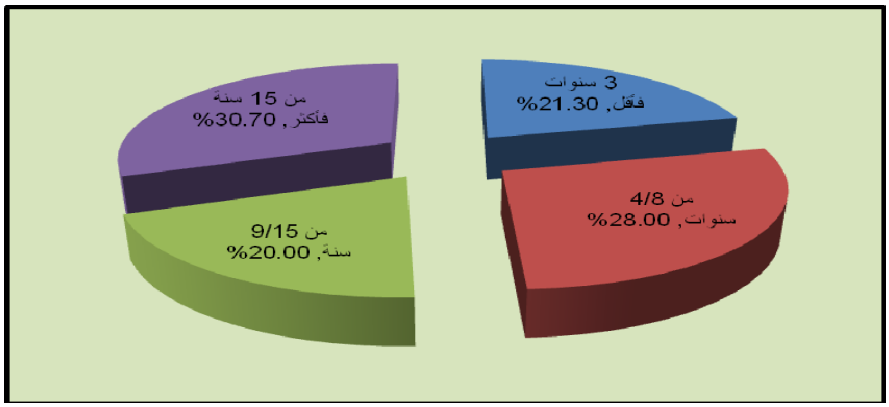


الشكل (5.3) توزيع عينة المعلمين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

جدول (7.3) توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	3 سنوات فأقل	32	21.3
	من 8/4 سنوات	42	28.0
	من 15/9 سنة	30	20.0
	من 15 سنة فأكثر	46	30.7
المجموع		150	100.0

يتبين من الجدول السابق أن (30.7) من المعلمين كانت سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر أعلى نسبة ، وبلغت (28.0) من 4 الى 8 سنوات، و(21.3) من 3 سنوات فأقل، و بلغت (20.0) من 9الى 15سنة والشكل البياني التالي التالي(6.3) يوضح ذلك.

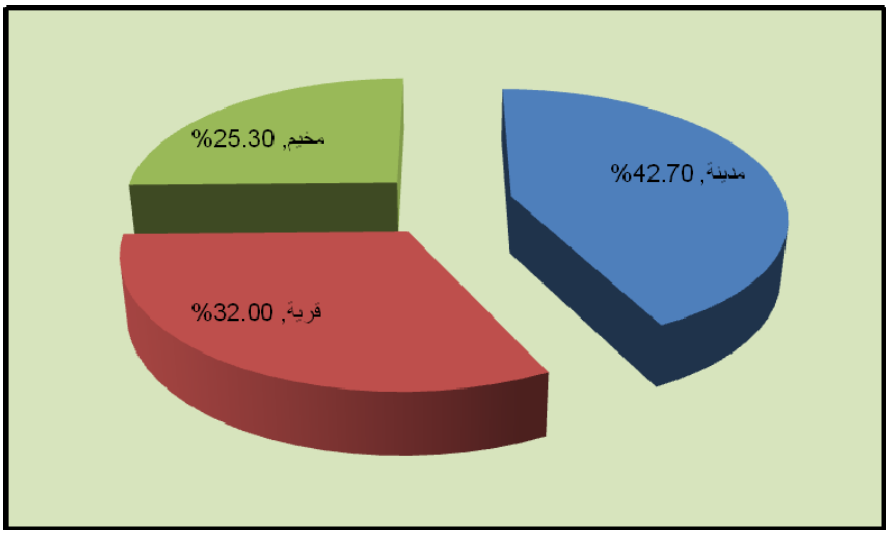


الشكل (6.3) توزيع عينة المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (8.3) توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب متغير مكان السكن:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
مكان السكن	مدينة	64	42.7
	قرية	48	32.0
	مخيم	38	25.3
المجموع		150	100.0

يتبين من الجدول السابق أن(42.7) من عينة المعلمين سكان المدينة لسهولة الحركة والمواصلات ولرغبتهم بالتواجد من مركز المدينة لتلبية إحتياجاتهم، بينما (32.0) من سكان القرية، و(25.3) من سكان المخيم. والشكل البياني التالي (7.3) يوضح ذلك.



الشكل (7.3) توزيع عينة المعلمين تبعاً لمتغير مكان السكن

ب.إجراءات الدراسة لعينة الطلاب :

تكونت عينة الدراسة الحالية من (336) فرداً من طلاب المدارس الثانوية الحكومية في مدينة نابلس، و تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة باستخدام معادلة روبيرت ماسون).

1.أداة الدراسة لعينة الطلاب :

لقد تم استخدام أداة الاستبيانة لعينة الطلاب ملحق رقم (6.3) حيث تكونت من مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع وتطمئن المبحوثين إلى الإجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها،

والتأكيد على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط حيث تكونت الاستبانة من :

القسم الأول: تناول البيانات الأولية عن الطلاب وهي (الجنس، العمر، التخصص العلمي، ومكان السكن).

القسم الثاني: تمثل في(27) فقرة تتعلق بنموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس. قسمت إلى مجالين (المجال الأول يتناول موضوع الإدارة التشاركية، والمجال الثاني يتناول معيقات الإدارة التشاركية).

وقد تكون سلم الاستجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت خماسي الأبعاد وهي:

(موافق بشدة ،موافق ، محايد، معارض، معارض بشدة) وأعطيت الاستجابات السابقة تقديراً رقمياً متدرجاً من (1-5) حيث أعطي موافق بشدة رمز(5)، موافق رمز (4)،محايد رمز(3)، معارض رمز(2)، ومعارض بشدة رمز (1).

و بذلك تكون أعلى درجة في المقياس 5 ×27 ≥ 135و أقل درجة 1 × 27 ≥ 27

ولتفسير النتائج يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية و تفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة:

- (100% - 80%) كبيرةً جداً
- (79.9% - 60%) كبيرة
- (59.9% - 40%) متوسطة
- (39.9% فأقل) قليلة

2.صدق الأداة لعينة الطلاب :

بعد إعداد أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراة ومن حملة تخصص الإدارة والتربية والقياس والتقويم واللغة العربية بلغ عددهم (5) محكمين ملحق رقم (2.3)، من أجل تحكيمها حيث طلب منهم : قياس درجة مناسبة الفقرات، ومن حيث صياغتها لغوياً ووضوحها، ومدى مناسبة قياس هذه الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، ولقد كان لملاحظات واقتراحات وآراء هؤلاء المحكمين دور كبير في تحسين هذه الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، وقد اعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق قدرها (80%) على اعتماد الفقرات وبناء على ما تقدم اعتبرت الأداة صادقة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، أنظر الرسالة التي وجهت للمحكمين ملحق رقم(1.3).

3. ثبات الأداة لعينة الطلاب :

لقد تم استخدام معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لعينة المعلمين (0.74) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض البحث العلمي كما مبين بالجدول رقم(9.3):

جدول رقم(9.3) يبين معامل الثبات للطلاب

المجالات	عدد الفقرات	معامل كرومباخ ألفا
الادارة التشاركية	20	0.74
معيقات الادارة التشاركية	7	0.73

4. متغيرات الدراسة لعينة الطلاب

- المتغيرات المستقلة لعينة الطلاب موضحة بالجدول رقم (10.3).
- المتغيرات التابعة: استجابة أفراد عينة الدراسة من الطلبة على أداة الدراسة والمتمثلة في الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس.

جدول (10.3) يوضح المتغيرات المستقلة لعينة الطلاب

المتغير	**عينة الطلاب**				
الجنس	ذكر		أنثى		
العمر	من 15 - 16 سنة		من 17 - 18 سنة		من 19 - 20 سنة
التخصص العلمي	علمي	أدبي	تجاري	تمريضي	صناعي
مكان السكن	مدينة		قرية		مخيم

5. فرضيات الدراسة لعينة الطلاب

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر ، التخصص العلمي ، مكان السكن).

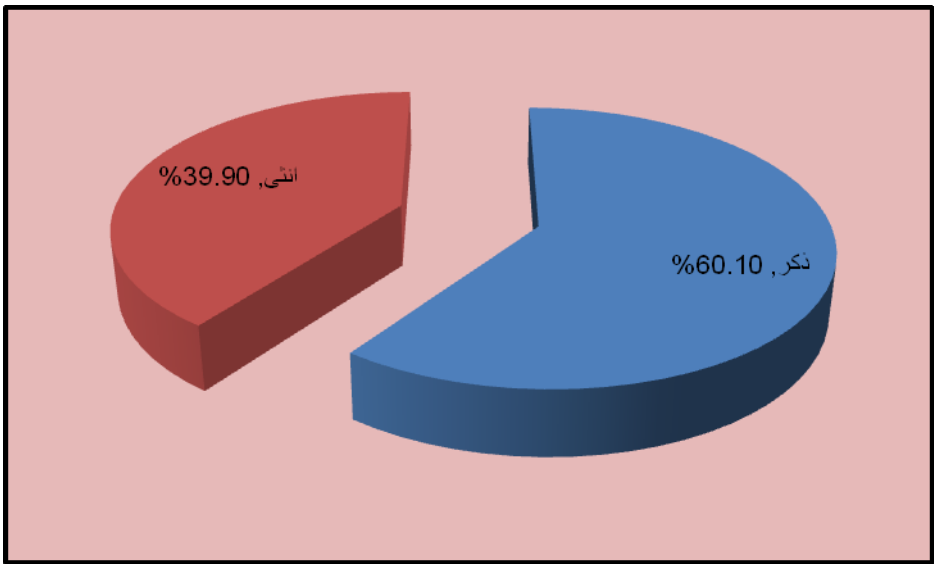
6. توزيع عينة الدراسة للطلاب حسب متغيراتها

\الجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها **و**تلخيص لأهم نتائج خصائص عينة الطلاب .

جدول (11.3) توزيع عينة الدراسة من الطلاب حسب متغير الجنس:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	202	60.1
	أنثى	134	39.9
المجموع		336	100.0

يتبين من الجدول السابق أن (60.1) من الطلاب من فئة الذكور، و(39.9) من فئة الإناث.وذلك لأن عدد الطلاب الذكور كان (202) بينما عدد الإناث (134) طالبة في المدارس المختارة بالإضافة إلى أن معظم الإناث يرغبن بالزواج والإستقرار الأسري بدلا من التعليم.والشكل البياني التالي(8.3) يوضح ذلك.



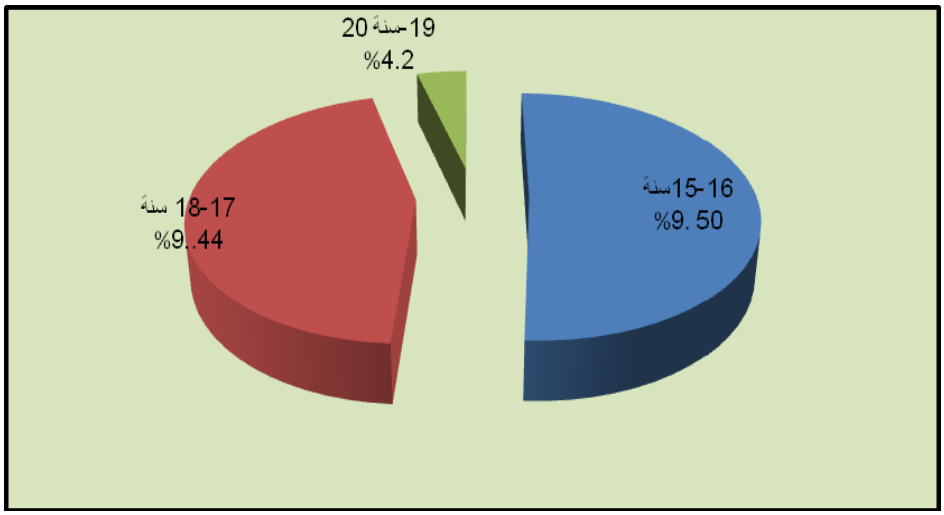
الشكل (8.3) توزيع عينة الطلاب تبعاً لمتغيرالجنس

جدول (12.3) توزيع عينة الدراسة من الطلاب حسب متغير العمر:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
العمر	من 16/15سنة	171	51.9
	من 17 الى 18 سنة	151	44.9
	من 19 الى 20 سنة	14	4.2
المجموع		336	100.0

يتبين من الجدول السابق أن (50.9) من الطلاب من الفئة العمرية من 15 الى 16 سنة وهذه الفئة هي

الأغلب سناً للمرحلة الدراسية الثانوية، و(44.9) من 17 الى 18 سنة، و(4.2) من 19 الى 20 سنة وهذه الفئة الأقل تواجداً ولكنها وجدت نظراً لأسباب خاصة تعود أغلبها للإعتقال الإسرائيلي أو إعالة الأسرة إذا فقد المعيل والشكل البياني التالي (9.3) يوضح ذلك.

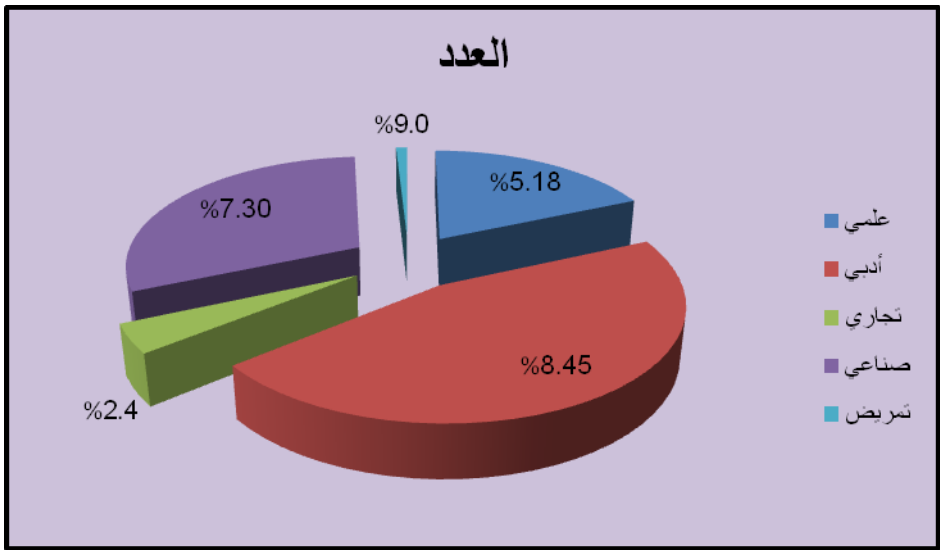


الشكل (9.3) يبين توزيع عينة الطلاب تبعاً لمتغير العمر.

جدول (13.3) توزيع عينة الدراسة من الطلاب حسب متغير التخصص:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
التخصص	علمي	62	18.5
	أدبي	154	45.8
	تجاري	14	4.2
	صناعي	103	30.7
	تمريض	3	0.9
المجموع		336	100.0

يتبين من الجدول السابق أن(45.8) من الطلاب من التخصص الأدبي ويرجع ذلك لرغبتهم بدراسة التخصصات التربوية والعمل بها مستقبلاً خاصة في مجال التعليم، بينما بلغت النسبة (30.7) للتخصص الصناعي وذلك لتوفر سوق المهنة والحرف الصناعية، و(18.5) للتخصص العلمي، وبلغت النسبة (4.2) للتخصص التجاري، و(0.9) لتخصص التمريضي. والشكل البياني التالي(10.3) يوضح ذلك.

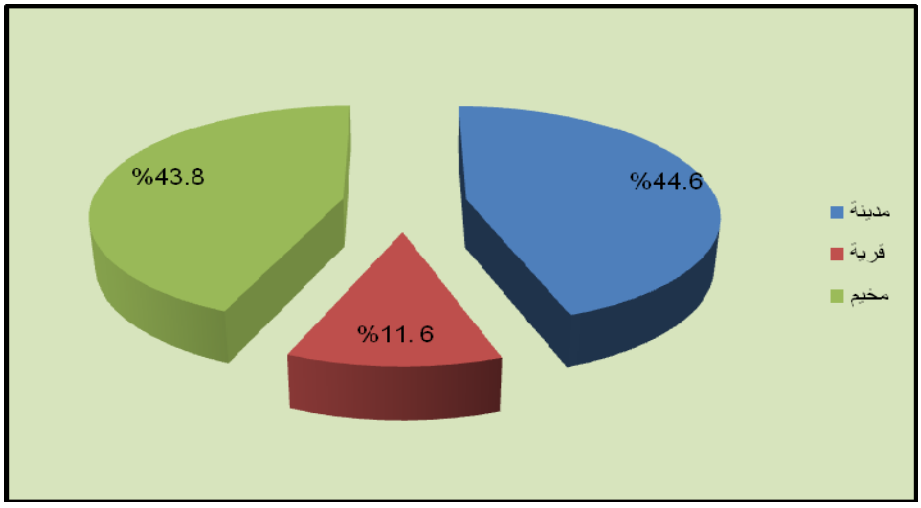


الشكل (10.3) توزيع عينة الطلاب تبعاً لمتغيرالتخصص.

جدول (14.3) توزيع عينة الدراسة من الطلاب حسب متغير مكان السكن:

المتغير		العدد	النسبة المئوية (%)
مكان السكن	مدينة	150	44.6
	قرية	39	11.6
	مخيم	147	43.8
المجموع		336	100.0

يتبين من الجدول السابق أن (44.6) من الطلبة سكان المدينة حيث يستطيعون الوصول لمدارسهم بسهولة ويسر وبعيداًعن الحواجز الإسرائيلية، بينما بلغت النسبة (43.8) لسكان المخيم، و(11.6) لسكان القرية. والشكل البياني التالي (11.3) يوضح ذلك.



الشكل(11.3) توزيع عينة الطلاب تبعاً لمتغيرمكان السكن

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقا للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيانة (محاور وفقرات) لكل عينة من المبحوثين.

هذه الدراسة لها هدف رئيس وهو(بناء النموذج المقترح للإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس). وتفرعت منه مجموعة من الأهداف هي :

- التعرف إلى دور الإدارة التشاركية ودرجة العمل بها في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ودورها في تسهيل العمل الإداري وحل المشكلات المتوقعة.
- التعرف إلى استجابات (المعلمين) حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في نابلس للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، مكان السكن).

2.4 اجابة الاسئلة

تبين الجداول التالية نتائج اجابات عينة المعلمين والطلاب والتقدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة من حيث المجال الأول الإدارة التشاركية والمجال الثاني معيقات الإدارة التشاركية .

جدول رقم (1.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقدير مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعينة المعلمين من حيث المجال الاول الادارة التشاركية.

رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين معلمي المدارس.	4.20	0.60	84.0	كبيرة جداً
1	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إشراك جميع العاملين في إنجاز المهام التعليمية.	4.14	0.62	82.8	كبيرة جداً
18	الإدارة التشاركية تسعى لبناء علاقات إنسانية محترمة داخل المدرسة وحل الخلافات بطرق تشاوية تشاركية.	4.12	0.79	82.4	كبيرة جداً
11	الإدارة التشاركية تشرك العاملين في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات.	3.95	0.93	79.1	كبيرة
15	الإدارة التشاركية تعيق عملية تبادل المعلومات بين الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة.	3.95	4.69	79.1	كبيرة
12	الإدارة التشاركية تساهم في حل مشكلات الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة.	3.92	0.92	78.5	كبيرة
3	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على التعاون بين المدراء والمعلمين في تطوير المنهاج وتقويمة.	3.92	0.83	78.4	كبيرة
17	الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك المعلمين في الخطط الاستراتيجية والبرامج المتعلقة بالمدرسة.	3.92	0.94	78.4	كبيرة
19	الإدارة التشاركية تشجع العمل والمنافسة الشريفة بين العاملين في وضع الخطط والبرامج المدرسية.	3.90	0.97	78.1	كبيرة
20	الإدارة التشاركية تعمل على توثيق العلاقات بين مدراء ومعلمين المدرسة والمدارس الأخرى.	3.88	0.96	77.7	كبيرة
10	الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك المرؤوسين	3.88	0.73	77.6	كبيرة

	في الوصول لقرارات مثالية.				
8	الإدارة التشاركية تعمل على زيادة التاهيل التربوي لمعلمي المدارس.	3.87	0.90	77.4	كبيرة
4	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إثراء المنهاج بمواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة.	3.82	0.85	76.5	كبيرة
6	الإدارة التشاركية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	3.80	0.93	76.1	كبيرة
9	الإدارة التشاركية تعمل على حل النزاع بطرق تشاركية.	3.80	0.84	76.1	كبيرة
7	الإدارة التشاركية تعمل على تحفيز معلمي المدارس واستشارتهم لطرح ما لديهم من افكار وخطط إبداعية لقيادة مدرستهم.	3.78	0.94	75.7	كبيرة
13	الإدارة التشاركية تساهم في الحد من مشكلة عدم وضوح طرائق تقويم أداء المعلمين في المدرسة.	3.78	0.85	75.6	كبيرة
14	الإدارة التشاركية تساهم في تحديد الصلاحيات والاختصاصات والمسؤوليات للمعلمين في المدرسة.	3.76	0.90	75.3	كبيرة
16	الإدارة التشاركية تساهم في حل المشاكل المتعلقة بالأمور الإدارية والمالية للمدرسة.	3.72	1.05	74.4	كبيرة
5	الإدارة التشاركية تعمل على جعل المنهاج يركز على الاتجاهات والقيم الموجودة في المجتمع الفلسطيني.	3.69	0.96	73.9	كبيرة
المتوسط للمجال الأول		**3.89**	**0.55**	**77.9**	**كبيرة**

يتبين من الجدول رقم (1.4) أعلاه أن الفقرات التي حصلت على درجة موافقة (كبيرة جداً) لعينة المعلمين هي بالترتيب (1،2، 18) في مجال الإدارة التشاركية حيث سجلت الفقرة (2) أعلى نسبة وقيمتها (84.0) حيث يرى المعلمي أن الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين معلمي المدارس.

إن الفقرات التي حصلت على درجة (موافقة كبيرة) لعينة المعلمين هي بالترتيب (15، 11، 12، 3، 17، 19، 20، 10، 8، 4، 6، 9، 22، 7، 13، 14، 23، 16، 5) حيث سجلت الفقرة (11) أعلى نسبة (79.1) حيث إعتبر المعلمين أن من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم إشراك المعلمين في وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج.

أن الفقرة رقم(5) سجلت أدنى نسبة (73.9) في المجالات حيث يرى المعلمين أن الإدارة التشاركية تعمل على جعل المنهاج يركز على الاتجاهات والقيم الموجودة في المجتمع الفلسطيني.

جدول رقم (2.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتقدير مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعينة المعلمين من حيث المجال الثاني معيقات الادارة التشاركية.

المجال الثاني: معيقات الإدارة التشاركية					
21	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم إشراك المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية والبرامج.	3.96	0.89	79.3	كبيرة
24	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم وجود الحوافز التشجيعية للمعلمين لطرح افكارهم وإبداعاتهم.	3.90	0.97	78.1	كبيرة
27	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم مشاركة المعلمين في الحد من المشكلات الإدارية .	3.90	0.99	78.1	كبيرة
26	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية تفرد الإدارة المركزية بوضع القوانين واللوائح والأنظمة.	3.90	1.01	78.0	كبيرة
25	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب الشفافية كمبدأ عمل مؤسسي.	3.87	0.98	77.5	كبيرة
22	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب روح الفريق والثقة بين الإدارة والمعلمين.	3.80	0.94	76.1	كبيرة
23	من معيقات الإدارة التشاركية عدم وضوح الرؤيا وتوزيع الأدوار المهنية بين العاملين.	3.73	0.97	74.7	كبيرة
المتوسط للمجال الثاني		**3.87**	**0.71**	**77.4**	**كبيرة**

يتضح من نتائج الدراسة جدول 2.4 أعلاه .أن الفقرات التي حصلت على درجة (موافقة كبيرة) لعينة المعلمين هي بالترتيب (21، 24، 27، 26، 25، 22، 23،) حيث سجلت الفقرة (21)

أعلى نسبة (79.3) حيث إعتبر المعلمين أن من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم إشراك المعلمين في وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج.

3,4 النتائج المتعلقة بفروض الدراسة لعينة المعلمين

نتائج الفرضية الأولى:

- والتي تنص بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير الجنس".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير الجنس".
- ومن أجل فحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي رقم (3.4):

جدول (3.4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

المجال	ذكر (العدد = 101)		أنثى (العدد = 49)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف		
الإدارة التشاركية	3.87	0.62	3.92	0.38	0.554	0.071
معيقات الإدارة التشاركية	3.91	0.75	3.77	0.62	1.170	0.167

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بدرجات حرية (148).

يتبين من الجدول رقم (3.4) السابق، أن مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.071) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، و لذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ، كما ويتبين من الجدول أن هناك تقارب بين المتوسطات الحسابية لفئة الذكور و الإناث نحو أسئلة الدراسة بوجه عام لعينة المعلمين وذلك لتقارب وجهات النظر لكليهما.وتبين أيضاً ان مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.167) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من

حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية

- والتي تنص: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير العمر".
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير العمر".

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر استخدم المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين رقم(4.4)،(5.4):

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير العمر

المجال	المتغير (العمر)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	من 25إلى 34 سنة	59	4.01	0.59
	من 35 إلى 44 سنة	50	3.86	0.41
	من 45 إلى 54 سنة	37	3.79	0.63
	من 55 سنة فأكثر	4	3.41	0.36
معيقات الإدارة التشاركية	من 25إلى 34 سنة	59	3.85	0.74
	من 35 إلى 44 سنة	50	3.91	0.57
	من 45 إلى 54 سنة	37	3.92	0.78
	من 55 سنة فأكثر	4	3.10	0.95

يتضح من خلال الجدول (4.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير العمر لعينة المعلمين ولفحص ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية أستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(5.4) يوضح ذلك:

الجدول (5.4) نتائج اختبارتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	2.22	3	0.741	2.471	0.064
	داخل المربعات	43.79	146	0.300		
	المجموع الكلي	46.01	149			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	2.53	3	0.843	1.675	0.175
	داخل المربعات	73.52	146	0.504		
	المجموع الكلي	76.05	149			

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (5.4) إن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.064) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير العمر."

وتبين أيضاً من الجدول رقم (5.4) إن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.175) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير العمر."

نتائج الفرضية الثالثة

- والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".
- ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم المتوسطات الحسابية واختبارتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين رقم (6.4) ، (7.4):

جدول (6.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغير(المؤهل العلمي)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	دبلوم متوسط	33	3.95	0.44
	ماجستير	22	4.00	0.33
	بكالوريوس	95	3.84	0.62
معيقات الإدارة التشاركية	دبلوم متوسط	33	3.95	0.66
	ماجستير	22	4.01	0.58
	بكالوريوس	95	3.80	0.75

يتضح من خلال الجدول (6.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي لعينة المعلمين ولفحص ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(7.4) يوضح ذلك:

الجدول (7.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	0.63	2	0.319	1.033	0.358
	داخل المربعات	45.37	147	0.309		
	المجموع الكلي	46.01	149			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	1.12	2	0.564	1.107	0.333
	داخل المربعات	74.92	147	0.510		
	المجموع الكلي	76.05	149			

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

يتبين من الجدول رقم (7.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.358) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي."

ويتبين من الجدول رقم (7.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.333) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي."

نتائج الفرضية الرابعة

والتي تنص على أنة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية". ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية استخدم المتوسطات الحسابية واختبارتحليل التباين الأحادي(one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (8.4) ، (9.4):

جدول (8.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

المجال	المتغير (الحالةالاجتماعية)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	متزوج /متزوجة	116	3.84	0.52
	أرمل /أرملة	7	4.61	0.92
	أعز ب /عزباء	21	3.95	0.43
	مطلق/ مطلقة	6	3.80	0.46
معيقات الإدارة التشاركية	متزوج /متزوجة	116	3.84	0.70
	أرمل /أرملة	7	4.08	0.99
	أعز ب /عزباء	21	4.03	0.62
	مطلق/ مطلقة	6	3.59	0.88

يتضح من خلال الجدول (8.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لفئات متغير الحالة الاجتماعية لعينة المعلمين ولفحص ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(9.4) يوضح ذلك:

الجدول (9.4) نتائج اختبارتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	4.07	3	1.358	4.728	*0.004
	داخل المربعات	41.94	146	0.287		
	المجموع الكلي	46.01	149			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	1.42	3	0.473	0.926	0.430
	داخل المربعات	74.63	146	0.511		
	المجموع الكلي	76.05	149			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتبين من الجدول رقم (9.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.004) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، من الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

وتبين من الجدول رقم (9.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.430) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أُتبع تحليل التباين الأحادي باختبار LSD (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (10.4)، تبين ذلك:

جدول رقم (10.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لمجال الإدارة التشاركية تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

المتوسط الحسابي	المقارنات	متزوج	أرمل	أعزب	مطلق
3.84	**متزوج**				
4.61	**أرمل**	0.7722(*)			
3.95	**أعزب**		-0.6561(*)		
3.80	**مطلق**		-0.8060(*)		

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول رقم (10.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال الإدارة التشاركية بين الحالة الاجتماعية التالية:

- (أرمل و متزوج) ولصالح الحالة الاجتماعية أرمل .
- (أعزب مع أرمل) ولصالح الحالة الاجتماعية أرمل .
- (مطلق مع أرمل) ولصالح الحالة الاجتماعية أرمل .
- النتيجة :توجد فروق دالة إحصائياً لصالح الحالة الاجتماعية أرمل .

نتائج الفرضية الخامسة

- تنص على أنة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة"
- أنة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة" .
- ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة استخدم المتوسطات الحسابية واختبارتحليل التباين الأحادي(one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين رقم(11.4) ، (12.4):-

جدول (11.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغير (سنوات الخبرة)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	3سنوات فأقل	32	4.02	0.46
	من 4/8 سنوات	42	3.88	0.61
	من 9/15 سنة	30	4.02	0.39
	من 15 سنة فأكثر	46	3.72	0.61
معيقات الإدارة التشاركية	3سنوات فأقل	32	3.91	0.66
	من 4/8 سنوات	42	3.75	0.78
	من 9/15 سنة	30	3.93	0.74
	من 15 سنة فأكثر	46	3.90	0.66

يتضح من خلال الجدول (11.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لعينة المعلمين لفئات متغير سنوات الخبرة ولفحص ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(12.4) يوضح ذلك:

الجدول (12.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	2.43	3	0.813	2.723	*0. 047
	داخل المربعات	43.57	146	0.298		
	المجموع الكلي	46.01	149			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	0.79	3	0.263	0.511	0.675
	داخل المربعات	75.26	146	0.516		
	المجموع الكلي	76.05	149			

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (12.4) أن قيمة مستوى الدلالة (0.047) لعينة المعلمين وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك رفضت الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة."

ويتبين من الجدول رقم (12.4) أن قيمة مستوى الدلالة (0.675) لعينة المعلمين وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك قبلت الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة."

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أُتبع اختبارتحليل التباين الأحادي باختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول(13.4) تبين ذلك:

جدول رقم (13.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لمجال الإدارة التشاركية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية	المقارنات	3 سنوات فأقل	من 4 - 8 سنوات	من 9 - 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
4.02	**3 سنوات فأقل**				
3.88	**من 4 - 8 سنوات**				
4.02	**من 9 - 15 سنة**				
3.72	**من 15 سنة فأكثر**	0.3066(*)		0.3007(*)	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول رقم (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال الإدارة التشاركية في سنوات الخبرة التالية:

- (من 15 سنة فأكثر مع من 3 سنوات فأقل) ولصالح سنوات الخبرة من15 سنة فأكثر .
- (من 15 سنة فأكثر مع من 9 سنوات الى 15 سنة) ولصالح سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر.

نتائج الفرضية السادسة

- والتي تنص على أنة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير مكان السكن"
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير مكان السكن" .

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير مكان السكن استخدمت المتوسطات الحسابية واختبارتحليل التباين الأحادي(one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين رقم (14.4) و(15.4):-

جدول (14.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير مكان السكن

المجال	المتغير (مكان السكن)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	مدينة	64	3.97	0.39
	قرية	48	3.72	0.63
	مخيم	38	3.97	0.63
معيقات الإدارة التشاركية	مدينة	64	3.86	0.64
	قرية	48	3.90	0.73
	مخيم	38	3.83	0.81

يتضح من خلال الجدول (14.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لعينة المعلمين لفئات متغير مكان السكن ولفحص ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(15.4) يوضح ذلك:

الجدول (15.4) نتائج اختبار معامل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات المعلمين حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير مكان السكن

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	2.03	2	1.016	3.395	*0.036
	داخل المربعات	43.98	147	0.299		
	المجموع الكلي	46.01	149			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	0.10	2	0.053	0.103	0.902
	داخل المربعات	75.94	147	0.517		
	المجموع الكلي	76.05	149			

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.036) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك رفضت الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير مكان السكن."

يتبين من الجدول رقم (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة المعلمين (0.902) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك قبلت الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة المعلمين تعزى إلى متغير مكان السكن."

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أُتبع اختبار تحليل التباين الأحادي باختبار(LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول(16.4) تبين ذلك:

جدول رقم (16.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لمجال الإدارة التشاركية تعزى إلى متغير مكان السكن

المتوسطات الحسابية	المقارنات	مدينة	قرية	مخيم
3.97	**مدينة**			
3.72	**قرية**	0.2493(*)		
3.97	**مخيم**		- 0.2498(*)	

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول رقم (16.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال الإدارة التشاركية في مكان السكن التالية:

- (قرية مع مدينة) ولصالح مكان السكن قرية.
- (مخيم مع قرية) ولصالح مكان السكن قرية .

والنتيجة توجد فروق دالة إحصائياً لصالح مكان السكن قرية .

مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة لعينة الطلاب:

وللإجابة عن سؤال الدراسة (ما النموذج المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس)؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسط الحسابي وفيما يلي جدول يبين هذه النتائج لعينة الطلاب :

جدول رقم (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقدير مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعينة الطلاب من حيث الإدارة التشاركية .

رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين معلمي المدارس والطلاب.	4.38	0.81	87.7	كبيرة جدا"
10	الإدارة التشاركية تهدف حل مشكلة المعلم غير المناسب وتقيم اداء المعلمين.	4.36	1.91	87.3	كبيرة جدا"
3	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على التعاون بين المدراء والمعلمين والطلاب في تطوير المنهاج وتقويمة	4.23	0.87	84.8	كبيرة جدا"
7	الإدارة التشاركية تعمل على تحفيز طلاب المدارس واستشارتهم لطرح ما لديهم من أفكار وخطط إبداعية لقيادة مدرستهم.	4.19	1.05	83.9	كبيرة جدا"
8	الإدارة التشاركية تعمل على زيادة التأهيل التربوي لمعلمي المدارس ورفع كفاءتهم.	4.16	0.86	83.3	كبيرة جدا"
9	الإدارة التشاركية تعمل على حل النزاع بطرق تشاركية بين المعلمين والطلاب.	4.08	0.94	81.7	كبيرة جدا"
18	الإدارة التشاركية تسعى لبناء علاقات إنسانية داخل المدرسة وحل الخلافات بطرق تشاوية تشاركية.	4.06	0.81	81.3	كبيرة جدا"
11	الإدارة التشاركية تعمل على حل مشكلات الطلبة المتعلقة بالرسوب والاكمال.	4.05	1.01	81.1	كبيرة جدا"
17	الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك الطلاب في الخطط الاستراتيجية والبرامج والمنهاج والسياسات المتعلقة بالمدرسة.	4.03	1.10	80.8	كبيرة جدا"
4	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إثراء المنهاج بمواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة.	4.03	0.98	80.7	كبيرة جدا"

1	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إشراك جميع العاملين في إنجاز المهام التعليمية.	4.01	1.08	80.3	كبيرة جدا"
6	الإدارة التشاركية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية و خاصة للطلاب في اتخاذ القرارات وتنفيذها.	4.00	1.08	80.2	كبيرة جدا"
5	الإدارة التشاركية تعمل على جعل المنهاج يركز على الاتجاهات والقيم الموجودة في المجتمع الفلسطيني.	3.99	1.07	79.9	كبيرة
19	الإدارة التشاركية تشجع العمل والمنافسة الشريفة بين الطلاب في وضع الخطط والبرامج المدرسية.	3.96	1.01	79.3	كبيرة
12	الإدارة التشاركية تساهم في حل مشكلات الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة.	3.93	1.05	78.8	كبيرة
20	الإدارة التشاركية تعمل على توثيق العلاقات بين مدراء ومعلمين وطلاب المدرسة والمدارس الاخرى.	3.93	1.13	78.6	كبيرة
13	الإدارة التشاركية تساهم في الحد من مشكلة التسرب لطلاب المرحلة الثانوية.	3.90	1.16	78.0	كبيرة
16	الإدارة التشاركية تساهم في حل المشاكل المتعلقة بالامور الادارية والمالية للمدرسة.	3.89	1.19	77.9	كبيرة
14	الإدارة التشاركية تساهم في حل مشكلات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وتفهم اوضاعهم.	3.86	1.30	77.3	كبيرة
15	الإدارة التشاركية تقلل من ضعف التحصيل المدرسي للطلاب.	3.13	1.53	62.7	كبيرة
المتوسط للمجال الأول		4.01	0.47	80.3	**كبيرة جداً**

يتبين من الجدول رقم (17.4) السابق:

1- إن الفقرات التي حصلت على موافقة كبيرة جدا" لعينة الطلاب هي بالترتيب (2، 10، 3، 7، 8، 9، 18، 11، 17، 27، 4، 1، 6) حيث يرى الطلاب أن الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين معلمي المدارس والطلاب وتهدف لحل مشكلة المعلم غير المناسب وتقيم أداء المعلمين، وتعمل على التعاون مابين المدراء والمعلمين والطلاب في تطوير المنهاج وتقويمة، وتعمل على تحفيز طلاب المدارس واستشارتهم لطرح مالديهم من أفكار وخطط إبداعية لقيادة مدرستهم، و تعمل على زيادة التاهيل التربوي لمعلمين المدارس ورفع كفاءتهم، و تعمل على حل النزاع بطرق تشاركية مابين المعلمين والطلاب، و تسعى لبناء علاقات إنسانية محترمة داخل

المدرسة وحل الخلافات بطرق تشاورية تشاركية، وأخيراً تعمل على حل مشكلات الطلبة المتعلقة بالرسوب والاكمال.

2- إن الفقرات التي حصلت على موافقة كبيرة لعينة الطلاب هي بالترتيب (5، 19، ، 12، 20، 13، 16، 14، 15).

جدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقدير مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة المتعلقة بعينة الطلاب من حيث معيقات الإدارة التشاركية

	المجال الثاني: معيقات الإدارة التشاركية				
27	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم مشاركة الطلاب في الحد من المشكلات المدرسية والعمل على التقليل منها.	4.04	0.99	80.8	كبيرة جداً
26	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية تفرد الإدارة المركزية بوضع القوانين واللوائح و الانظمة.	3.95	1.07	79.1	كبيرة
23	من معيقات الإدارة التشاركية عدم وضوح الرؤيا وتوزيع الأدوار المهنية بين المعلمين والطلاب.	3.95	1.12	79.0	كبيرة
22	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب روح الفريق والثقة بين الإدارة والمعلمين والطلاب.	3.92	1.02	78.5	كبيرة
24	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم وجود الحوافز التشجيعية للطلاب لطرح أفكارهم و إبداعاتهم	3.86	1.00	77.3	كبيرة
21	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم إشراك الطلاب في وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج.	3.80	1.36	76.2	كبيرة
25	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب الشفافية كمبدأ عمل مؤسسي.	3.79	1.15	75.8	كبيرة
	المتوسط للمجال الثاني	3.90	0.63	78.1	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.98	0.39	79.7	كبيرة

إن الفقرات التي حصلت على موافقة كبيرة لعينة الطلاب هي بالترتيب (26، 23، 22، 24، 21، 25).

4.4 النتائج المتعلقة بفروض الدراسة لعينة الطلاب

نتائج الفرضية الأولى

والتي تنص على أن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير الجنس"، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي رقم (19.4):

الجدول (19.4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لاستجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب تعزى إلى متغير الجنس

المجال	ذكر (العدد = 202)		أنثى(العدد = 134)		قيمة(ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإدارة التشاركية	4.05	0.48	3.94	0.46	2.031	0.410
معيقات الإدارة التشاركية	3.81	0.72	4.03	0.03	3.211	*0.000

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بدرجات حرية(334).

يتبين من الجدول رقم (19.4) السابق، أن مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.410) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير الجنس.

يتبين من الجدول رقم (19.4) السابق، أن مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.000) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير الجنس.كما يتبين من الجدول أن هناك تقارب بين الأوساط الحسابية لعينة الطلاب لفئة الذكور والإناث نحو أسئلة الدراسة بوجه عام لتقارب وجهات النظر حول موضوع الإدارة التشاركية المدرسية .

نتائج الفرضية الثانية

والتي تنص على أنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير العمر" من أجل فحص الفرضية المتعلقة بمتغير العمر استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي(one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين رقم (20.4) و (21.4):-

جدول (20.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب تعزى إلى متغير العمر.

المجال	المتغير(العمر)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	من 15-16سنة	171	3.98	0.44
	من 17 -18 سنة	151	4.05	0.50
	من 19 -20 سنة	14	3.87	0.62
معيقات الإدارة التشاركية	من 15- 16سنة	171	3.97	0.54
	من 17 -18 سنة	151	3.82	0.72
	من 19 - 20 سنة	14	3.88	0.48

يتضح من خلال الجدول (20.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الطلاب لفئات متغير العمر ، ولفحص ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(21.4) يوضح ذلك:

الجدول (21.4) نتائج اختبار معامل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب تعزى إلى متغير العمر:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	0.61	2	0.30	1.34	*0.262
	داخل المربعات	76.30	333	0.22		
	المجموع الكلي	76.91	335			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	1.97	2	0.98	2.508	*0.083
	داخل المربعات	131.31	333	0.39		
	المجموع الكلي	133.29	335			

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.262) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير العمر."

يتبين من الجدول رقم (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.083) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من حيث معيقات لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير العمر."

- نتائج الفرضية الثالثة

والتي تنص على أنة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الطلاب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير التخصص" ومن أجل فحص الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص استخدم المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين رقم (22.4) (23.4):

جدول (22.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب تعزى إلى متغير التخصص

المجال	المتغير (التخصص)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	علمي	62	3.96	0.34
	أدبي	154	4.07	0.50
	تجاري	14	4.22	0.25
	صناعي	103	3.93	0.51
	تمريض	3	3.70	0.40
معيقات الإدارة التشاركية	علمي	62	4.01	0.41
	أدبي	154	3.86	0.66
	تجاري	14	4.03	0.26
	صناعي	103	3.89	0.69
	تمريض	3	3.28	1.03

يتضح من خلال الجدول (22.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الطلاب لفئات متغير التخصص العلمي ولفحص ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(23.4) يوضح ذلك:

الجدول (23.4) نتائج اختبار معامل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب تعزى إلى متغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	2.44	4	0.610	2.712	*0.030
	داخل المربعات	74.47	331	0.225		
	المجموع الكلي	76.91	335			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	2.37	4	0.593	1.498	0.202
	داخل المربعات	130.92	331	0.396		
	المجموع الكلي	133.29	335			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.030) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير التخصص.

يتبين من الجدول رقم (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.020) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير التخصص.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أُتبع اختبارتحليل التباين الأحادي باختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول(24.4) تبين ذلك:

جدول رقم (24.4) نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لمجال الإدارة التشاركية تعزى إلى متغير التخصص

المتوسطات الحسابية	المقارنات	علمي	أدبي	تجاري	صناعي	تمريضي
3.96	**علمي**					
4.07	**أدبي**					
4.22	**تجاري**					
3.93	**صناعي**		0.1460(*)	0.2970(*)		
3.70	**تمريض**					

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول رقم (24.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال الإدارة التشاركية في التخصصات التالية:

- (صناعي مع أدبي) ولصالح التخصص أدبي .
- (صناعي مع تجاري) ولصالح التخصص تجاري .

نتائج الفرضية الرابعة

- والتي تنص على أنة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الطلاب عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) من حيث الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس تعزى إلى متغير مكان السكن" ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير مكان السكن استخدم

المتوسطات الحسابية واختبارتحليل التباين الأحادي(one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين التاليين رقم (25.4) و (26.4):

جدول (25.4) المتوسطات الحسابية لاستجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب تعزى إلى متغير مكان السكن

المجال	المتغير (مكان السكن)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة التشاركية	مدينة	150	3.93	0.53
	قرية	39	4.13	0.32
	مخيم	147	4.06	0.44
معيقات الإدارة التشاركية	مدينة	150	3.95	0.57
	قرية	39	3.94	0.35
	مخيم	147	3.84	0.72

يتضح من خلال الجدول (25.4) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الطلاب لفئات متغير مكان السكن، لفحص ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول(26.4) يوضح ذلك:

الجدول (26.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لاستجابات الطلاب حول الإدارة التشاركية ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مدينة نابلس من وجهة نظر الطلاب تعزى إلى متغير مكان السكن

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
الإدارة التشاركية	بين المربعات	1.92	2	0.963	4.277	*0.015
	داخل المربعات	74.98	333	0.225		
	المجموع الكلي	76.91	335			
معيقات الإدارة التشاركية	بين المربعات	1.07	2	0.537	1.351	0.260
	داخل المربعات	132.21	333	0.397		
	المجموع الكلي	133.29	335	0		

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.015) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، من حيث الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير مكان السكن."

يتبين من الجدول رقم (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة لعينة الطلاب (0.260) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05)، ولذلك فإننا نقبل الفرضية ونقول بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)، من حيث معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لعينة الطلاب تعزى إلى متغير مكان السكن."

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق أُتبع اختبار تحليل التباين الأحادي باختبار(LSD) للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول(27.4) التالي تبين ذلك:

جدول رقم (27.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لمجال الإدارة التشاركية تعزى إلى متغير مكان السكن

المتوسطات الحسابية	المقارنات	مدينة	قرية	مخيم
3.93	**مدينة**			
4.13	**قرية**	-0.2003(*)		
4.06	**مخيم**	-0.1323(*)		

- دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول رقم (27.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال الإدارة التشاركية في مكان السكن التالية:

- (قرية مع مدينة) ولصالح مكان السكن قرية .
- (مخيم مع مدينة) ولصالح مكان السكن مخيم .

5.4 نتائج الجزء الثاني من الاستبانة والمقابلة:

وهي إجابات المبحوثين عن النموذج المقترح للإدارة التشاركية في المدارس الحكومية بمدينة نابلس .

حيث كانت إجابات كل من **مدراء المدارس والمعلمين** كما يلي:

- يأمل المدراء ببناء وتحديد الأولويات ضمن الاحتياجات وتحقيق التوازن بين المتطلبات والإمكانيات المتوفرة.
- والعمل على تغيير الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية وإعداد الهيكل التنظيمي المقترح والمستوفي لعناصر الدراسة وللأهداف التفصيلية وهو الهرم المقلوب.
- والعمل على تغير الأنماط الإدارية والإشرافية ونشر ثقافة إدارية حديثة منهجاً وأسلوباً، و يلزم ذلك تبني إدارة التغيير و إدخال أنظمة و أنماط إدارية جديدة مثل :
- إدارة الجودة الشاملة- إدارة الوقت- الإدارة بالأهداف- إدارة الأزمات- الإدارة الذاتية.

أما الطلاب وأولياء الأمور فقد كانت اجابتهم كما يلي :

أنه نظراً للتطور والتغير ثقافة المجتمع والثقافة الإدارية لابد من نشر ثقافة إدارية حديثة تتضمن مفاهيم إدارية منوعة وشاملة والعمل على تطبيقها ويتم ذلك من خلال التدريب والإعلام التربوي والنشرات التربوية والمؤتمرات والندوات وأن يتم إشراك أولياء الامور والطلبة في إختيار القيادات الإدارية تتضمن الإلمام بالثقافة والمفاهيم الإدارية المنوعة والشاملة والمطالبة بتطبيقها وأهم هذه المفاهيم التي ينبغي نشرها والمطالبة بتطبيقها من قبل الهيئة الإداريـة والإشرافية والتعليمية بحيث يتم أخذها بعين الإعتبار في تحقيق مبدأ الإدارة المدرسية التشاركية وهي مايلي: (القيادة– الفرق بين القائد والمدير– القيم الثقافية اللازمة للعمل القيادي والشفافية– العدالة الاجتماعية– التجديد والتطوير والتغير– العلاقات الإنسانية في بيئة العمل– أخلاقيات المهنة – تحمل المسؤولية – التواصل– تفعيل اللوائح والأنظمة – الاهتمام بقضايا المجتمع ومشكلاته والمساهمة في حلها – الإيمان بقيم الفرد وجماعية القيادة وترشيد العمل والثقافة- إحياء مبدأ الثقافة الإسلامية– تمكين الأفراد– وحدة الأوامر- الشورى والديمقراطية- المشاركة المدرسية– التواصل الالكتروني– ورش العمل - التفكير المبدع– البرامج الإثرائية - البناء المتكامل للطلبة نفسياً وعلمياً وعقلياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً– إكساب المتعلمين الكفايات اللازمة للتعلم الذاتي عن طريق الانفتاح الحاسوبي- التدريب المستمر– الإشراف التشاركي والتخطيط الاستراتيجي– الحوافز الايجابية– الحوافز السلبية – تعزيز السلوك الايجابي- البيئة المدرسية- الإرشاد التعليمي والمهني والأكاديمي.

6.4 نتائج للجزء الثالث للاستبانة والمقابلة

لإجابات (مدراء المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة) والذي يتناول أهم الإشكاليات والمعيقات التي تحول دون تحقيق الإدارة المدرسية التشاركية وقد أجملت كما يلي :

1. إختلال التوازن بين أنواع ومراحل التعليم المختلفة، وبين التخصصات النظرية والعلمية والتقنية، وسوء توزيع الخدمات التعليمية بين المدن والقرى والتجمعات السكانية المختلفة.
2. إرتفاع الإنفاق التعليمي، وعدم تنويع مصادر التمويل، وضعف المشاركة المجتمعية على وجه العموم والقطاع الخاص على وجه العموم.
3. ضعف الإمكانات البشرية من حيث تأهيل وإعداد شاغلي الوظائف التعليمية، وتدني مستوى التجهيزات المادية، وعدم توفير مواصفات الحد الأدنى من المباني المدرسية القادرة على استقبال التقنيات التعليمية وعلى وجه الخصوص تقنيات الاتصالات والمعلومات.
4. غياب الرؤيه القيادية والعمل الإستراتيجي والمؤسسي، وعدم التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لمختلف مستويات الإدارة.
5. الإفراط والمبالغة في المركزية في عمليات التخطيط والإشراف والتنفيذ وضعف الصلة بين السياسات واللوائح والأنظمة التعليمية وتطبيقاتها في الميدان التربوي.
6. ضعف المناهج والبرامج التعليمية وغياب النظرة التكاملية الشمولية للعملية التعليمية، وقلة الإبداع التعليمي والإداري والتجديدات التربوية، وعدم الركون إلى نظام شامل للتقويم والمحاسبية.

7.4 تلخيص النتائج

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي :

- غالبية المبحوثين من الذكورحيث كانت نسبة الذكور للمعلمين(67.3%) بينما سجلت (60.1%) للطلاب الذكور ،وسجلت(32.7%) للمعلمين من الإناث و(39.9%) من عينة الطلاب الإناث.
- سجلت الفئة العمرية من(34/25 سنة) للمعلمين نسبة (39.3%) ، بينما سجلت الفئة العمرية (16/15سنة) للطلاب نسبة (50.9%).
- سجل المؤهل العلمي للبكالوريوس (63.3%) للمعلمين.
- سجلت الحالة الاجتماعية متزوج للمعلمين (77.3%).

- سجلت سنوات الخبرة من (15سنة فأكثر) نسبة (30.7%) للمعلمين.
- سجل التخصص العلمي للطلاب الفرع الأدبي (45.8%).
- سجل مكان السكن في المدينة للمعلمين نسبة (42.7%) ،وللطلاب سجلت في المدينة نسبة (44.6%).

فيما يتعلق بفرضيات الدراسة لعينة المعلمين جاءت النتائج كما يلي :

1. قبول الفرضيات لعينة المعلمين حول الإدارة التشاركية لمتغيرات (الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي).
2. قبلت الفرضيات حول معيقات الإدارة التشاركية لمتغيرات (الجنس،العمر،المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة ، مكان السكن).
3. رفضت الفرضيات حول الإدارة التشاركية لمتغيرات (الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة ، مكان السكن).

* فيما يتعلق بفرضيات الدراسة لعينة الطلاب جاءت النتائج كما يلي :

1. قبول الفرضيات لعينة الطلاب حول الإدارة التشاركية لمتغيرات (الجنس ، العمر ، مكان السكن).
2. رفض الفرضية حول الادارة التشاركية لمتغير (التخصص العلمي).
3. قبول الفرضيات حول معيقات الإدارة التشاركية لمتغير (العمر ، مكان السكن).
4. رفضت الفرضيات حول معيقات الإدارة التشاركية لمتغيرات (الجنس ، التخصص العلمي).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل من الدراسة أهم ماخرجت به الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

1,5 الاستنتاجات

فيما يلي أهم الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة،بالاستناد إلى النتائج :

- وجد بأن هناك موافقة كبيرة من قبل مجتمع الدراسة المكون من (المعلمين، والطلاب) نحو الأسئلة المتعلقة نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس.
- وجد بأن هناك اتجاه من (المعلمين،الطلاب) في مدينة نابلس نحو الموافقة الكبيرة جداً نحو أن الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين معلمي المدارس، الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إشراك جميع العاملين في إنجاز المهام التعليمية، الإدارة التشاركية تسعى لبناء علاقات إنسانية محترمة داخل المدرسة وحل الخلافات بطرق تشاوية تشاركية.
- وجد بأن هناك اتجاه من (المعلمين، الطلاب) في مدينة نابلس نحو الموافقة الكبيرة نحو أن من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم إشراك المعلمين في وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج، الإدارة التشاركية قد تعيق عملية تبادل المعلومات بين الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة، الإدارة التشاركية تشرك العاملين في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، الإدارة التشاركية تساهم في حل مشكلات الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة، الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على التعاون مابين المدراء والمعلمين في تطوير المنهاج و تقويمه، الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك المعلمين في الخطط

الإستراتيجية والبرامج والسياسات المتعلقة بالمدرسة، الإدارة التشاركية تشجع العمل والمنافسة الشريفة بين العاملين في وضع الخطط والبرامج المدرسية، من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم وجود الحوافز التشجيعية للمعلمين لطرح أفكارهم و إبداعاتهم، من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم مشاركة المعلمين في الحد من المشكلات الإدارية والعمل على التقليل منها، من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية تفرد الإدارة المركزية بوضع القوانين واللوائح والأنظمة، الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الوصول لقرار مثالي، من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب الشفافية كمبدأ عمل مؤسسي، الإدارة التشاركية تعمل على زيادة التأهيل التربوي لمعلمين المدارس، الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إثراء المنهاج بمواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة، الإدارة التشاركية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، الإدارة التشاركية تعمل على حل النزاع بطرق تشاركية، من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب روح الفريق والثقة بين الإدارة والمعلمين، الإدارة التشاركية تعمل على تحفيز معلمين المدارس واستشارتهم لطرح ما لديهم من أفكار وخطط إبداعية لقيادة مدرستهم، الإدارة التشاركية تساهم في الحد من مشكلة عدم وضوح طرائق تقويم أداء المعلمين في المدرسة، الإدارة التشاركية تساهم في تحديد الصلاحيات والاختصاصات والمسؤوليات للمعلمين في المدرسة، من معيقات الإدارة التشاركية عدم وضوح الرؤيا وتوزيع الأدوار المهنية بين العاملين، الإدارة التشاركية تساهم في حل المشاكل المتعلقة بالأمور الإدارية والمالية للمدرسة، الإدارة التشاركية تعمل على جعل المنهاج يركز على الاتجاهات والقيم الموجودة في المجتمع الفلسطيني.

- **وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية بالنسبة للمتغيرات:**

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لدى المعلمين تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لدى المعلمين تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية ، مكان السكن ، سنوات الخبرة)، حيث أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية للحالة الاجتماعية

متزوج حيث بلغت (77.3)، أما مكان السكن كانت في المدينة حيث بلغت (42.7)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة من 15 سنة فأكثر ونسبتها (30.7) .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) حول معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لدى المعلمين تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، السكن).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لدى الطلاب تعزى لمتغير (الجنس،العمر ، مكان السكن).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) حول الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لدى الطلاب تعزى لمتغير (التخصص العلمي) حيث سجل التخصص الأدبي أعلى نسبة (45.8).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لدى الطلاب تعزى لمتغير (العمر ، مكان السكن).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول معيقات الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية في مدينة نابلس لدى الطلاب تعزى لمتغير (الجنس،التخصص العلمي).

2.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بمايلي:

- أن تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطبيق النمط الإداري التشاركي في جميع المدارس بحيث يشمل كل المراحل التعليمية.
- إعادة هيكلة النظام التعليمي بإعطاء المزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسؤولة عن اتخاذ القرارت وتطوير مستوى أدائها وتوظيف التقنية في العمل.
- تنظيم الدورات التدريبية الداخلية والخارجية المختلفة لكافة الفئات الادارية من مدراء ومعلمين التي توضح مفهوم الإدارة التشاركية وخاصة مديرى التربية والتعليم لرفع الكفاءة المهنية لديهم

- ضرورة إختيار مديرى المدارس وفقا لمعايير الكفاية العلمية والإدارية وخاصة المرحلة الثانوية منها وإخضاعهم لتدريبات تحسن من أدائهم المهني والإداري.
- تنظيم اللقاءات والندوات لمناقشة المستجدات ومتابعة الموضوعات التعليمية التي تتعلق بالمشاكل أو الصعوبات التي تواجة المدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الامور.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بالنمط التشاركي والإستفادة من التجارب العربية وتطبيق مايتماشى مع مجتمعنا الفلسطيني ضمن القدرات والموارد المتاحة.
- توطيد العلاقات مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة والعمل على تأسيس نظم اتصال فعالة تنتشر في المجتمع التعليمي مما يساعد على التواصل بين الجميع من خلال المجالس المدرسية ومجالس الأباء وبالتالي يساعد على انجاح مبدأ الشراكة لاسيما في توفير الدعم المالي وسداد احتياجات المدارس.
- ضرورة الحد من الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها مديرى المدارس وأن القرار التشاركي يبني العلاقات الجيدة ويشجع المعلمين على الإبداع والتميز. وبالتالي يصبح هناك طموح ودافعية لدى المبحوثين ككل للمشاركة في صنع القرارات ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة.
- أن تسعى الوزارة لنشر ثقافة النمط التشاركي ووضع خطة ونظام واضح يسهل من توزيع الأدوار والعمل على ربط إتخاذ القرارات بدراسة احتياجات الطلبة والمعلمين مما يخفف من الضغوطات ويقلل من الإشكاليات التي تواجة النظام المدرسي.
- ضرورة أن تسعى وزارة التربية والتعليم لتطوير المؤسسة التعليمية في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال تغير ثقافة المدرسة، واعتماد النمط التشاركي وتشكيل مجلس إدارة الجودة في المدرسة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية.
- عقد المؤتمرات التعليمية التربوية التي تهتم بتحسين النمط الإداري المدرسي والتركيز على النمط التشاركي وفتح الباب أمام المقترحات وأوراق العمل التي تتعلق بتحسين النمط الإداري ككل.
- العمل على ترسيخ ثقافة العمل والإنجاز في المدارس من خلال أداء العمل بروح الفريق وتبادل المشورة وتقديم المقترحات وأخذها بعين الإعتبار مما يتيح فرصة لتطبيق الإدارة التشاركية في المدارس كافة.
- تعزيز العمل الجماعي في المدرسة وتدريب الإدارات المدرسية على بناء العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل المدرسة وخارجها واعتبار ذلك من مكونات وتأهيل الإدارات التشاركية الجديدة.

- تطبيق نظام دائرة الإقتراحات والشكاوى وتقبل النقد والمساءلة بشفافية وديمقراطية.
- تفعيل دور تكنولوجيا التعليم ونظم المعلومات واعتماد التعليم الالكتروني في المدارس.
-

3.5 التصور المقترح

بناء التصور المقترح لنموذج الإدارة التشاركية المدرسية ضمن بناء فسلفة تربوية إسلامية لتوجيه العمل التربوي التعليمي وإجابة على سؤال الدراسة والذي نص على: "من وجه نظرك ماهو النموذج الأمثل المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس"؟

تضع الباحثة فيما يلي تصوراً مقترحاً لتطوير إدارات المدارس الحكومية في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية وما أسفرت عنه من تشخيص لواقع إدارات المدارس الحكومية ومقترحات أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين في تطوير تلك المدارس ومن خلال التجارب العالمية المعاصرة في الإدارة التربوية الحديثة في مجال الإدارة التشاركية المدرسية. وفي ضوء بعض الدراسات والأوراق البحثية التي تبحث في موضوع الإدارة التشاركية وجدت الباحثة في ورقة عمل أعدها الأستاذ الدكتور(عبد الرحمن بن أحمد محمد صائغ) بعنوان الهرم التنظيمي المقلوب: منحى إداري مقترح للإصلاح الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية (2007) تعزيز لفكرتها بموضوع إستخدام الهرم الإداري المقلوب حيث أوضحت دراسة (الدكتور عبد الرحمن) أن هناك ثلاثة طرق ومداخل تساهم فى التطوير الإداري على وجه العموم والتطوير التربوي على وجه الخصوص وهي:

أولاً: المدخل الجزئي للتطوير والذي يعمل على تحديد بعض مجالات التطوير للمنظمة الإدارية أو التربوية ويعاملها بمعزل عن غيرها، وغالباً ما يركز هذا النمط على العناصر أو الوظائف المرتبطة بتنظيم محدد.

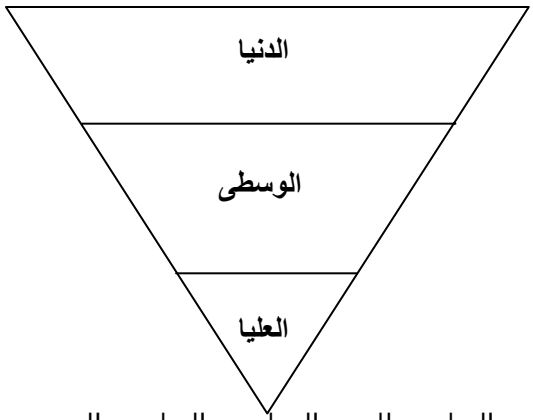
ثانياً: المدخل الكلي للتطوير الذي يتطرق إلى كافة الإمكانات والأنظمة والعمليات والموارد والمخرجات للمنظمة الإدارية أو التربوية بهدف رفع فاعليتها وكفاءتها، ويعتمد هذا المدخل على أساليب متعددة مثل تحليل النظام، والنمذجة الإدارية .

ثالثاً: المدخل المختلط للتطوير الذي يتبنى مشروعات وبرامج أساسية، في ضوء رؤية متكاملة

للمنظور الكلي للتطوير، يتم فيها الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الأولويات وتحديد القضايا المفصلية للمنظومة الإدارية أو التربوية والعمل على تقليص التباين بين عناصر النظام وأجزائه ومستوياته، وربطه بالبيئة المحيطة به، وتشخيص الفرص والتهديدات والتحديات الداخلية والخارجية، ويعتمد هذا المدخل على توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير أداء المنظمات مثل إدارة الجودة الشاملة، وتحليل النظم، والإدارة بالأهداف وغيرها

5. 3. 1 فلسفة النموذج المقترح :

إن مصطلح (الهرم التنظيمي المقلوب) ما هو إلا محاولة لوضع الأمور في نصابها، وإعادة الدور الطبيعي " للإدارة الدنيا " في التنظيم التعليمي من ممارسة كامل صلاحياتها ومسئولياتها في تطوير العملية التعليمية، إذ أننا نرى بأن استمرار تهميش الإدارة المدرسية وغياب الإدارة الصفية، وتغليب النظرة الفوقية للتطوير التعليمي من قبل الإدارة العليا للوزارة لن يؤدي بأي حال من الأحوال إلى إحداث التطوير التربوي أو التعليمي الشامل المنشود، بل أن هذا التطوير لن يكون ممكناً إلا إذا تمحورت عمليات التطوير والتجديد والابتكار في إطار المؤسسة التعليمية وبيئتها الخارجية المحيطة بها، وسخرت جميع جهود الإدارة العليا والإدارة الوسطى في التنظيم الهرمي التعليمي لتكون خادمة لها. ويمكن اعتبار منحى الهرم التنظيمي المقلوب المقترح في هذه الدراسة والذي يمثل المستويات الثلاثة التالية: (المستويات العليا، والوسطى، والدنيا للإدارة التعليمية) كأسلوب تطبيقي للمدخل المختلط، إذ أنه يركز على تطوير المدرسة بوصفها جزءاً رئيساً من المنظومة التربوية.



شكل (1.5) يوضح الوضع المقلوب للهرم التنظيمي التعليمي المقترح

5. 3. 2 أهداف النموذج المقترح

1- يهدف النموذج إلى تعميق القناعات ولفت الانتباه لمزيد من الوعى والتوعية بالدور المحوري الذي تمثله الإدارة الدنيا في الهرم التنظيمي التعليمي بوصفها الإدارة الأساسية التي تباشر العمليات التعليمية الرئيسية، والمسئولة المباشرة عن تحقيق النواتج التعليميةعن طريق الشراكة.
2- تقديم تصور مقترح لإعادة الهيكلة التنظيمية للنظام التعليمي في ضوء مبادئ واستراتيجيات ومعايير محددة تمثل في مجملها الإطار النظري والتطبيقي لمنحى "الهرم التنظيمي المقلوب" والذي يبني على أساس الإدارة التشاركية المدرسية.
3- توضيح المبادئ والإستراتيجيات والمعايير التي يمكن أن يستند إليها منحى الهرم التنظيمي المقلوب كمدخل لتطبيق الإدارة التشاركية المدرسية.
4 – التعرف على مدى إمكانية الإفادة من هذا النموذج وتطبيقاته في فلسطين، بما يسهم في تحقيق التطوير للإدارة المدرسية.

3.3.5 المبادئ والإستراتيجيات المقترحة والمعايير التي يستند إليها الهرم التنظيمي المقلوب في تطبيق الإدارة التشاركية المدرسية :

1) المبادئ :

أ. المؤسسة التعليمية هي الوحدة الأساسية للنظام التعليمي، وغياب عمليات الإدارة والإشراف والتخطيط والتقويم هي العائق الأساسي للتطوير الشامل.

ب. إرضاء المستفيد وتحقيق ذاته عنصر أساسي لتجويد التعليم والإرتقاء بالنواتج التعليمية. ولا يقتصر مفهوم "المستفيد" وفقاً لإدارة الجودة الشاملة على الطلاب وأولياء الأمور بل يمتد ليشمل الهيئة التدريسية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية، وإضافة إلى المستفيدين من الخدمات والنواتج التعليمية خارج المؤسسة التعليمية.

ج. تبني الفكر الاسلامي كمنظور فلسفي، وتتضمن خمسة مكونات رئيسية وهي التربية العقدية، التربية الديمقراطية أو الشورية، التربية التقنية، التربية التنموية والتربية من أجل السلام والتعايش مع الآخرين.

د. النظرة التكاملية للعملية التعليمية، وتتضمن التوازن بين عناصره الثلاثة وهي التعلم والتعليم، والتقويم، بحيث يكون الهدف الأسمى إحداث التعليم المنشود من خلال أساليب وطرائق تعليمية متطورة توفر فرصاً حقيقية لصالح جميع المتعلمين وتنظر إلى الفروق كمصدر تعلم وليس عائقاً له، إضافة إلى اعتبار التقويم جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، وليس بمعزل عنها حتى لا نفقد فاعليته في تشخيص أحوال التعليم والتعلم وتنميتهما وتطويرهما. وبديهي أن جوهر العملية التعليمية

يعتمد أيضاً على مناهج وبرامج وأنشطة مطورة في ضوء المفهوم الشامل الذي يتضمن الأهداف، والمحتوى، وطرائق التدريس، وتقنيات التعليم، وأساليب التقويم، والبيئة التعليمية.

هـ. التعاون البناء والتنافس الشريف عنصران غير متنافرين يكمل أحدهما الآخر، فالتعاون البناء، أساسي لتحقيق الجودة، من خلال التفاعلات المتميزة بين مختلف الأقسام والإدارات التي تنتمي إلى مؤسسة واحدة، للعمل بروح الفريق الواحد، أما التنافس الشريف فإنه يمثل الجهد الجماعي المبذول لأفراد المؤسسة الواحدة لتحقيق هدف الجودة، أمام الجهود الجماعية المبذولة لمؤسسات ذات خدمات متناظره.

و. تقليل التباين وتقليص الفروق في المنظومة التعليمية، بما يحقق العدالة والمساواة ويرفع من مستوى التفاعل والإنسجام بين منسوبيها من الطلاب والهيئة التدريسية والإدارية من خلال الإدارة التشاركية، والتعليم أو التدريس التشاركي.

ز. التعليم مسئولية مجتمعية مشتركة، تتطلب إيجاد روابط وعلاقات متبادلة بين المؤسسة التعليمية وعناصر البيئة العامة والبيئة الخاصة بها.

ح. التوازن بين تحقيق الغايات الكيفية والأهداف الكمية للعملية التعليمية وبين التحفيز الجوهري الداخلي والتحفيز المادي الخارجي، مسألة في غاية الأهمية لضمان الجودة والنوعية.

ط. الكفايات التعليمية والمهنية محكان أساسيان للمحاسبة التعليمية، وتتضمن الكفايات مجموعة المعارف والمهارات والقيم المطلوب توفرها لمستوى تعليمي أو وظيفي محدد، وفقاً لأهداف ومهام محددة وبالتالي فإن القصور في تحقيق المستوى المطلوب يستدعي المساءلة والمحاسبة.

ي. القيادة التحويلية والإبداع الإداري سمتان جوهريتان للعملية الإدارية، وصفتان لازمتان لسائر القيادات التعليمية على وجه العموم، والهيئة التدريسية على وجه الخصوص.

هـ. التعليم المستمر والتعليم مدى الحياة نمطان أساسيان " للتربية المستدامة " التي تتناغم مع أسلوب الحياة في الألفية الثالثة، الذي يتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة.

و. التعليم للجميع، الضامن الوحيد لإيجاد المجتمع المتعلم القادر على المنافسة والبقاء في عصر التكتلات، عبر منح الفرد حقه في التعليم.

2) الإستراتيجيات المقترحة:

أ – تنويع التعليم : تتطلب إستراتيجية تنويع التعليم، إيجاد مسارات وبدائل وأنماط تعليمية مختلفة تراعي الفوارق الفردية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين أفراد المجتمع، وتستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة.

ب – تجويد التعليم : تتطلب إستراتيجية تجويد التعليم، التركيز على تطوير عناصر العملية التعليمية وتحسين جوانبها المادية والبشرية، والإدارية والتقنية للوصول إلى إيجاد بيئة تعليمية متميزة قادرة على تزويد الطلاب بالقيم والمهارات والمعارف الهادفة وتنمية الجوانب العقلية والنفسية

والاجتماعية والفسيولوجية التي تسهم في بناء شخصيتهم المتزنة، ليكونوا أعضاء صالحين منتجين لأسرهم ومجتمعهم ووطنهم وإنسانيتهم.

ج – تمويل التعليم : تتطلب إستراتيجية تمويل التعليم، العمل على رفع الكفاءة الاقتصادية للعملية التعليمية، وتنويع مصادر التمويل، وتعزيز الاستثمار التعليمي، وتشجيع الدعم المجتمعي للعملية التعليمية.

د – تقويم التعليم : تتطلب إستراتيجية تقويم التعليم، توفير المتطلبات المادية والبشرية والثقافية التي تمكن من إيجاد نظام تقويمي فعال لمختلف المستويات الإدارية التعليمية بحيث يكون أداة فاعلة لتشخيص أوجه القصور والعمل على علاجها وتفاديها، والتعرف على أوجه القوة والعمل على دعمها وتعزيزها،بالإضافة إلى توفير معلومات شاملة يعتمد عليها في تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة التعليمية.

هـ - تطوير التعليم : تتطلب إستراتيجية تطوير التعليم، إيجاد آليات وهياكل التطوير المؤسسي وتفعيل التخطيط الإستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية التعليمية، والتركيز على التطوير المهني لسائر القيادات التربوية بوصفهم العنصر الحاسم في تحقيق عملية التطوير الشامل للتعليم.

3) المعايير :

أ – الكفاية: مدى كفاية النظام التعليمي ممثلاً بوحدته الأساسية (المدرسة) من الموارد البشرية والمادية

ب – التوازن : التوزيع والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق العدالة بين المدارس وتقليص التباين فيما بينها، وبالتالي تحقيق فرص تعليمية متكافئة للطلاب.

ج – التفاعل : تحديد مستوى التفاعل في العمليات الفنية والإدارية التي تتم في إطار المدرسة وبيئتها المحيطة بها.

د – الأداء : تحديد مستوى الأداء لعناصر المنظومة التعليمية المدرسية.

هـ - الكفاءة : تحقيق المدرسة أعلى نسبة من النواتج التعليمية في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة

و – الفاعلية : نسبة تحقيق المدرسة للنواتج التعليمية.

5. 3. 4 الهرم التنظيمي المقلوب المقترح :

يوضح الشكل (2.5) مستويات ومكونات الهرم التنظيمي التعليمي المقلوب بحيث يبدو في المستوى الأول المؤسسة التعليمية كوحدة أساسية للنظام.

أما المستوى الثاني فيتمثل في إدارة المناطق التعليمية التي تقوم بدور الممثل للجهاز الوزاري من جهة، وبدور داعم ومسهل للمؤسسات التعليمية (المدارس) من جهة أخرى، والتي تضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات التي تتطلبها العملية التعليمية مثل (الإدارة المدرسية، الإدارة الصفية، الإرشاد الطلابي، النشاط المدرسي).

أما المستوى الثالث فيتمثل في الجهاز المركزي (الوزارة) والذي يتركز دوره في الإشراف العام لأداء المنظومة التعليمية على المستويين الأول والثاني، والقيام بوضع الإستراتيجيات والسياسات والمعايير التي تتضمن توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المؤسسة التعليمية موحدة أساسية:

- القيادة التحويلية والإبداع الإداري والإدارة الذاتية.
- الإدارة الصفية (المعلم كقائد تحويلي مبدع).
- التخطيط الإستراتيجي.
- البعد الثقافي والمناخ التنظيمي.
- التطوير المهني للمعلمين.
- المبنى النموذجي.
- المناهج المطورة والبرامج والأنشطة.
- تقنيات التعليم والمعلومات والاتصالات.
- العملية التعليمية المتكاملة.
- العلاقات المدرسية والمشاركة المجتمعية.
- المواءمة والنواتج التعليمية.
- التقويم الشامل للعملية التعليمية.

إدارة المناطق التعليمية

- القيادة التحويلية والإبداع الإداري والإدارة الذاتية.
- التخطيط الإستراتيجي.
- الإشراف على تنفيذ السياسات والإستراتيجيات.
- تقديم الرعاية الإكلينيكية للمدارس.
- تشجيع التعاون وتحفيز مبدأ التنافس الشريف بين المدارس.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمدارس.
- اعتماد منح تراخيص مزاولة المهنة التعليمية
- التقويم الشامل للمدارس والمؤسسات التعليمية.
- المحاسبية التعليمية للمدارس.

الجهاز المركزي (الوزارة)

- القيادة التحويلية والإبداع الإداري والإدارة الإستراتيجية.
- وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات والأهداف العامة للتعليم.
- تحديد الكفايات التعليمية والمهنية ومعايير ومواصفات الجودة التعليمية.
- تطوير المناهج التعليمية والمقررات المدرسية.
- وضع نظام للاعتماد المدرسي.
- إيجاد نظام تمويلي متكامل يلبي الاحتياجات التعليمية.
- التوزيع والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للتعليم.
- تقويم أداء المناطق التعليمية.
- المحاسبية للمناطق التعليمية.

شكل (2.5) نموذج وصفي للهرم التنظيمي التعليمي المقلوب

5. 3. 5 مبادئ بناء فسلفة تربوية إسلامية لتوجيه العمل التربوي التعليمي :

ومن بعض المبادئ التي تعمل في إطارها الإدارة التربوية من المنظور الإسلامي:

1) مبدأ الشورى**:** والشورى هي تبادل الآراء والخبرات المختلفة حول قضية من القضايا واختيارها مع أصحاب العقول و الأفهام حتى يختار أصوبها وأحسنها وأقربها إلى الكمال. ثم يوضع القرار موضع التنفيذ بمباركة الجميع واستعانتهم وتوكلهم على الله. لتحقيق الأهداف التي تحقق المصلحة العامة بأقل وقت وأقل تكلفة.

والمتتبع للتسلسل التاريخي لتطبيق الشورى يلحظ أنها سبقت قيام الدولة الإسلامية فهي تشمل نظام إدارة الحياة. والقرآن الكريم شاهد على ذلك وقصة الملكة بلقيس أكبر دليل على ذلك يقول الله على لسانها: (يا أيها الملأ أفتوني في أمرى ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون). (النمل الآية 32).

وحين بعث الله محمداً - صلى الله عليه وسلم- بدين الحق والرحمة كانت الركيزة الأساسية لقيام الدولة الإسلامية هي التوحيد عقيدة ومنهاجا والشورى إدارة وحكما. وهذا منطقي فالله عادل ويحرم الظلم.

2) مبدأ المشاركة في المسئولية**:** الإدارة الإسلامية لا تؤمن بتسلط الإداري أو القائد فالقائد ليس المسئول الوحيد، بل الكل مسؤول، إن الإداري أو القائد مسؤول ولكن المرؤوسين يتحملون قسطهم من المسئولية أيضاً فهم مسؤولون أن يعينوا قائدهم على تحمل المسؤولية، كما أنهم مسؤولون عن نصحه وإسداء المشورة. فالمسئولية في الإسلام تشاركية ليست حكراً على أحد.

3) التنظيم وتقسيم العمل: حيث كان عبد الله بن الأرقم يجيب الملوك عن الرسول - صلى الله عليه وسلم - والزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات وهذا توجية لكل إداري مسلم أن يضع في اعتباره عند إسناد المهام للأشخاص أن يراعي في إسناده قدرة واستطاعة كل فرد وخبرته وكفاءته.

4) تفويض السلطة في الإسلام: هي الحق في التصرف وتكليف الآخرين بالقيام بتصريفات ضرورية لتحقيق هدف معين عن طريق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة لهم بدون السلطة ولكن ليست طاعة مطلقة بلا حدود.

5) مبدأ الحوافز في محيط العمل**:** إن المرؤوس الذي يحسن عمله يتضاعف عنده الشعور بالرضى ورفع الروح المعنوية وقد أمرنا رسولنا الكريم (من صنع منكم معروفا فكافئوه).

6) مبدأ القدوة الحسنة**:** فقد كان قدوتنا الحسنة سيد البشر والخلق عليه أفضل الصلاة والتسليم خير مثال فما أمر بشيء إلا كان هو أول من امتثل لأوامر الله و ما نهى عن شي إلا كان هو أول من نهى عن ذلك الشيء.

7) سياسة الباب المفتوح: يجب أن يتصف الإداري المسلم أن لا يكون مستبد برايه حيث يتيح لكل الأفراد أن يقابلوا ولي الأمر ليعرضوا رأيهم أو لطرح مشاكلهم وبحيث تكون المباشرة ووضوح الرؤيا للجميع هي الأساس في تسير العمل.
- التمويل المالي وهو أساسي من حيث تطوير الخطة السابقة وتوفير كل المتطلبات الفنية والتكنولوجية والكوادر البشرية للنجاح المقترح واتمام المهام على أكمل وجه.

5. 3. 6 أسس الفلسفة:

تقوم الفلسفة بدور تربوي على عدة مستويات،وتستند هذه المستويات الى الأسس التالية:

1. الأساس الاجتماعي على المستوى الفردي والمستوى الاجتماعي أي التنشئة الاجتماعية و الثقافية.
2. الأساس النفسي وهو على المستوى الإنساني والسلوكي والنفسي للانسان.
3. الأساس المعرفي.
4. الأساس الفلسفي الإسلامي.

أولاً: الأساس الاجتماعي: ويعني الأساس الذي يتعلق بحاجات المجتمع وأفراده وتطوره في المجالات الاقتصادية، والعلمية التقنية، وكذلك ثقافة المجتمع، وقيمه الدينية، والأخلاقية، والوطنية، والإنسانية وتستند الفلسفة الى مايلي :

- تزود الفلسفة المجتمع بأصول ومبادئ وغايات النظام الاجتماعي الذي يحكمه ويحكم الحياة الاجتماعية فيه.
- تزود المجتمع بأصول ومبادئ وغايات النظام التربوي أي فلسفة التربية في المجتمع.
- تستمد المنظومة التربوية التي تتكون من الأسرة والمدرسة والمجتمع مادتها ومناهجها وغاياتها ومبادئها وأهدافها من فلسفة المجتمع وفلسفة حياته عامة.

ثانيا الأساس النفسي: ويعني الأساس الذي يتعلق بطبيعة المتعلم وخصائصه النفسية والاجتماعية، والعوامل المؤثرة في نموه بمراحله المختلفة. وينبغي أن يبرز هذا الأساس قدرات المتعلمين

وحاجاتهم ومشكلاتهم وربطها بالمنهج بما ينسجم مع مبادئ نظريات التعلم والتعليم، واحترام شخصية المتعلم ويستند هذا الأساس الفلسفي على مايلي:

- التعرف على التراث الفلسفي الإنساني والتجاوب معه.
- التوعية بمبادئ حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية وتمثلها والدفاع عنها.
- التعرف على الصراع الثقافي والأيديولوجي السائد في العالم والتعاطي معه بإيجابية.
- التعرف على النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية وأبعادها.
- الإيمان بالمثل والقيم العليا وتمثلها والدفاع عنها مثل الحرية والعدل والحق والتسامح.
- التمكين من اكتشاف سبل الحق والالتزام بالسير فيها واكتشاف مزالق الشر والباطل واجتنابها.
- إحتواء العنف الفكري وتوجيهه إلى ما فيه صلاح الفرد وصلاح المجتمع وصلاح الإنسانية.
- تمثل قيّم التسامح الفكري والديني والحضاري عامة واعتماد أسلوب الحوار في التعامل مع الآخر اجتماعياً وإنسانياً.

ثالثا الأساس المعرفي:ويعني الأساس الذي يتعلق بالمادة الدراسية من حيث طبيعتها، ومصادرها ومستجداتها، وعلاقاتها بحقول المعرفة الأخرى، وتطبيقات التعلم والتعليم فيها، والتوجهات المعاصرة في تعليم المادة، وتطبيقاتها ويستند هذا الأساس الفلسفي على مايلي:

- تأكيد تتابع مكونات المعرفة في المواد الدراسية الأخرى، وعلى العلاقة العضوية بين المعرفة والقيم والاتجاهات والمهارات المختلفة.
- إن المعرفة من الأبعاد الهامة التي يقوم عليها المنهج الدراسي ويسود المجال التربوي وجهتا نظر حول المعرفة فالفكر التقليدي ينظر إلى المعرفة باعتبارها هدفاً في حد ذاتها ثم تكرس كافة الجهود لتحقيق هذا الهدف.بينما الفكر التربوي التقدمي ينظر إلى المعرفة باعتبارها أداة أو وسيلة لإعداد المتعلم للحياة ومن ثم فقد أولى هذا الفكر اهتماماً خاصاً بالخبرات وكيفية اكتسابة كما تعمل على تقوية وتعزيز السلوك العقلاني المنظم في الحياة الفكرية والنفسية والدراسية والاجتماعية للمتعلم (التزود بالروح العلمية والفلسفية).
- تسمح بامتلاك الثقافة العلمية والفلسفية والقدرة على التعبير الدقيق، واليقظة الفكرية والصرامة المنطقية، والمراقبة الذاتية خلال التفكير والتعبير، والحوار الفلسفي.
- تنمية القدرة على التحليل والتركيب والتصنيف والتنظيم والتعليل.

المراجع:

- القرآن الكريم ،سورةالنمل، الآية رقم(32).
- الإمام،ع، (2011): دور المشاركة الشعبية في التنمية المستديمة في المجتمعات المحلية الريفية في أفريقيا والسودان.
- الأسكوا،(2010): التقرير النهائي لمشروع التنمية البشرية بالمشاركة في دول مابعد النزاع (العراق، اليمن، لبنان، فلسطين)، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012) التقريرالسنوي لتعداد السكان في فلسطين.
- أبو الفتوح، ر، وآخرون(1994): المدرس في المدرسة والمجتمع، دار الثقافة، القاهرة، مصر.
- أبو فروه، أ، (1996): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا .
- أحمد، إ، (2001) :القيادة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة،الإسكندرية ، مصر.
- البلوشي، ع، (2002):مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السلطان قابوس،سلطنة عمان.
- البدري، ط ـ، (2005):الإتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- بدير، م.(1993) :العلاقة بين نمط القيادة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- بروشور صادر عن مديرة التربية والتعليم ،(2011) ،مدينة نابلس.
- الجغبير، ع، (2003): "المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات في المملكة العربية السعودية). رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الحبيب، إ، (1996): تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وأريحا رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس ، فلسطين.

- الحريري، ح، وآخرون، (1996): المدرسة الإبتدائية، دراسة موضوعية شاملة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة،مصر.
- الحديدي، ع، (2009):درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين.
- حرز الله، أ،(2007) : مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسين، س، (2006) :الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار الفكر،المطابع المركزية، الأردن.
- حافظ، ف، ا، (2003):إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- حمودة، ن.(1988):الأسس الفلسفية للتربية، مكتب ممنيرفا للطباعة، الزقازيق، مصر.
- الخواجا، ع، (2004). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- الدويك، ت، وزملاؤه (1998): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دحلان،ح،(2003): التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية، المفهوم، المبررات، الفوائد، المعيقات. مجلة رؤى التربوي، ع(21)، مركز القطان.
- الداعور، س،(2007): دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- دياب ،إ ، (2001): الإدارة المدرسية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- رمزي، ع.(1996): في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط(1)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- ربيع، هـ،(2006): المدير المدرسي الناجح،مكتبة المجتمع العربي، عمان،الأردن.
- الرشايدة، م، (2006):الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، ط(1) ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
- العرابيد، ن، (2011): دورالقيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة،جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الزهراني، ر، (2008):نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، رسالة ماجستير،جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السبيعي، ع، (2009): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغير،رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط،جامعة أم القرى، كلية التربية،مكة المكرمة،المملكة العربية السعودية.
- سويدان، ط، والعدلوني، م، (2002): إدارة الوقت. ط(1) ، دار إبن حزم للنشر،عمان، الأردن.
- سليمان، ع،(1985): إستراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر. ط (2)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- الشيباني، ع، (1985): الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشاءة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، لبنان.
- شحادة، ح،(2008): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شبلاق، و، (2006): دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصلاحي، س، (2008) :درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- صايغ، ع، (2007): ورقة عمل بعنوان: "الهرم التنظيمي المقلوب" منحنى إداري مقترح للاصلاح الشامل للنظام التعليمي في البلدان العربية، الإمارات العربية المتحدة.
- الطبيب، ا، (1999): الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط(1)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الطويل، هـ،(2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط(2)، دار وائل للنشر،عمان، الأردن.
- طبعوني، هـ، (1997):العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس الاساية ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح الوطنية، نابلس،فلسطين .

- العبيدي، م، (2004): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطويرالعام، دارالثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- العمايرة، م، (2002):مبادئ الإدارة المدرسية، ط(2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن.
- عطوي، ج، أ، (2004):الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطوي، ج، (2001): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن.
- عريفنج، س، (2001 :الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان، الأردن
- عيسى، س،(2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.
- عيد، ف، (2000): علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشرد وهيرسي بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمديرية عمان الأولى، ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان.
- عابدين، م، (2001):الإدارة المدرسية الحديثة،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.
- عساف، م، (2005): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغبري، ع، (2000): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط (1)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- الفريجات، غ، (2000). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان، الأردن.
- فهمي، م،ح، (1993):تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- القيسي، هـ، (2010): الإدارة التربوية مبادئ نظريات إتجاهات حديثة،، ط(1)، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.
- المنيع، م، (1989): أثرالأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس، مجلة العلوم التربوية، ع (1)، ص 22، 23 ، الرياض،المملكة العربية السعودية.
- المغربي، ك ،(1994): السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن

- مطاوع، أ، (2003): الإدارة التربوية في الوطن العربي، ط (1)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مغاري، ت، (2009): نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها،رسالة ماجستير غير منشورة،قسم أصول التربي، كلية التربية، جامعة الأزهر،غزة، فلسطين.
- مصطفى، ص، الناب، ن، (1982):الإدارةالتربوية مفهومها– نظرياتها- وسائلها)، ط (2)، دار القلم، الإمارات العربية المتحدة.
- مناهج البحث العلمي (2008)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الهبيل، أ، (2008): واقع إدارة التغير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي، (2012): الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي، (2007): الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، فلسطين.

- **المقابلات الشخصية** :
- مقابلة شخصية مع الأستاذ بشار مقبول: مديرية التربية والتعليم، مدير دائرة التخطيط في المديرية ، محافظة نابلس ،فلسطين.
- مقابلات شخصية مع مدراء ورؤساء مجالس أولياء أمور الطلبة للمدارس الثانوية الحكومية في مدينة نابلس ،فلسطين .
- مدرسة المساكن الثانوية للبنين.
- مدرسة الصلا حية الثانوية للبنين.
- المدرسة الصناعية المختلطة.
- مدرسة اليرموك الثانوية للبنات.
- مدرسة روحي ملحس الثانوية للبنين.
- مدرسة قريطة الثانوية للبنات.
- مدرسة كمال جنبلاط الثانوية للبنات.

المواقع الالكترونية :

- . الترامسي ،ط،برنامج القيادات ،مديرية شمال سيناء

- .http://www.alamelgawda.com/vb/archive/index.php/t1054.html?

  dd9a937cec4b7bda7295740ba5b6529f.

- . http:// www. Kenanaon gine com. php 159).

- . www.iua.edu.sd/iua_magazin/african_studies*43/005.doc(3/10/2011).

المراجع الأجنبية

- Atkinson، P. E.، (1990) Creating Culture Change، The key toSuccessful Total Quality Management، IFS Ltd، U.K.
- Betty، J، (2001) Management of the Business Classroom، (editor)، national Business Education Associatio.
- Bush،t،(1995) theorie of educational management،London paul chapman publishing.
- Brogan. & Carool(1991) The participation of teachers in the decision in the planning according to the theory of Heresy and Blatcherd leadership in Chicgo.
- Katale.(2001)Degree of Participation of new Teachers for their role in
- decision making process in the state of Oklahoma in the U.S.A".
- Keith S.& Girling، R (1991) Educational Management and Participation، USA، Allyn & Baccon.
- Layegetner (1994)Making decision :participatory in beliefs and perceptions of school directors and senior scientific in Eskins".
- Newman fred (1993) What is a Restructured School? Principal No.1،pp.1-4.
- Robinson V. & Timperley H (1996) Learning to be Responsive; The Impact of School Choice & Decentralisation; Educational Managament & Administration. Vol.24، No.1، pp.62-78.
- Vann Allan S (1992) Shared Decision Making- Effective Leadership. Principal، No.12، pp. 3-30.
- White،m.(1985) Teacher paraticipation in secondary school dicision making and its relationship to the perceived leader ship styleandeffectiveness of principals.dissertation abstracts international 10،46..

الملاحق

ملحق رقم (1.3)

رسالة تحكيم الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات

الموضوع :تحكيم استبانة :

تحية طيبة وبعد:

أتقدم لحضرتكم بأرق التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية،وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:(نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة).

وذلك إستكمالا لمتطلبات البحث الميداني في التنمية الريفية المستدامة /بناء مؤسسات/ جامعة القدس.

محاور التحكيم :

- مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه.
- مدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض.
- مدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة.
- مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه.
- ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى.
- ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات.
- وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة،أو فقرات ترغبون بحذفها.

مع خالص تقديري واحترامي

الباحثة:

رولا الداود

ملحق رقم (2.3) أسماء المحكمين :

1) الدكتور فيصل الزعنون جامعة النجاح الوطنية
2) الدكتور سليمان كايد جامعة القدس المفتوحة
3) الدكتور يوسف ذياب جامعة القدس المفتوحة.
4) الدكتور قاسم عبد الجبار جامعة القدس
5) الأستاذ علام جميل اشتية وزارة التربية والتعليم – موجه اللغة العربية – نابلس

ملحق رقم (3.3)

دليل المقابلة مع مسؤول دائرة التخطيط في مديرية التربية والتعليم في مدينة نابلس :

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات

<u>دليل مقابلة</u>

السيد مسؤول دائرة التخطيط في مديرية التربية والتعليم في مدينة نابلس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة).

وذلك لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس – معهد التمنية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

لذا نرجو من حضرتكم الإجابة بصدق وموضوعية،علما بأن جميع المعلومات هي بغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة :

رولا الداود

أولا: إجراءات المقابلة

تاريخ المقابلة : / / 2012

مكان المقابلة :.....

زمن المقابلة :.....

ثانيا: معلومات شخصية:

1- الجنس :

أ- ذكر ب- أنثى.

2- العمر بالسنوات :

أ- من 25/ 34 سنة. ب- من 35/ 45 سنة.

ج- من 55/46 سنة. د- 56/فأكثر.

3- المؤهل العلمي :

أ- دبلوم متوسط. ب- ماجستير.

ج- بكالوريوس. د- دكتوراه.

4-الحالة الاجتماعية :

أ- متزوج / متزوجة ب- أرمل /أ رملة.

ج - أعز ب /عزباء د- مطلق/ مطلقة.

5- سنوات الخبرة :

أ- 3 سنوات فأقل. ب_ من 8/4 سنوات.

ج- من 15/9 سنة د- من 16 سنة فأكثر.

6- مكان السكن في مدينة نابلس :

أ- المدينة. ب – القرية.

ج- المخيم.

ثالثا: هدف المقابلة :

بناء نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس للمدارس الثانوية (دراسة حالة)

رابعا: الإدارة التشاركية :

الإدارة التشاركية : هي نمط إداري قائم على الشراكة بين الأطراف القائمة بالعمل وفي عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها، **من وجه نظرك ماهو النموذج المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس ؟**

.....

.....

.....

.....

خامسا: معيقات الإدارة التشاركية :

ماهي أهم الإشكاليات والمعيقات التي تحول دون تحقيق مبدأ الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس ؟

.....

.....

.....

انتهت الأسئلة

الباحثة:

رولا الداود

ملحق رقم (4.3)

دليل المقابلة مع مديري/ات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات

<u>دليل مقابلة</u>

السادة مديري – ات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة).

وذلك لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس – معهد التمنية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

لذا يرجى من حضراتكم الإجابة بصدق وموضوعية،علما بأن جميع المعلومات هي بغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

رولا الداود

أولا - إجراءات المقابلة

تاريخ المقابلة : / / 2012

مكان المقابلة :.....

زمن المقابلة :.....

ثانيا- معلومات شخصية:

1- الجنس :

أ- ذكر ب- أنثى.

2-العمر بالسنوات :

أ- من 25/ 34 سنة. ب- من 45/35 سنة.

ج- من 55/46 سنة. د- 56/فأكثر.

3- المؤهل العلمي :

أ- دبلوم متوسط. ب- ماجستير.

ج- بكالوريوس. د- دكتوراه.

4-الحالة الاجتماعية :

أ- متزوج / متزوجة ب- أرمل /أرملة.

ج - أعز ب /عزباء. د- مطلق/ مطلقة.

5- سنوات الخبرة :

أ- 3 سنوات فأقل. ب_ من 8/4 سنوات.

ج- من 15/9 سنة. د- من 16 سنة فأكثر.

6- مكان السكن:

أ- المدينة. ب – القرية. ج- المخيم

ثالثا - هدف المقابلة :

بناء نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس للمدارس الثانوية (دراسة حالة)

رابعا – الإدارة التشاركية :

الإدارة التشاركية : هي نمط إداري قائم على الشراكة بين الاطراف القائمة بالعمل و في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها، **من وجه نظرك كمدير/ه ماهو النموذج المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس؟**

.....

.....

.....

.....

خامسا- معيقات الإدارة التشاركية :

ماهي أهم الإشكاليات والمعيقات التي تحول دون تحقيق مبدأ الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس ؟

.....

.....

.....

.....

انتهت الاسئلة

الباحثة:

رولا الداود

ملحق رقم (5.3)

دليل الاستبانة مع معلمين /ات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات

استبانة

السادة معلمين – ات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة).

وذلك لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس – معهد التمنية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

لذا نرجو من حضراتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة بصدق وموضوعية،علما بأن جميع المعلومات هي بغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة :

رولا الداود

أولا- معلومات شخصية:

1- الجنس :

أ- ذكر ب- أنثى.

2-العمر بالسنوات :

أ- من 34/25 سنة. ب- من 45/35 سنة.

ج- من 55/46 سنة. د- 56/فأكثر.

3- المؤهل العلمي :

أ- دبلوم متوسط. ب- ماجستير.

ج- بكالوريوس. د- دكتوراه.

4-الحالة الاجتماعية :

أ- متزوج /متزوجة ب- أرمل /أ رملة.

ج - أعز ب /عزباء د- مطلق/ مطلقة.

5- سنوات الخبرة :

أ- 3 سنوات فأقل. ب_ من 8/4 سنوات.

ج- من 15/9 سنة د- من 16 سنة فأكثر.

6- مكان السكن في مدينة نابلس :

أ- المدينة. ب – القرية.

ج- المخيم.

ثانيا: هدف الاستبانة :

بناء نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس للمدارس الثانوية (دراسة حالة)

ثالثا: الإدارة التشاركية :

الإدارة التشاركية: هي نمط إداري قائم على الشراكة بين الأطراف القائمة بالعمل وفي عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1-	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إشراك جميع العاملين في إنجاز المهام التعليمية.					
2-	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين معلمي المدارس.					
3-	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على التعاون مابين المدراء والمعلمين في تطوير المنهاج وتقويمه.					
44-	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إثراء المنهاج بمواضيع ذات اهمية لمستقبل الطلبة					
5-	الإدارة التشاركية تعمل على جعل المنهاج يركز على الاتجاهات والقيم الموجودة في المجتمع الفلسطيني.					
6-	الإدارة التشاركية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.					
7-	الإدارة التشاركية تعمل على تحفيز معلمين المدارس واستشارتهم لطرح مالديهم من أفكار وخطط إبداعية لقيادة مدرستهم.					
8-	الإدارة التشاركية تعمل على زيادة التأهيل التربوي لمعلمي المدارس.					
9-	الإدارة التشاركية تعمل على حل النزاع بطرق تشاركية.					
10-	الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الوصول لقرار مثالي.					
11-	الإدارة التشاركية تشرك العاملين في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات.					

12-	الإدارة التشاركية تساهم في حل مشكلات الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة.					
13-	الإدارة التشاركية تساهم في الحد من مشكلة عدم وضوح طرائق تقويم أداء المعلمين في المدرسة.					
14-	الإدارة التشاركية تساهم في تحديد الصلاحيات والاختصاصات والمسؤوليات للمعلمين في المدرسة					
15-	الإدارة التشاركية قد تعيق عملية تبادل المعلومات بين الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة					
16-	الإدارة التشاركية تساهم في حل المشاكل المتعلقة بالأمور الإدارية والمالية للمدرسة.					
17-	الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك المعلمين في الخطط الاستراتيجية والبرامج والسياسات المتعلقة بالمدرسة.					
18-	الإدارة التشاركية تسعي لبناء علاقات إنسانية محترمة داخل المدرسة وحل الخلافات بطرق تشاورية تشاركية.					
19-	الإدارة التشاركية تشجع العمل والمنافسة الشريفة بين العاملين في وضع الخطط والبرامج المدرسية.					
20-	الإدارة التشاركية تعمل على توثيق العلاقات بين مدراء ومعلمين المدرسة والمدارس الأخرى.					

خامسا- معيقات الإدارة التشاركية المدرسية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم إشراك المعلمين في وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج.					
2-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب روح الفريق والثقة بين الإدارة والمعلمين.					
3-	من معيقات الإدارة التشاركية عدم وضوح الرؤيا وتوزيع الأدوار المهنية بين العاملين.					
4-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم وجود الحوافز التشجيعية للمعلمين لطرح أفكارهم وإبداعاتهم.					
5-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب الشفافية كمبدأ عمل مؤسسي.					
6-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية تفرد الإدارة المركزية بوضع القوانين واللوائح والأنظمة.					
7-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم مشاركة المعلمين في الحد من المشكلات الإدارية والعمل على التقليل منها.					

سادسا- من وجه نظرك كمعلم /ه ماهو النموذج المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

انتهت الأسئلة

أشكر حسن تعاونكم

الباحثة:

رولا الداود

ملحق رقم (6.3)

دليل الاستبانة مع طلاب/وطالبات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات

<u>استبانة</u>

الإخوة طلاب وطالبات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة).

وذلك لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس – معهد التمنية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

لذا نرجو من حضراتكم الإجابةعن أسئلة الاستبانة بصدق وموضوعية،علما بأن جميع المعلومات هي بغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة :

رولا الداود

اولا: معلومات شخصية:

1- الجنس :

أ- ذكر. ب- أنثى.

2-العمر بالسنوات :

أ- من 15/ 16سنة. ب- من 18/17سنة.

ج- من 19/ 20 سنة.

3- التخصص :

1- علمي. ب- أدبي.

ج- تجاري. د- صناعي. ع- تمريض.

4- مكان السكن :

أ- المدينة. ب – القرية.

ج- المخيم.

ثانيا: هدف الاستبانة :

بناء نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس للمدارس الثانوية (دراسة حالة)

ثالثا: الإدارة التشاركية :

الإدارة التشاركية: هي**.** نمط إداري قائم على الشراكة بين الأطراف القائمة بالعمل و في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
-1	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إشراك جميع العاملين في إنجاز المهام التعليمية.					
-2	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على تعزيز تبادل الخبرات بين معلمي المدارس والطلاب.					
-3	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على التعاون بين المدراء والمعلمين والطلاب في تطوير المنهاج وتقويمه.					
-4	الإدارة التشاركية المدرسية تعمل على إثراء المنهاج بمواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة					
-5	الإدارة التشاركية تعمل على جعل المنهاج يركز على الاتجاهات والقيم الموجودة في المجتمع الفلسطيني.					
-6	الإدارة التشاركية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية وخاصة للطلاب في اتخاذ القرارات وتنفيذها.					
-7	الإدارة التشاركية تعمل على تحفيز طلاب المدارس واستشارتهم لطرح مالديهم من أفكار وخطط إبداعية لقيادة مدرستهم.					
-8	الإدارة التشاركية تعمل على زيادة التأهيل التربوي لمعلمي المدارس ورفع كفاءتهم.					
-9	الإدارة التشاركية تعمل على حل النزاع بطرق تشاركية بين المعلمين والطلاب.					

-10	الإدارة التشاركية تهدف الى حل مشكلة المعلم غير المناسب وتقيم أداء المعلمين.					
-11	الإدارة التشاركية تعمل على حل مشكلات الطلبة المتعلقة بالرسوب والغكمال.					
-12	الإدارة التشاركية تساهم في حل مشكلات الطلاب والعاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة					
-13	الإدارة التشاركية تساهم في الحد من مشكلة التسرب لطلاب المرحلة الثانوية.					
-14	الإدارة التشاركية تساهم حل مشكلات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وتفهم اوضاعهم.					
-15	الإدارة التشاركية تقلل من ضعف التحصيل المدرسي للطلاب.					
-16	الإدارة التشاركية تساهم في حل المشاكل المتعلقة بالأمور الإدارية والمالية للمدرسة.					
-17	الإدارة التشاركية تهدف إلى إشراك الطلاب في الخطط الإستراتيجية والبرامج والمنهاج والسياسات المتعلقة بالمدرسة..					
-18	الإدارة التشاركية تسعى لبناء علاقات إنسانية محترمة داخل المدرسة وحل الخلافات بطرق تشاورية تشاركية.					
-19	الإدارة التشاركية تشجع العمل والمنافسة الشريفة بين الطلاب في وضع الخطط والبرامج المدرسية					
-20	الإدارة التشاركية تعمل على توثيق العلاقات بين مدراء ومعلمين وطلاب المدرسة والمدارس الأخرى.					

خامسا- معيقات الإدارة التشاركية المدرسية :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم إشراك الطلاب في وضع الخطط الإستراتيجية والبرامج.					
2-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب روح الفريق والثقة بين الإدارة والمعلمين والطلاب.					
3-	من معيقات الإدارة التشاركية عدم وضوح الرؤيا وتوزيع الأدوار المهنية بين المعلمين والطلاب.					
4-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم وجود الحوافز التشجيعية للطلاب لطرح أفكارهم وإبداعاتهم.					
5-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية غياب الشفافية كمبدأ عمل مؤسسي.					
6-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية تفرد الإدارة المركزية بوضع القوانين واللوائح والأنظمة.					
7-	من معيقات الإدارة التشاركية المدرسية عدم مشاركة الطلاب في الحد من المشكلات المدرسية والعمل على التقليل منها.					

سادسا- من وجه نظرك كطالب / ه ماهو النموذج المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

انتهت الأسئلة

الباحثة:

رولا الداود

ملحق رقم (7.3)

دليل المقابلة مع رئيس /ه مجلس أولياء أمور الطلبة في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات

دليل مقابلة

الإخوة والأخوات رؤساء مجالس أولياء أمور الطلبة في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة).

وذلك لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس – معهد التمنية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

لذا نرجو من حضراتكم الإجابة بصدق وموضوعية،علما بأن جميع المعلومات هي بغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة :

رولا الداود

أولا - إجراءات المقابلة

تاريخ المقابلة : / / 2012

مكان المقابلة :.....

زمن المقابلة :.....

ثانيا- معلومات شخصية:

1- الجنس :

أ- ذكر ب- أنثى.

2- العمر بالسنوات :

أ- من 35/25 سنة. ب- من 45/36 سنة.

ج - من 55/46 سنة. د- 56/فأكثر.

3- المؤهل العلمي :

أ- دبلوم متوسط. ب- ماجستير.

ج- بكالوريوس. د- دكتوراه.

4-الحالة الاجتماعية :

أ- متزوج /متزوجة ب- أرمل /أرملة.

ج - أعز ب /عزباء د- مطلق/ مطلقة.

5- سنوات الخبرة :

أ- 3 سنوات فأقل. ب_ من 8/4 سنوات.

ج- من 15/9 سنة د- من 16 سنة فأكثر.

6- مكان السكن :

أ- المدينة. ب – القرية.

ج- المخيم.

ثالثا - هدف المقابلة

بناء نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس للمدارس الثانوية (دراسة حالة).

رابعا: الإدارة التشاركية :

الإدارة التشاركية : هي نمط إداري قائم على الشراكة بين الأطراف القائمة بالعمل وفي عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها.**من وجه نظرك ماهو النموذج المقترح لإدارة تشاركية للمدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس ؟**

.....

.....

.....

.....

خامسا- معيقات الادارة التشاركية :

ماهي أهم الإشكاليات والمعيقات التي تحول دون تحقيق مبدأ الإدارة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة نابلس ؟

.....

.....

.....

.....

انتهت الأسئلة

الباحثة:

رولا الداود

ملحق رقم (83.) تسهيل مهمة

20-MAR-2006 06:02 FROM 0923397095

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

2012/9/23

السيدة رولا خالد حامد اشتية المحترمة

الموضوع: تسهيل مهمه

تحية طيبة وبعد،،

يفيد معهد الدراسات العليا في التنمية المستدامة- جامعة القدس أن الطالب(رولا خالد حامد اشتية) ورقمه الجامعي(21011862) ملتحق بالمعهد ويقوم حالياً بإعداد مشروع بحث بعنوان:

(نموذج مقترح لإدارة تشاركيه للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة))

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته، أعطيت له هذه الشهادة بناءا على طلبه، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د.عزمي الأطرش

مدير المعهد

نسخة الملف

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

TOTAL P.01

ملحق رقم (93.) خطاب من وزارة التربية والتعليم لمدراء المدارس

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم – نابلس

Palestinian National Authority
Ministry of Education and Higher Education
Directorate of Education – Nablus

الرقم: م.ن/ 4800/46/4
التاريخ: 30/9/2012م
الموافق: 14/11/1433هـ

حضرة مدير/ ة مدرسة _____ المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، لا مانع من السماح للباحثة (رولا خالد حامد اشتية) بتطبيق دراستها بعنوان (نموذج مقترح لادارة تشاركية للمدارس الحكومية في مدينة نابلس (دراسة حالة)) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،

أ. سحر عكوب
مديرة التربية والتعليم

❖ نسخة النائبان المحترمان.
❖ نسخة / الملف.
ع.ن / د.م

322
E:\ملفات نيتا 2009\جميع ملفات سطح المكتب\التعليم العام 2009 نيتا\الدراسة الميدانية - doc.2009
Nablus P.O. Box (11) ص.ب نابلس Fax (+970-9-2389495) فاكس Tel. (+970-9-2380034) هاتف
E-mail:edunab@hotmail.com www.nablus.edu.ps

ملحق رقم (103.) أسماء المدارس الثانوية الحكومية في مدينة نابلس

المدارس الثانوية في مدينة نابلس وعدد الطلبة والمعلمين فيها

#	اسم المدرسة	ط.ذكور	ط.اناث	مجموع الطلبة	معلمون ذكور	معلمون اناث	مجموع المعلمين
1	الحاج معزوز المصري الثانوية للبنات	0	543	543	0	21	21
2	الحاجة رشدة المصري الثانوية للبنات	0	924	924	0	34	34
3	الشيخ محمد تفاحة الثانوية للبنات	0	674	674	0	29	29
4	الصلاحية الثانوية للبنين	539	0	539	27	0	27
5	الصلاحيه الثانوية للبنات	0	317	317	0	14	14
6	العائشية الثانوية للبنات	0	466	466	0	22	22
7	الفاطمية الثانوية للبنات	0	329	329	0	19	19
8	الكندي الثانوية للبنين	552	0	552	22	0	22
9	المساكن الثانوية للبنين	324	0	324	15	0	15
10	الملك طلال بن عبدالله الثانوية للبنين	356	0	356	19	0	19
11	اليرموك الثانوية للبنات	0	254	254	0	12	12
12	جمال المصري الثانوية للبنات	0	483	483	0	18	18
13	جمال عبدالناصر الثانوية للبنات	0	490	490	0	21	21
14	روحي ملحس الثانوية للبنين	371	0	371	16	0	16
15	سمير سعد الدين الثانوية للبنات	0	710	710	0	26	26
16	صارم الدين النجمي الثانوية للبنين	441	0	441	24	0	24
17	ظافر المصري الثانوية للبنات	0	439	439	0	21	21
18	عبد الحميد السائح الثانوية للبنين	467	0	467	17	0	17
19	عبد الرحيم محمود الثانوية للبنات	0	471	471	0	21	21
20	عراق التايه الثانوية للبنات	0	378	378	0	16	16
21	عمر بن الخطاب الثانوية للبنين	407	0	407	23	0	23
22	عمرو بن العاص االثانوية للبنين	429	0	429	17	0	17
23	قدري طوقان الثانوية للبنين	679	0	679	28	0	28
24	قرطبة الثانوية للبنات	0	246	246	0	12	12
25	كمال جنبلاط الثانوية للبنات	0	501	501	0	25	25
26	لطفية الصيفي الثانوية للبنين	332	0	332	14	0	14
27	نابلس الثانوية الصناعية المختلطة	408	37	445	43	0	43

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول:

فهرس المحتويات؛