

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية  
إدارة تربوية

## درجة تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس في حل مشكلات المدارس الثانوية

إعداد الطالبة

نهلة محمد أبو رومية

إشراف

الدكتور /سليمان حسين المزين

أستاذ أصول التربية المشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية قسم أصول التربية -  
الإدارة التربوية

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى

الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَأَقْتُوا لِلَّهِ إِنَّا لِلَّهِ شَدِيدٌ

العقَاب ﴿سورة المائدة الآية ٢﴾

## الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته  
إلى من وقفت بجانبني دوما والدتي الغالية أطل الله عمرها ،وأدام عليها  
الصحة والعافية .

إلى رفيق مشواري .. وعمري .. زوجي الغالي  
إلى زهرتي عمري وأملي املتجدد بنتي الحبيبتين ربا .. ولبنى  
إلى إخواني وزوجاتهم .. وأختي الغالية  
إلى كل من علمني حرفا .

إلى براعم اليوم ورجال الغد وأمل المستقبل من أجلكم بحثت وأعددت  
وأنجزت

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين الله صلى الله عليه وسلم القائل:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله" و بعد،،،

فإنه لمن دواعي سروري أن أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان لكل من كان لي عوناً ومساندة في إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الجامعة الإسلامية وإلى عميد الدراسات العليا الأستاذ الدكتور فؤاد العاجز، وإلى كلية التربية وعميدها الأستاذ الدكتور عليان الحولي.

وبشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الدكتور سليمان حسين المزين، لرعايته دراستي وبحثي ومتابعتي أولاً بأول، ومساعدته لي في تذليل العقبات، إذ لم يأل جهداً في تقديم النصح والتوجيه والإرشاد حتى أنجزت هذه الرسالة بصورتها النهائية.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة والمحاضرين في قسم أصول التربية الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم واستشاراتهم.

كما أتقدم بالشكر إلى مديري التربية والتعليم في محافظات غزة وأسجل شكري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة، كما لا أنسى أن أتقدم لصاحبة الفضل أُمِّي -أطال الله في عمرها- بالشكر كذلك، كما وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير الخاص والعرفان الجميل لزوجي الدكتور كامل أبوضاهر والمحاضر في الجامعة الإسلامية على ما أولاني به من رعاية واهتمام وقد ساعدني كثيراً بخبرته، وبالتحليل الإحصائي للرسالة وقد تحمل تبعات الحياة خلال دراستي. فأسأل الله له الخير والجزاء على ما قدم وما زال يقدم في خدمة أهله ووطنه ودعوته كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى المناقشين:

أ.د. محمد عثمان الأغا و أ.د. رزق عبدالمنعم شعت

كما أتقدم بعظيم الشكر لمربي الأجيال زميلي الأستاذ سعد أبو سعادة لتفضله بمراجعة الرسالة لغوياً.

وأخيراً أسأل الله أن يتقبل مني هذا الجهد المتواضع ويجعله خالصاً لوجهه سبحانه وتعالى وأن ييسر به خدمة المسيرة التعليمية .

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ب	قرآن كريم
ج	الإهداء
د	الشكر و التقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجدوال
ح	قائمة الملاحق
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٥	فروض الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
٢٤ - ٩	<b>الفصل الثاني : الدراسات السابقة و التعقيب عليها</b>
١٠	الدراسات المحلية
١٥	الدراسات العربية
١٩	الدراسات الأجنبية
٢٢	التعقيب على الدراسات السابقة
٧١ - ٢٥	<b>الفصل الثالث : الإطار النظري</b>
٢٦	<b>المبحث الأول : الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ومديريات التربية والتعليم</b>
٢٦	الإدارة التعليمية وتطورها
٣٨	الإدارة المدرسية وتطورها
٤٦	علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية
٤٨	<b>المبحث الثاني : المشكلات المدرسية وأنواعها</b>
٤٨	المشكلات المدرسية وكيفية حلها

٥١	أنواع مشكلات التعليم
٥١	مشكلة التعليم في العالم والعالم العربي
٥٥	<b>المبحث الثالث : دور التعاون بين الإدارة المدرسية والتعليمية في حل المشكلات المدرسية</b>
٥٥	تعريف التعاون ومفهومه وماهيته
٥٧	أشكال التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية
٥٨	معيقات التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية
٦٠	التعاون بين الإدارة المدرسية والتعليمية في حل المشكلات المدرسية
٦٠	١- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين
٦٣	٢- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة
٦٧	٣- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالمنهاج
٦٨	٤- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية
٧٠	٥- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور
٧٢ - ٨٤	<b>الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات</b>
٧٣	منهجية الدراسة
٧٣	مجتمع الدراسة
٧٤	أداة الدراسة
٧٤	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
٧٦	معايير قياس الاستبانة
٧٧	صدق الاستبانة
٨٢	ثبات الاستبانة
٨٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٨٥ - ١١٣	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>
٨٦	تحليل واختبار فرضيات الدراسة
٨٦	أولاً : فرضيات الدراسة
٨٦	ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة
٨٧	١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
١٠١	٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
١١٠	ثالثاً : تحليل إجابات مديري المدارس للسؤال الثالث
١١٤	المراجع

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع الاستبيان على مديريات محافظات غزة	٧٤
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	٧٤
3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	٧٥
4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	٧٥
5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	٧٦
6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم	٧٦
7	درجة مقياس ليكارت	٧٦
8	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بحل مشكلات المعلمين	٧٨
9	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بحل مشكلات الطلبة	٧٨
10	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بحل مشكلات المناهج الدراسية	٧٩
11	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بحل مشكلات البيئة المدرسية	٨٠
12	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بحل مشكلات أولياء الأمور	٨١
13	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبانة	٨٢
14	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٨٢
15	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	٨٣
16	النسب المئوية لدرجات التعاون لجميع مجالات الاستبانة	٨٦
17	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار ومستوى الدلالة	٨٦
18	مقياس ليكارت الخماسي	٨٧
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار والترتيب للمجال الكلي	٨٨
20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرات المجال المتعلقة بالمعلمين	٩١
21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرات المجال المتعلقة بالطلبة	٩٣
22	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرات المجال المتعلقة بالمناهج المدرسية	٩٥
23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرات المجال المتعلقة بالبيئة المدرسية	٩٧
24	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرات المجال المتعلقة بأولياء الأمور	٩٩
25	نتائج تحليل اختبار مان وتني حول وجود تعاون يعزى لمتغير الجنس	١٠١
26	متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	١٠٢
27	نتائج تحليل اختبار مان وتني حول وجود تعاون يعزى لمتغير التخصص	١٠٣

١٠٤	متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	28
<b>الصفحة</b>	<b>العنوان</b>	<b>الرقم</b>
١٠٥	نتائج تحليل اختبار مان وتني حول وجود تعاون يعزى لمتغير المؤهل العلمي	29
١٠٥	متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	30
١٠٦	نتائج تحليل اختبار مان وتني حول وجود تعاون يعزى لمتغير سنوات الخدمة	31
١٠٧	متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	32
١٠٨	نتائج تحليل اختبار مان وتني حول وجود تعاون يعزى لمتغير المديرية	33
١٠٩	متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية	34

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
١	الاستبانة في صورتها الأولية
٢	الاستبانة في صورتها النهائية
٣	أسماء المحكمين
٤	كتاب الوزارة لتسهيل مهمة الباحث



## ملخص الدراسة

"درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس في حل مشكلات المدارس الثانوية "

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس في حل مشكلات المدارس الثانوية، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تحديد أثر متغيرات الدراسة ( الجنس، التخصص، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ) على درجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في حل المشككتقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة لات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة شمل جميع المديرين والمديرات في جميع محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٠ - ٢٠١١م وعددهم (١٣٤) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة بخلصة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية، مكونة من (٥٩) فقرة ، موزعة على خمسة مجالات تتضمن درجة التعاون في حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين، والمشكلات المتعلقة بالطلبة، والمشكلات المتعلقة بالمناهج، والمشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية، والمشكلات المتعلقة بأولياء الأمور. وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم (١٣) محكما، وقد استخدمت الباحثة معامل بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، كما قامت بحساب ثبات الاستبيان من خلال طريقتين: معامل الفاكرونباخ فكانت القيمة مرتفعة لجميع مجالات الاستبانة وقد بلغت (٠,٩٦٩)، وطريقة التجزئة النصفية حيث كانت قيمة الارتباط المعدل مقبولة ودالة إحصائيا وبذلك تكون قد تأكدت الباحثة من صدق وثبات استبانة الدراسة .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

١- قد كانت درجة التعاون متوسطة بمتوسط حسابي لجميع مجالات الاستبانة مقداره ٣,٥ ووزن نسبي مقداره ٦٩,٩٦ % .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات الثانوية تعزى إلى متغير الجنس .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات الثانوية. تعزى إلى متغير التخصص.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات الثانوية. تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات الثانوية. تعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (٦-١٠) سنوات.

٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات الثانوية. تعزى إلى متغير المديرية .

كما قدمت الباحثة من خلال الدراسة عدة توصيات منها :

إعداد برامج تربوية وتوعوية ،للحد من المشكلات سواء على هيئة محاضرات أو ندوات ، تنفذ داخل المديرية وتفعيل دور المتابعة لفاعلية هذه المحاضرات والندوات . وتزويد مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية بكل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية من كتب حديثة تتناول خطورة المشكلات المدرسية على العملية التعليمية، وكيفية استخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل الإدارة التربوية والإدارة المدرسية. وزيادة الموازنة المالية الخاصة بالمدارس، وتسهيل الأمور المالية الخاصة بالصرف من السلفة المدرسية .

# Abstract

## **The Cooperation Degree between the Education Directors and School Principals to Solve the Secondary School Problems**

The research aimed to recognize the cooperation degree between the Education district directors and the school principals to resolve the secondary school problems from the perspective of secondary school principals. To determine the effects of the studied variables (i.e. sex, Scientific specialization, education district, qualifications and the working period) on the cooperation degree between the education directors and the secondary school principals.

The researcher used the descriptive and analytical approaches. The study population consists of the whole principals and principals of the Gaza governorates in the study year 2010-2011, with total number of 134 principals. To achieve the goals of the study the researcher designed a collective questionnaire of the difficulties that faced the school principals consists of 59 items. These items were distributed into five domains including: the cooperation to solve the teacher problems, problems dealing with student, problems related to curriculum, problems dealing with study environment and the problems of the parents.

The questionnaire has forward to eleven referees. The researcher used Pearson's correlation coefficient to calculate the goodness of internal consistency by calculation the Pearson's correlation coefficient for each fields of the questionnaire with its total degree. The questionnaire reliability was calculated by two methods: the value of Cronbach's  $\alpha$  coefficient of 0.969 was high for all the questionnaire fields; the value of the modified coefficient of the half-split method was accepted and statistically significant. Therefore, the researcher was ascertained of the validity and the reliability of the questionnaire.

### **The study attained the following results:**

- 1- The cooperation degree was median with arithmetic mean of 3.5 for all the questionnaire domains and with partial weight of 69.96%
- 2- There were no statistically significant differences at 0.05 levels of the population means for the cooperation level between the education directors and the school principals to solve the secondary school problems linked to sex variable.
- 3- There were no statistically significant differences at 0.05 levels of the population means for the cooperation level between the education directors and the school principals to solve the secondary school problems linked to study branch.
- 4- There were no statistically significant differences at 0.05 levels of the population means for the cooperation level between the education directors and the school principals to solve the secondary school problems linked to qualification
- 5- There were no statistically significant differences at 0.05 levels of the population means for the cooperation level between the education directors and the school principals to solve the secondary school problems linked to year of services

6- There were no statistically significant differences at 0.05 levels of the population means for the cooperation level between the education directors and the school principals to solve the secondary school problems linked to Directorate of Education .

**From the study the researcher forward a numbers of recommendations as below:**

Prepare educational and workshops programs to limit the problems such as lectures or workshops implementing within the education department and to amplify the viability role of these lectures and workshops. Maintaining the Masters of the education department and the School masters by the most recent school management sciences, such as modern books that deals with schools problems dangers on the education process and how to used the new techniques to mobilize the management of educational scholarly management. To increase the school financial budget and to ease the financial matters related to Exchange of the advance school.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

## مقدمة :

ما أوجنا في ظل ظروفنا الحالية أن نضع جل اهتمامنا في التعليم فهو رأس مالنا في ضوء التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وما أكثرها وما أشدها، ومن هنا طبقت دراستي على المدرسة الثانوية نظراً لكونها تتويج لدراسة اثنا عشر عاماً، كما أنها تضع الطالب على أعتاب مرحلة حياتية جديدة. وبخبرتي الإدارية وجدت أن النهوض بالمدرسة الثانوية يحتاج لذهن صافٍ، بعيد عن المشكلات التي تعيق العمل وربما تقتل الإبداع فلا بد من التعاون وتكاتف الجهود.

وللحديث عن أهمية العلم فنجد أنه لا يختلف اثنان في أن تقدم الأمم يقاس بقدر تمسكها بالعلم والمعرفة، ويقاس عمرها بتراثها الزاخر الذي تناولته الأجيال. فمنذ اللحظة الأولى لنزول الوحي على نبينا محمد - صلى الله عليه وسلم - أمره بأن يقرأ، فهذه رسالة الخالق للعباد، فالقراءة تحيي الأمة، فحملها معلمنا الأول وأضاء لنا الدرب، ومن بعده الصحابة الكرام، فكانت حضارة إسلامية شهد لها القاصي والداني، وما أوجنا اليوم في ضوء التحديات السياسية والثقافية أن نكمل الدرب، فلو نظرنا إلى مدارسنا لنجد أنه ينخرط بها جل أبناء وطننا، فلا يلبث أن يتركها، فما أوجنا لمزيد من الاهتمام بمدارسنا بأنواعها المختلفة ومن هنا لا بد من الاهتمام بها بشكل أكبر. فهذا يتحقق جزئياً من خلال الاهتمام بالإدارة المدرسية .

فالإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وهي في حد ذاتها ليست غاية بل هي وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق عملية التعليم و التعلم في المدرسة، ولذا يكون دور المدير في المدرسة أساسياً لأنه يقوم بخدمات متعددة الغاية: منها تحقيق أهداف المدرسة.

كما يعتبر الإداريون أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم وإعدادهم الخلفي، ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها " فالإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المهارية والقيمية والمعرفية هذا بالإضافة إلى أن بيئة عمل الإداري مليئة بالمشيرات والمؤثرات المتعددة ولذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده" ( الطويل ، ٢٠٠٦م : ٤٥ )

لم تعد الإدارة تسيير لشؤون المدرسة والحفاظ على النظام و سير روتيني للعمل وفقاً للجدول الموضوع، بل أصبح محور عمل الإدارة توفير كافة الظروف الملائمة لتنمية قدرات الطالب العقلية والبدنية والروحية وصقل مواهبه وإكسابه الكثير من المهارات، مما يزيد من تحصيله الدراسي وشعوره بالرضا . والإدارة المدرسية مثل باقي الأعمال لا تخلو من وجود صعوبات ومشاكل تعترضها أثناء العمل و أساسها أمران هما :

١- عدم وجود فلسفة تربوية واضحة و موحدة لسائر الأقطار العربية .

٢- غياب الفلسفة يضع مدير المدرسة في مأزق الصراع، فإما أن يصدع بالحق، ويؤخذ بالعزيمة فيكون قدوة للمعلمين والتلاميذ وأفراد المجتمع في الفكر والممارسة وفي الصبر ووضوح

الرؤيا، ودقة الهدف، وإما أن ينأى بنفسه عن مسئولية القيادة و التغيير، و حمل الأمانة و يكون مجرد ولاءه لتنفيذ التشريعات واللوائح . ( عابدين ، ٢٠١٠م : ٢٥٦ )  
ف نجد الفلسفة التربوية الواضحة تحدد أولويات التعليم، وتنظم العملية التعليمية بما يخدم الفلسفة التربوية المعدة، والتي بدورها تصب في مصلحة الدولة، فالمدرسة ما هو إلا صورة مصغرة عن هذا النظام السائد، فنجد أغلب الدول العربية تفتقر الى النهضة التعليمية، ومدير المدرسة عضو في هذا النظام، فنجده يهتم بتطبيق اللوائح والتعليمات وينأى بنفسه عن ما من شأنه أن يغضب المسؤولين، بينما نجد الآخر وقد أخذ على عاتقه مسئولية التغيير فهو يحدد هدفه، ويسعى لتنفيذه بالقدوة الحسنة للمعلمين والتلاميذ على حد سواء.

فلو تتبعنا هذه المشكلات لوجدنا منها العام والذي ينطبق على كافة المدارس في المراحل التعليمية ومنها ما هو خاص بالمدرسة الثانوية. على سبيل المثال لا الحصر مشكلات فنية وإدارية: تتعلق بضعف قدرة بعض المعلمين للتدريس في هذه المرحلة ولو تتبعنا هذه المشكلة لوجدناها تحتل مكان الصدارة مما يؤثر على المستوى العام في الدراسة، وكذلك عدم فاعلية بعض الدورات التدريبية للمعلمين، وضعف إعداد الامتحانات المدرسية لجهل المعلم بأسس القياس والتقويم، والمشاكل السلوكية والأخلاقية المتعلقة بالطلبة وما أكثرها، فالمدير يحتاج لأكثر من مرشد تربوي في المدرسة، كذلك قلة مساهمة المجتمع المحلي في دعم المدرسة وقلة الاكتراث في متابعة الأبناء حيث يتركون أحيانا رهنا لما تقدمه وسائل الإعلام بدون متابعة من الأهل، والقصور في مصادر التعلم والتي تلزم لتطبيق المنهاج الفلسطيني، وعدم توفر بعض المواد الخام اللازمة لتنفيذ التجارب العلمية، وندرة الدعم المادي والذي يلزم لتنفيذ الأنشطة المدرسية والتي لا يخفى علينا أهميتها لصقل المواهب لدى الطلبة، أو تقديم الجوائز التشجيعية للفائزين،(نادرة بسيسو، ٢٠٠٣ : ٢٠٠٩) وضعف تأهيل بعض المرشدين التربويين مما يؤدي لقصور في دورهم.

وترى الباحثة أهمية دور المدير وقدرته على تذليل هذه المشكلات، فلم يعد مديراً روتينياً هدفه تطبيق اللوائح و تسيير العمل بعيداً عن الهدف الأسمى و محور العملية التعليمية ، ألا وهو النمو الشامل للطلال لنجعل منه إنساناً قادراً على مواجهة الظروف المحيطة به، من خلال جعل المدرسة تربة خصبة لنمو هذه الشخصية بتوفير المناخ المدرسي التعليمي، والتركيز على الأنشطة اللاصفية إلى جانب التحصيل الدراسي، فهذا عمل ليس بالسهل ، نظراً لتنوع مجالات عمل مدير المدرسة داخل و خارج المدرسة .

فإلى جانب المشكلات السابقة فهناك ما يميز المرحلة الثانوية ألا وإنها من أكثر المراحل الدراسية أهمية في عمر الطلبة، حيث يقطف ثمرة جهوده التي بذلها طوال اثنتي عشرة سنة، و تضع الطلبة على أبواب الجامعة، كما أنها من أكثر المراحل التعليمية حساسية حيث أشار ريان إلى أن "مرحلة المراهقة تعتبر من أهم مراحل التربية الايجابية وهي أخطر مرحلة لأنها مرحلة انحراف

الشباب عن الطريق السوي وذلك لما يطرأ عليها من نمو الدافع الجنسي والعقلي والانفعالي والقدرة على إدراك مفاهيم الخير والفضيلة (ريان، ١٤١: ٢٠٠٢)

حيث تستهدف فئة المراهقين والتي تواجه مشكلات تميزها عن غيرها منها" صعوبة تركيز الانتباه والسرхан، النسيان وضعف الذاكرة ، عدم القدرة على تخطيط وتنظيم الوقت ، نقص الضبط والربط في المدرسة، التأخر الدراسي في مادة أو أكثر تمييز المدرسين لبعض التلاميذ دون الآخرين، القلق والخوف من الامتحانات نقص الإرشاد التربوي (العدوي، ٢٠٠٤ : ٥٠ ) مما يتطلب جهداً إضافياً من مدير المدرسة و مديرية التربية والتعليم ولكي تقوم المدرسة بدورها الريادي لا بد من الاهتمام بتحسين أجواء العمل داخلها من خلال حل المشكلات و تذليل الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية، و تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل مدير المدرسة، مما يوجد مناخاً تعليمياً مناسباً لزيادة التحصيل الدراسي و الاستفادة من كافة مرافق المدرسة و الطاقات الموجودة .

ومن هنا يبرز دور مؤسسة لا تغفل أهميتها ألا وهي مديرية التربية والتعليم ذلك الصرح التعليمي الشامخ والمتمثلة في مدير التربية والتعليم وهو المسؤول المباشر عن مدير المدرسة، والنائب الفني المختص بمتابعة الأمور الفنية في المدارس ومتابعة المشكلات المتعلقة بطرق التدريس، والتحصير، وتقديم الدعم الفني للمعلمين بتوجيههم للدورات التدريبية، ومتابعة المناهج وغيرها. والنائب الإداري الذي يقدم الدعم الكافي لمدير المدرسة في حال احتاجه لمتابعة الأبنية المدرسية والمشكلات المتعلقة بالأثاث، وقانون الانضباط المدرسي وغيرها من أمور إدارية.

إلى جانب الأقسام التي تقدم الدعم للمدرسة ومنها قسم التخطيط والذي ينظم أعداد الطلبة ويوزعهم على المدارس، كما يهتم بتنظيم التشكيل المدرسي في نهاية العام الدراسي وبدايته، وقسم الكتب، وقسم شؤون الموظفين والذي يتابع إجازات الموظفين وحصرهم الشهري، وقسم التعليم العام، وقسم الإرشاد التربوي والذي يساعد المدير في متابعة المرشد التربوي وإحاقه بدورات حسب احتياجه، كذلك قسم الإشراف، وقسم التدريب، وقسم الحسابات، وقسم الامتحانات، وقسم اللوازم والذي يهتم بتوفير الأثاث والقرطاسية وأدوات النظافة للمدرسة، وقسم التقنيات والذي ينقسم بدوره إلى قسم المكتبات وقسم الحاسوب وقسم صيانة الأجهزة (الحواسيب وماكينة التصوير ، والطابعة وغيرها) وقسم المختبرات ومركز مصادر التعلم والذي يختص بتصميم الوسائل التعليمية المتنوعة وتوفير الأجهزة التعليمية الحديثة وتقديم الصيانة اللازمة ورعاية المشاريع الطلابية وابتكارات الطلبة من أجهزة علمية متنوعة، وقسم الديوان بمثابة أرشيف المديرية ويوضع فيه الصادر والوارد من المدارس، أما قسم الرقابة فيتابع المدارس في الأمور الإدارية والمالية ويقدم تقرير لمدير التربية والتعليم وأخيراً قسم الإدارات المدرسية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥ : ٦٦).

فهذه المديرية بأقسامها تعتبر حاضنة للمدرسة فتوفر مايلزم لدعمها كما تراعي طبيعة المرحلة التعليمية فالمدرسة الثانوية تتمتع بمعاملة خاصة من قبل المديرية نظراً لأهمية المرحلة وخطورتها .



ولقد وجدت دراسات متنوعة عربية ومحلية تحدثت عن المشكلات والمعوقات التي تعترض مدير المدرسة منها دراسة (العدوي، ٢٠٠٣) والتي جاءت عن مشكلات طلاب المرحلة الثانوية، ودراسة ( أبو عودة، 2004) والتي جاءت عن مشكلات المدارس الثانوية، ودراسة (صالح، ٢٠٠٤م) والتي جاءت في المشكلات الادارية للمدارس، فأوصت دراسة "(الجدوي: ٢٠٠٧) بضرورة وجود مرشدة دينية- داعية إسلامية- في كل مدرسة ثانوية، ضرورة إجراء مسابقات لبحوث إجرائية من قبل المديرات، حول مشكلات الطالبات وطرق حلها، العمل على تكريم المعلمات المتميزات والمساهمات في حل مشكلات الطالبات أولاً بأول على نطاق المدرسة، وعلى نطاق الوزارة، فهذه التوصيات وغيرها لا يتسنى لمدير المدرسة الثانوية في ضوء وضعنا الحالي القيام بها بمفرده، بل لا بد من دعم المديرية لمدير المدرسة الثانوية كذلك في أغلب التوصيات للدراسات السابقة .

ومن خلال متابعة الدراسات السابقة العربية والمحلية لا نجد دراسة تطرقت لدرجة التعاون بين مديري التربية والتعليم مع مديري المدارس الثانوية، لحل المشكلات وتخفيف العبء عن كاهل المدير وتحسين أجواء العمل داخل المدرسة .

وترى الباحثة بأن مديرية التربية والتعليم تمثل حلقة الوصل بين مدير المدرسة الثانوية والوزارة. فمديرو التربية والتعليم هم من الأقدر على مساعدة مديري المدارس الثانوية من خلال تقديم يد العون للمدير والدعم المادي والمعنوي .

### **أولاً / مشكلة الدراسة و تساؤلاتها :**

كما يتضح لنا أهمية المدرسة الثانوية في تنشئة الجيل، فهي مرحلة متميزة من مراحل النمو، هي مرحلة المراهقة الوسطى والمتأخرة، وبحكم موقعها في السلم التعليمي يقع عليها تبعات أساسية: من حيث الوفاء بحاجات طلابها ومتطلبات المجتمع من القوى البشرية. ولما كانت إدارة المدرسة الثانوية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من الصعوبات التي تعترضه، فنجد أن المرحلة الثانوية تعاني من صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، ولقد لمست الكثير من المشكلات والتي تختص بالثانوية من خلال عملي مديرة مدرسة لأكثر من عشر سنوات منها أربع في المرحلة الثانوية مما شجعني للقيام ببحثي هذا نظراً لأهمية التعاون والتنسيق بين العاملين في المديرية، مع مدير المدرسة من أجل تذليل الصعوبات لخلق مناخ تعليمي مناسب ومدى تأثيره على نتائج الثانوية العامة والتي لا يخفى على أحد أهميتها لدى الطلبة وأولياء الأمور على حد سواء لذا جاء السؤال الرئيس التالي :

ما درجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في حل المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية؟ و يتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما درجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس في حل المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ؟

- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة التعاون في حل المشكلات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - مديرية التربية والتعليم -سنوات الخدمة - الدرجة العلمية-التخصص) ؟
- ٣- ما سبل تفعيل تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في حل مشكلات المدارس الثانوية؟

### ثانياً / فروض الدراسة

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقدير المديرين لدرجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقدير المديرين لدرجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المديرية في: (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خان يونس، رفح) .
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقدير المديرين لدرجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (١-٤ سنة، ٥-٩ سنة، ١٠ سنة فأكثر) .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقدير المديرين لدرجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الدرجة العلمية (بكالوريوس، ماجستير) .
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقدير المديرين لدرجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي) .

### ثالثاً / أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى :

- ١- قياس درجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل مشكلات المدارس الثانوية.
- ٢- دراسة دلالة الفروق عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات مديري الثانوية لدرجة التعاون بينهم وبين مديري التربية والتعليم، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس وسنوات الخدمة ومديرية التربية والتعليم والدرجة العلمية) .

٣- اقتراح سبل تفعيل التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية.

#### رابعاً / أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:-

- ١- اختيار المرحلة الثانوية لأهميتها وخطورتها فهي تشكل بداية الطريق لاختيار تخصص المستقبل .
- ٢- قد تسهم هذه الدراسة في وضع آلية للتعاون بين مدراء المدارس والعاملين في المديرية بما يخدم العملية التعليمية.
- ٣- قد تسهم في زيادة تفعيل دور مديريات التربية والتعليم.
- ٤- قد تكون مساعدة للدارسين والمهتمين بالتعليم من مديري المدارس بشكل عام، ومديري التربية والتعليم، والباحثين وطلبة الدراسات العليا.
- ٥- لعل هذه الدراسة اكتسبت أهمية من حيث كونها من أوائل الدراسات التي تناولت تعاون مدير المدرسة و مديرية التربية و التعليم بجميع أقسامها لحل المشكلات التي تعترض المدرسة و تعيق العمل بهدف زيادة التحصيل الدراسي.

#### خامساً / حدود الدراسة :

- ١- الحد الموضوعي : اقتصرت هذه الدراسة على درجة التعاون بين الإدارة المدرسية و الإدارة التعليمية في حل المشكلات التي تواجه المديرين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.
- ٢- الحد البشري : مديرو المدارس الثانوية وعددهم (١٣٤) مديرا ومديرة .
- ٣- الحد المؤسسي : المدارس الثانوية ، و مديريات التربية و التعليم بمحافظات غزة .
- ٤- الحد المكاني : محافظات غزة
- ٥- الحد الزمني : سيتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م.

#### مصطلحات الدراسة :

تشتمل هذه الدراسة على عدة مصطلحات ترى الباحثة ضرورة تعريفها اصطلاحيا وإجرائيا وهي كما يلي:-

**مديرية التربية و التعليم:** يعرفها الهذلول بأنها "هي إدارة فرعية تهتم بتطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية و الخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى". ( الهذلول، ٢٠١٠م: ٨) كما ويعرفها استراك والخزاعلة بأنها "وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات وتختص

مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية التابعة لها و العمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين و الأنظمة و التعليمات" (الخرزاعلة ، ٢٠٠٤م : ٥٥)

**وتعرفها الباحثة إجرائياً :** مديرية التربية والتعليم هي مؤسسة تعليمية تربوية متكاملة تتكون من أقسام عدة هدفها توفير الدعم الكافي للمدرسة لأداء دورها المطلوب منها من خلال التسهيل على مدير المدرسة بمساعدته لتذليل المشكلات التي تواجهه .

**الإدارة المدرسية :** يعرفها عبود بأنها "نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل من خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية." ( عبود ، ١٩٩٥م : ٢٥ ). كما ويعرفها حمدان بأنها "الجهة المسؤولة، عن رسم خطط و تنفيذ برامج الدراسة و إعدادها ، فهي تقوم بالتوجيه و التنسيق و التخطيط ككل عمل تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعلم فيها" (حمدان، ٢٠٠٦م : ٨)

**وتعرفها الباحثة إجرائياً :** تتمثل في قدرة مدير المدرسة الثانوية على القيام بالمهام الإدارية والمهام الفنية وفقا للخطة السنوية وتذليل أي مشكلات تعترض هذه المهام من أجل النهوض بالمدرسة في كافة الجوانب سواء داخلها أو خارجها .

**المرحلة الثانوية:** تعرفها دائرة الإحصاء الفلسطيني : "هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية، ومدتها سنتان" (دائرة الإحصاء المركزي الفلسطيني)

**وتعرفها الباحثة إجرائياً** "بأنها المرحلة الدراسية التي تلي المرحلة الأساسية العليا وتنقسم إلى قسمين فرع العلوم الإنسانية وفرع العلمي ومدة الدراسة فيهما سنتان متمثلتين في الصف الحادي عشر وهو الأول الثانوي والثاني عشر وهو الثاني الثانوي " .

**محافظات غزة:** هي الأقسام الإدارية لقطاع غزة، والتي قسمت بناء على قرار رئاسي بتقسيمه إلى خمسة أقسام إدارية تتمثل في محافظة شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح .

**المشكلة:** يعرفها خير الله "هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول للهدف" (خير الله، ١٩٨١: ٥٨)، كما يعرفها عبود "هي موقف محير يتحدى الدارس ويحتاج لتفسير ودراسة لحله وينشأ هذا الموقف المحير من وجود فاصل كبير بين ما هو قائم وما يجب أن يكون." (عبود، ١٩٩٥: ٢٥).

**وتعرفها الباحثة إجرائيا** "هي كل ما يقف حائلا أو عائقا أمام مدير المدرسة الثانوية والذي يحول دون تأدية المدرسة لدورها القيادي والريادي المتوقع منها سواء مشكلات إدارية أو فنية، مشكلات داخل المدرسة أو خارجها .

**مدير المدرسة:** تعرفه وزارة التربية والتعليم بأنه "المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة العملية التربوية من خلال تنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية." (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ١٩٩٦)

**وتعرفه الباحثة إجرائيا** بأنه القائد التربوي والذي يقوم بالمهام الإدارية والفنية لخدمة العملية التعليمية وإحداث التغيير المطلوب وفقا للمستجدات المحلية والعالمية كما أنه القدوة لزملائه سلوكا وتفانيا.

**التعريف الإجرائي لدرجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية:** - هي درجة قيام مديرية التربية والتعليم بدورها في مساعدة مديري المدارس الثانوية للتغلب على المشكلات التي تواجههم في عملهم، والتي تقاس من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة.

## **الفصل الثاني الدراسات السابقة**

## **الفصل الثاني الدراسات السابقة**

- أولاً / الدراسات المحلية
- ثانياً / الدراسات العربية
- ثالثاً / الدراسات الأجنبية
- رابعاً / التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

يعد موضوع التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية في التغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المراحل المختلفة وخاصة المرحلة الثانوية من المواضيع الهامة التي أولتها الدراسات التربوية المختلفة اهتماماً خاصاً، لما لمخرجاتها من تأثير على العملية التربوية وتصحيح مسارها نحو مخرجات أفضل، ويحتاج واقعنا الفلسطيني إلى اهتمام أكبر بتحسين التعاون بين الإدارة المدرسية ومديريات التربية والتعليم لمرتقي بالعملية التربوية إلى مستويات أفضل .

ولقد قامت الباحثة بعملية مسح للمكتبات العامة في قطاع غزة، ومكتبات الجامعات الفلسطينية، ومواقع شبكة الإنترنت، خاصة المواقع التربوية ومواقع المجالات التربوية العربية والعالمية، ذلك للاستفادة من هذه الدراسات حول التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية للتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية. وتم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية ، ثم تم التعقيب على هذه الدراسات للاستفادة منها في هذه الدراسة. وقامت الباحثة بعرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من القديم إلى الأحدث على النحو التالي :

#### أولاً / الدراسات المحلية :

##### ١- دراسة (إسماعيل، 1999) بعنوان: "المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية والاجتماعية التي يواجهها مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين وكما يتصورونها، وبيان مدى صعوبتها، ومدى معاناة المدراء منها. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة المختلطة في فلسطين والبالغ عددهم ( 96 ) مديراً ومديرة، موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظات القدس العاصمة، ورام الله والبيرة، ونابلس وسلفيت، وقلقيلية وبيت لحم، وجنين، وطولكرم، وأريحا، وغزة والخليل، واستخدم الباحث استبانته، ثم الأسلوب الوصفي المسحي لشمول العينة على جميع أفراد المجتمع الأصلي .

ومن نتائج الدراسة : أن المديرين في المدارس الثانوية يعانون من مشكلات إدارية وفنية واجتماعية أهمها حرمان الطالبات في المدارس المختلطة من تعلم العلوم المنزلية، وعدم وجود مرشدة اجتماعية في المدرسة، وعدم عقد دورات متخصصة لمدراء المدارس الثانوية المختلطة كما بينت أن هناك فروقاً لصالح المدراء الذكور في درجة التصور للمشكلات بينما كانت الفروق متقاربة في متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في مجال التدريس وحجم المدرسة ومستوى المدرسة، كذلك أظهرت النتائج أن تصور

المديرين للمشكلات، أعلى لدى مديري المدارس التي تقع في القرية بينما تصور المديرين للمشكلات كانت أعلى لدى مديري المدارس الحكومية منها لدى مديري المدارس الخاصة.

## ٢- دراسة (رمضان، ٢٠٠١) بعنوان: "الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين

### في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها"

وقد هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها والتعرف على درجة الرقابة لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتيين الأولى خاصة بالرقابة والثانية خاصة بالاتصال. ومجتمع الدراسة جميع المديريات في محافظات الشمال وعددها (١١) مديرية أما عينة الدراسة فطبقت على (٢٧٣) موظفا اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

ومن نتائج الدراسة : أن هناك علاقة ايجابية بين الرقابة والاتصال الإداري كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي على الاتصال وتوجد فروق إحصائية للمؤهل العلمي على الدرجة الكلية للرقابة

## ٣- دراسة (الهباش، ٢٠٠٢) بعنوان: "المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس

### محافظات غزة وسبل مواجهتها"

وهدف الدراسة إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة، كما تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الجدد التابعين للمدارس الحكومية وعددهم ( 93 ) مديراً ومديرة، ومدارس وكالة الغوث وعددهم ( 31 ) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد استخدم الباحث استبانته كأداة لهذه الدراسة .

ومن نتائج الدراسة : وجود مشكلات يعاني منها المديرون الجدد في كل المجالات أكثرها تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية والأبنية والتجهيزات والمنهاج. وقد بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون الجدد بدرجة كبيرة ( 35 ) مشكلة و ( 15 ) مشكلة بدرجة ضعيفة (٧٠) مشكلة بدرجة متوسطة كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة تقدير المديرين الجدد للمشكلات التي تواجههم تعزى لعامل النوع والمرحلة التعليمية والمنطقة التعليمية، وإلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد للمشكلات تعزى للجهة المشرفة لصالح مديري المدارس.



٤- دراسة (أسعيد ، ٢٠٠٣) بعنوان: "مشكلات طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة ،وسبل علاجها في ضوء الفكر الإسلامي "

هدفت الدراسة لمعرفة أي المشكلات أكثر حدة والتي يعاني منها طلبة الصف الأول الثانوي بمحافظة غزة ووضع صيغة تربوية مقدمة لمواجهة مشكلات المراهقين (اجتماعية وأخلاقية ونفسية وتعليمية وجنسية وشغل أوقات الفراغ) في ضوء الفكر الإسلامي مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من ٧٠٥ طلاب، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة .  
ومن نتائج الدراسة: توجد فروق دالة إحصائية لصالح الإناث في مجال المشكلات النفسية ولصالح الذكور في مجال المشكلات الجنسية كذلك توجد فروق دالة إحصائية لمتغير التحصيل الدراسي (علوم إنسانية ،علمي) لصالح الفرع العلمي والمتعلقة بشغل أوقات الفراغ .

٥- دراسة (أبو عودة ،2004) بعنوان : " المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة "

هدفت الدراسة للتعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وتحديد أثر بعض المتغيرات في تقديرها وتقديم تصور مقترح للحد من هذه المشكلات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته ، وتكونت عينة دراسته من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، والبالغ عددهم ( ٧٤ مديراً ومديرة )، وكذلك من (٢٧٩ معلماً ومعلمة) من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته .  
ومن نتائج الدراسة :من أهم هذه المشكلات هو قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم ، وقلة الحوافز المقدمة للمعلمين ، وعدم توافر أجهزة كمبيوتر للمعلمين في المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم وحرمان الطلبة من وجود معمل فني مناسب في المدرسة لصنع الوسائل التربوية والتعليمية، إضافة إلى الظروف الأمنية والسياسية الراهنة في فلسطين .

٦- دراسة (صالح ، ٢٠٠٤م ) بعنوان : "المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين و المعلمين و أولياء الأمور و الطلاب في محافظات شمال فلسطين "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس الخاصة وعددهم (٥٩ مديراً)، وجميع المعلمين (٦٢٨ معلماً)، وجميع أولياء الأمور (٩٧٧٧ فرداً) ، و جميع الطلبة (٩٧٧٧ طالباً و طالبة ) ، أما عينة الدراسة فكانت ٥٩ مديراً ، و (١٢٦ معلماً ، و ٤٨٨ ولي أمر ، و ٤٨٨ طالباً و طالبة) ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة استبانة .

من نتائج الدراسة : أن درجة المشكلات الإدارية مرتفعة عند بعض المحافظات خاصة عند الذكور ، ولا توجد فروق دالة إحصائية في درجة المشكلات الخاصة بالمعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة باستثناء متغير الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين، لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة المشكلات الخاصة بالمعلمين تعزى لمتغير مراحل التدريس، كما توجد فروق دالة إحصائية في درجة المشكلات تعزى لمتغير موقع المدرسة لصالح المدارس في القرى .

٧- دراسة (حمدان، 2004) بعنوان : "مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي في المدرسة

### الثانوية في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي في فلسطين ، ومن أجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، حيث بلغ عدد أفراد العينة ( 328 ) مديراً ومديرة ، أما أداة الدراسة فكانت عبارة عن استبانة شملت ( 44 ) فقرة موزعة على خمسة مجالات .  
ومن نتائج الدراسة : أن درجة واقع حل المشكلة وصنع القرار التربوي في المدرسة الثانوية في فلسطين كبيرة جداً، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات حل المشكلة وصنع القرار التربوي في المدرسة الثانوية بين جميع المجالات، باستثناء مجال مرحلة تحديد البدائل، ومجال مرحلة صنع القرار وكان الإصرار على القرار، وعدم التراجع عنه من أكثر الخطوات التي يتبعها المديرون في حل المشكلات كما كانت عملية تحديد الأهداف من أكثر الخطوات التي يتبعها المدير وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المدخل لحل المشكلة وصنع القرار التربوي في المدرسة الثانوية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات تحديد المشكلة ومرحلة تعريف المشكلة ومرحلة صنع القرار ومرحلة التقويم تعزى لمتغير الخبرة، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على مجال مرحلة تحديد البدائل والدرجة الكلية حسب موقع المدرسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية على مجالات مرحلة تحديد المشكلة ومرحلة تعريف المشكلة ومرحلة صنع القرار ومرحلة التقويم في المدرسة الثانوية تعزى لمتغير موقع المدرسة .

٨- دراسة (الجدى ، ٢٠٠٨) بعنوان : "دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات

### المرحلة الثانوية في محافظات غزة و سبل تفعيله "

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة المديرات في المدارس الثانوية للبنات لمعالجة مشكلات الطالبات ، و هل يختلف تقدير المعلمات في الحكم على ممارسة المديرات لدورهن في معالجة مشكلات الطالبات باختلاف متغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة إستبانة، وعينة الدراسة عينة عشوائية من (٣٠٠ معلمة) .

**ومن نتائج الدراسة:** أن أقوى المجالات في البعد التربوي تعزيز دور المرشدة التربوية، ويليه حث المعلمات على التعامل مع المشكلات أولاً بأول، أما اقوي المجالات في البعد الاجتماعي كان في تشجيع ثقافة العمل بروح الفريق بين الطالبات، وأقوى المجالات في البعد السلوكي، توجيه الطالبات توجيهاً دينياً، لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة في معالجة المشكلات تعزى لمتغيرات الدراسة سنوات الخدمة، ومتغير المؤهل العلمي كذلك بين شمال غزة ووسطها كما توجد فروق دالة إحصائية بين شمال غزة وجنوبها لصالح الجنوب .

#### ٩- دراسة (رباح ، ٢٠٠٨) بعنوان : "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم ، وسبل تطويره " .

هدفت الدراسة للتعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم ، وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمين مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي ومجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ، وعددهم (٣٢٩٤)، أما عينة الدراسة ، فعددها (٥١٥) معلماً ومعلمة، أختيروا بطريقة عشوائية عنقودية، أما أداة الدراسة فهي استبانة من خمسة مجالات، ومن أبرز النتائج هي أن درجة ممارسة المدراء لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي جيدة من وجهة نظر المعلمين، أما أكثر المجالات اهتماماً وممارسة من وجهة نظر المعلمين فهي دور المدراء تجاه الأبنية، ثم المعلمين ثم الطلبة، ثم المناهج.

#### ١٠- دراسة (أبو سيدو ، ٢٠٠٩) بعنوان : "مشكلات مديرات مدارس البنات الأساسية العليا الحكومية والمدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة للكشف عن المشكلات التي تواجه المديرات في المرحلة العليا حكومية ووكالة بمحافظة غزة ومدى الاختلاف بين مدارس الحكومة والوكالة تبعاً لمتغيري الجهة المشرفة وسنوات الخدمة وتحديد سبل الحد من المشكلة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، أداة الدراسة استبانة ، وعينة الدراسة جميع المديرات ٩٢ مديرة .

**ومن نتائج الدراسة:** أن من أهم مشكلات النظام المدرسي: الكذب، واتهام الأخريات عند وقوع خطأ، وندرة مشاركة الطالبات في الأنشطة الصفية، ومشكلات أعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية للمعلمات وقلة الراتب، ومشكلة نظام الفترتين، أما سبيل الحد من المشكلات من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، تخفيض نصاب المعلمات من الحصص، والأخذ برأي مديري المدارس قبل التنقلات، والتقليل من الأعمال الإدارية للمديرة والتي تكون على حساب الجانب الفني .

## ثانياً / الدراسات العربية :

١- دراسة ( غنيمات، ١٩٩٠ ) بعنوان : "المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات القرى النائية في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو ومديرات المرحلة الأساسية في القرى النائية في الأردن، أما أداة الدراسة فهي استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة مكونة من مئة فقرة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي .

**ومن نتائج الدراسة:** المشكلات التي يعاني منها المديرون بدرجة كبيرة هي مشكلات أغلبها إدارية ومشكلات يعانون منها بدرجة متوسطة موزعة بين فنية وإدارية، كما تبين أن مديري مدارس القرى النائية يعانون من مشكلات فنية عديدة ولكن بدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين والمنهاج والإشراف التربوي والمباني المدرسية وبالإدارة المدرسية وبالتلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي . ولم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة هامة بين المشكلات التي يعاني منها مديرو مدارس المرحلة الأساسية تعزى لجنس المدير ومؤهلة أو لمستوى المدرسة .

٢- دراسة ( المدحجي ، ١٩٩١ ) بعنوان : "المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال عينة بلغت (٢٠٠) فردٍ موزعين على فئتين هما ( 40 ) مديراً ومديرة و(١٦٠) معلماً ومعلمة من مدارس تربية صنعاء وتعز وعدن، واستخدمت الدراسة استبانة تضمنت ( 80)فقرة موزعة على خمسة مجالات هي مجالات الطلبة، والمدرسين، والمناهج، والكتب، والأعمال الإدارية والتنفيذية والمجتمع المحلي .

**ومن نتائج الدراسة :** أن أكثر مصادر المشكلات الإدارية مرتبة تنازلياً هي: في مجال المناهج والكتب المدرسية ومجال الأعمال الإدارية التنفيذية ومجال المدرسة والمجتمع المحلي ومجال الطلبة ومجال المدرسين. أما أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة فهي: قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المدرسين، وازدحام الصفوف بالطلبة، والنقص في تكنولوجيا التعلم والأدوات والأجهزة، وقلة زيارة أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، وانخفاض الروح المعنوية لدى المدرسين بسبب انخفاض الراتب، وعدم تلبية المسؤولين لكثير من مطالب المدرسة من أدوات وأجهزة وصيانة، وتأخر صرف الرواتب في كثير من الأحيان، ونقص الغرف والقاعات الخاصة لممارسة النشاطات، هذا وقد بينت الدراسة وجود أثر للجنس والمنطقة التعليمية في تصورات مديري المدارس ومعلميهم نحو المشكلات، في حين لم يكن هناك أثر ودلالة إحصائية للمرتبة الوظيفية (مدير، مدرس) وعدد سنوات الخبرة.

٣- دراسة ( باعباد، ١٩٩٢ ) بعنوان: "المشكلات و الصعوبات الإدارية و الفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية "

و هدفت الدراسة على معرفة المشكلات و الصعوبات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية من خلال معرفة المهام الإدارية و الفنية و معرفة واقع المدرسة الثانوية في اليمن ، و لجأ الباحث إلى المقابلة الشخصية مع عينة من المدراء و الوكلاء و المدرسين عددهم ( ٨٠ ) مستخدماً جهاز التسجيل، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

**ومن نتائج الدراسة:** وجود مشكلات تتعلق بالمدير: مثل سوء التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم في العملية الإدارية، وغلبة العمل الإداري على الفني، ومشكلات قلة الإمكانيات المادية والبشرية وقلة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقلة المدرسين أصحاب الكفاءات، وقلة الاهتمام بمعالجة مشكلات المدرسة .

٤- دراسة (بني موسى، 1995 ) بعنوان : " تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في محافظة جرش في الأردن. وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

**ومن نتائج الدراسة:** أن المديرين في الميدان التربوي يعانون من مشكلات فنية وإدارية أهمها: عدم تفريغ مدير المدرسة من العبء التدريسي مما يعيق عمله الفني والإداري. نسبة الرسوب المتدنية تؤدي إلى ضعف مستوى تحصيل الطلبة. عدم استشارة مدير المدرسة عند التعيين أو نقل المعلم. عدم توافر المخصصات المالية الكافية في المدرسة. ضعف انتماء المعلمين لمؤسستهم التربوية بسبب عدم وجود نقابة مهنية لهم كباقي المهن. فقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.

٥- دراسة (جرجس، ١٩٩٩ ) بعنوان : "المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج "

هدفت الدراسة لمعرفة أهم المشكلات حيث قسمها إلى مشكلات تتعلق بالمعلمين والتلاميذ والموظفين والمباني والإدارة التعليمية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة استبانة موزعة على عينة الدراسة عشوائية، وهي ١٤٠ مديراً ومديرة من مدارس سوهاج (٦٠) عضواً من المسؤولين في الإدارات المدرسية .

**ومن نتائج الدراسة :** بأن من أهم الصعوبات هي النقص في أعداد معلمي الرياضة والفن، استخدام بعض المعلمين لأساليب عقاب قاسية، كثرة الكثافة في الفصول، عدم وجود أخصائي

اجتماعي، النقص في الأدوات المتعلقة بالأنشطة المدرسية، وكثرة الأعمال الإدارية للمدير، وعدم الأخذ بتوصيات المدير.

#### ٦- دراسة (أبو الوفا، ١٩٩٦م) بعنوان: "دراسة تقويمية لأساليب مديري المدارس الثانوية في

#### مواجهة المشكلات الإدارية في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر المعاصر"

لقد هدفت الدراسة لمعرفة مهام مدير المدرسة الثانوية وأساليب المديرين لمواجهة المشكلات الإدارية في المدرسة لمحاولة الارتقاء بها في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر المعاصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة وزعت على مديري المدارس الثانوية في محافظة القليوبية وعددهم (٦٠) مديراً .

**ومن نتائج الدراسة:** أن الأسلوب الانعكاس في معالجة المشكلات الإدارية هو أكثرها استخداماً، ثم الأسلوب المباشر، فالنفاوض، فالمستتر، فالاستشاري. ومرحلة الثانوية أكثر المراحل الدراسية التي تبدأ فيها المشكلة بالظهور .

#### ٧- دراسة (الزهيري، ٢٠٠٦) بعنوان: "معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات

#### ، وكيفية التغلب عليها، دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ودمياط"

وهدفت الدراسة على التعرف إلى الدور القيادي لدى مديرات المدارس وأسسها الفكرية، والكشف عن معوقات هذا الدور من وجهة نظر القيادات المدرسية، وتقدير بعض المقترحات التي تسهم بالتغلب على المعوقات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، عينت الدراسة ممثلة بالقيادات المدرسية من مديرات، وكلاء، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وعددهم (٢٤٠) في محافظة دمياط و(٣٥٩) في محافظة الدقهلية .

**ومن نتائج الدراسة:** أن أكثر المعوقات كانت معوقات شخصية، ثم تنظيمية مثل: صعوبة توفير الاحتياجات اللازمة للمدرسة، ونقص الدعم المادي والمعنوي، ومعوقات اجتماعية، مثل كثرة المجاملات وضعف التواصل بين الأسرة والمجتمع، عدم اهتمام أولياء الأمور.

#### ٨- دراسة (أل مسلط ، ١٤٢٨هـ) بعنوان: "فاعلية إدارة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من

#### وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين"

هدفت الدراسة الكشف عن درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بالرياض، فيما يتعلق بالسلوك القيادي، وتنظيم العمل، والتنمية المهنية للمعلمين، والعلاقة مع المجتمع المحلي، معرفة إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية حول مدى فاعلية إدارة المدرسة في الرياض، تعزى لمتغيرات "الوظيفة، المؤهل العلمي، والخبرة في العمل"، مستخدماً المنهج الوصفي، وعينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للمدراء، (١٢٨) مشرفاً و(٣٤٣) معلم وجميع المدراء. **ومن نتائج**

**الدراسة:** فاعلية الإدارة في مجال السلوك القيادي، وتنظيم العمل والتنمية المهنية، ورعاية الطلاب كانت بدرجة متوسطة، وفاعلية الإدارة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي ضعيفة، كما توجد فروق دالة إحصائية نحو درجة الفاعلية فيما يتعلق بمجالات الدراسة بين المشرفين، ومديري المدارس لصالح المديرين، وتوجد فروق دالة إحصائية نحو درجة فاعلية إدارة المدرسة فيما يتعلق بتنظيم العمل، تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

#### ٩- دراسة ( الأحمدى ، ٢٠٠٨ ) بعنوان : "الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية، والتعرف إلى واقع المدرسة الثانوية بالمدينة المنورة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة جميع مدراء الثانوية للبنين في المدينة المنورة .  
**من نتائج الدراسة:** تعدد الصعوبات، منها: قلة الحوافز المادية والمعنوية، قلة الأجهزة الالكترونية، عدم تعاون أولياء الأمور، كثرة أعباء مدير المدرسة، مركزية الإدارة التعليمية، الكثافة الصفية، تأخر وصول فني الصيانة، عدم ملائمة المبنى المدرسي .

#### ١٠- دراسة ( السلمي ، ٢٠٠٨ ) بعنوان: "درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية "

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المتعلقة بالتربوية والتعليم والمعلمين والمباني المدرسية كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وعينة الدراسة من (١٣٨) مشرفاً ومدير مدرسة في جدة وكانت أداة الدراسة استبانة .  
**ومن نتائج الدراسة :** المشرف المنسق يسهم - أحياناً- في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية كما أنه يسهم - غالباً في حل المشكلات المدرسية المتعلقة بالمعلمين وبالمباني المدرسية .

#### ١١- دراسة (الدوسري، ٢٠٠٩ ) بعنوان: " دور المدرسة الثانوية في وقاية الطالبات من بعض المشكلات السلوكية من وجهة نظر طالبات الصف الثالث الثانوي والمعلمات والمرشدات الطالبات:دراسة ميدانية في مدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور التربوي لكل من المعلمة والمرشدة والأنشطة المدرسية والمقرر الدراسي في الوقاية من مشكلة الإعجاب عند طالبات الثانوية العامة، وكان مجتمع الدراسة جميع المدارس الثانوية بالرياض وعددها ( ١٣٦ مدرسة ) وجميع الطالبات والمعلمات والمرشدات، واختارت الباحثة عينة عشوائية بواقع ( ٥٦٤ طالبة ) ، و ( ٩٤ معلمة ) ، و ( ١١ مرشدة )، أما أداة

الدراسة فكانت عبارة عن استبانة . من نتائج الدراسة : إسهام كل من المعلمات و المرشدات و المقرر الدراسي و الأنشطة المدرسية بدرجة عالية في الوقاية من مشكلة الإعجاب . و توافق كل من المعلمات و المرشدات على أن التخصص الأدبي هو التخصص الذي يظهر فيه مشكلة الإعجاب بشكل أكبر .

### ثالثاً / الدراسات الأجنبية

١- دراسة أندرسون Anderson (1988): بعنوان :

#### **Problems associated with provision of rule special education services.**

طبقت هذه الدراسة في ولاية ألاسكا بالولايات المتحدة الأمريكية كما هدفت لمعرفة المشكلات التي تواجه الخدمات التربوية الخاصة في المناطق الريفية في ألاسكا من وجهة نظر المعلمين والمديرين وموظفي مديرية التربية والتعليم، وهدفت إلى التعرف إلى أوجه الاتفاق والاختلاف في إدراك المشكلات بين المعلمين والمديرين وموظفي مديرية التربية والتعليم.

ومن نتائج الدراسة: عدم وجود نظام فعال للخدمات البريدية بين المدارس ومديرية التربية، مما يعيق الاتصال المباشر، ضعف مشاركة الآباء وضعف مساهماتهم مهنيًا، النقص في الخدمات العامة والموارد والوسائل التي تساعد المعلمين في تحقيق أهدافهم، وقد اتفق موظفو مديرية التربية والتعليم مع المديرين والمعلمين في إدراك ذلك .

٢- دراسة دير وسيثويزن DerWesthuizen (١٩٩٦) :

#### **Extending the crisis management response repertoire: using impression management. Attribution. And public relations theories to help deal with organizational threats**

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المبتدئين في كينيا استخدم لهذا الغرض استبانة تم إرسالها إلى ( 200 ) مدير مدرسة ثانوية في 8 مقاطعات كينية بواقع ( ١٠٠ ) مدير مبتدئ و ( 100 ) مدير ذي خبرة ، وعاد من تلك الاستبانات ( 142 ) استبانة بمعدل ( 71 % ) من مجموع الاستبانات المرسله. ومن نتائج الدراسة : إلى أن أخطر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في كينيا وهي عدم مقدرة الطلبة على دفع الرسوم المدرسية المقررة، وكذلك عدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسية، ونقص التسهيلات الفيزيائية، والتجهيزات المدرسية، ونقص تكيف العاملين في المدرسة، ونقص الملاعب، والمسافات الطويلة التي يقطعها الطلبة إلى المدرسة، واستخدام اللغة الإنجليزية كوسيط تعليمي. وهناك المشكلات التي تعزى إلى فشل النظام التعليمي مما يتطلب دائما دعما مالياً مقبولاً للتغلب عليه، وأوصت الدراسة لتقديم برامج تعليمية ونشاطات أثناء الخدمة لمديري المدارس الثانوية الأقل خبرة.

٣- دراسة سينكلاير Sinclair (1996) : بعنوان : **Stress among High Schools**

هدفت إلى تقدير النشاطات أو الحوادث التي تعتبر عوامل ضغط على مديري المدارس العليا، وتأثيراتها على هؤلاء المديرين في مدارس كاليفورنيا العليا. واستخدم الباحث لهذا الغرض المنهج



الوصفي، حيث طبق مسح الضغوط الإدارية الذي أعده على جميع مديري المدارس العليا في كاليفورنيا، (Gmelch and Swent) جملتش وسوينت (320) مدير مدرسة وكل مدرسة تشمل على ١٦٠٠ طالب و طالبة . **ومن نتائج الدراسة :** أنه لا يمكن اعتبار أن سبباً وحده ينتج عنه الضغوط الواقعة على مدير المدرسة ، و أن مستوى الضغط على المديرين في عملهم مقبول ، كما توجد أوقات صعبة لدى المديرين في التعامل مع العاملين، ومشكلات الميزانية أكثر من الصعوبات في التعامل مع التعليمات الواردة من الحكم الفيدرالي أو التابع للولاية.

#### ٤- دراسة فرانكيشث (Frauenknecht, Mariann 1996)

**Adolescent problem solving Stress, and the stepped approach model (SAM),**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى القدرات والدوافع لحل المشكلة الاجتماعية وكذلك المحن المتزامنة والمشاكل الشخصية بين طلاب المرحلة الثانوية. واشتملت عينة الدراسة على ( 688 ) طالباً من المرحلة الثانوية ، كما استخدم الباحث طريقة المسح لمعاينة حل مشكلة التوتر لدى الطلبة. وقد أشارت الدراسة إلى أنه كلما زادت دلالات حل المشكلة للمراهق، كلما قلت المحن والمشاكل الشخصية وكذلك الاتجاهات السلبية أثرت على كمية المحن لدى المراهقين بشكل واضح.

#### ٥- دراسة ليمينغ (Liming 1998)

**A Study of new found land principals of district supervisors**

هدفت إلى الكشف عن الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية وكيفية التغلب عليها باعتبارها إحدى المشكلات التي تواجهه فتؤثر على صحته وراحته النفسية وأداء العمل، ولأجل ذلك تمت مقابلة عينة من ( ٢٤ ) مديراً ومديرة، بواقع ( 19 ) مديراً، ( 5 ) مديرات، وذلك مناصفة بين المدارس العليا والمتوسطة.

**ومن نتائج الدراسة:** وجود اختلاف في مستويات الضغوط المدركة لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة، فمديرو المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوط التي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة، وتواجه المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور. كما يستخدم المديرون التأليف بين استراتيجيات الحد من الضغط قبل حصوله، وبعد حصوله لتقليل مستوى الضغط في حده الأدنى، فاستراتيجيات الحد منه قبل حصوله يتم بواسطة إيجاد الاتجاهات الإيجابية، والتنظيم المناسب، واستراتيجيات الحد منه بعد حصوله يتم باستخدام المعالجة لأعراض الضغط، وإعادة مديري المدارس إلى حالتهم الطبيعية. و يحتاج المديرون، والمدرسة، ومنطقة المدرسة الثانوية، والمديرون المرشحون المحتملون إلى التدريب على قيمة الحد الناتج من الضغط.

#### ٦- دراسة جلمبس (Jlmbis :1999) بعنوان :

**A study of the Actual And Ideal Task Behaviors of the Arab Private school Principals In Jerusalem**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة القيادية للإداريين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة فعالة، وشملت عينة الدراسة (٢٥) من الإداريين، واستخدم الباحث المنهج التجريبي للمقارنة بين عدة مجموعات تستخدم أساليب مختلفة في العمل القيادي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات، وتضمنت أسئلة المقابلة ثلاثة أقسام حول حل المشكلة وهي عمليات فهم المشكلة، والعوامل المؤثرة في حل المشكلة.

**ومن نتائج الدراسة :** وجود أثر للتعاون الإداري، وجمع المعلومات على زيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات. وانعكست امتلاك القدرات الإدارية إيجابيا على قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل. و أظهر ( 15 ) من أفراد عينة الدراسة وجود فروق لصالح الذكور في مدى استخدام التعاون الإداري في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

٧- دراسة اليزابيث كربي (Elizabeth Kirby 2003) : بعنوان :

### **Implication For Educational Administration Through Analysis Of Environmental Context And Symptoms Of Stress Experienced By High School Principals**

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف إلى العلاقة بين ضغوط العمل عند مديري المدارس الثانوية، في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ومعرفة الفروق بين الضغوط التي تم تحديدها من المديرات واستراتيجيات التكيف لدى مديرات المدارس الثانوية حديثيات التعيين، والمديرات ذوات الخبرة، والبحث في استراتيجيات التكيف.

**ومن نتائج الدراسة:** أهم ضغوط العمل تمثل في عامل الوقت، لعدم التمكن من إنجاز الأعمال المكلف بها في الوقت المحدد، والمديرات الأكثر خبرة لديهن نظرة مختلفة عن نظرة المديرات الأقل خبرة. غالبية المديرات يعملن لفترة أطول ويأخذن العمل إلى البيت، المديرات الأكثر خبرة يحددن الأولويات والتفويض .

#### **رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة، سأقوم بتسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، وبيان أوجه التشابه والاختلاف من حيث: الأهداف، ومنهج الدراسة، وأداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والمرحلة التعليمية، بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، مع إبراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية.

**أولاً :** لقد توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج أهمها: أنواع المشكلات التي تعيق العمل، منها ما يتعلق بالمدير أو بأولياء الأمور، أو بالمعلمين، أو الأنظمة، واللوائح التي تحد من دور مدير المدرسة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وكثرة العبء الإداري على المدير والمعلم، ومنها ما يتعلق بالمنهج والأبنية المدرسية، وازدحام الطلبة في الفصول الدراسية غيرها من الصعوبات. وهناك إجماع بين

جميع أفراد العينات في جميع الدراسات بوجود عقبات تعيق أداء مدير المدرسة وإن اختلفت درجة التأييد، والاتفاق على أن هذه المشكلات وغيرها تعيق عمل مدير المدرسة، ويزيد الأمر صعوبة عليه .

**ثانياً : أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث :**

**١\_ موضوع الدراسة وأهدافها:** من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجدها تناولت الصعوبات والمشكلات، وفاعلية الإدارة المدرسية، كما أنها أولت اهتماماً لدور الإدارة المدرسية في حل المشكلات والصعوبات من أجل إيجاد مناخ تعليمي مناسب، ودور المجتمع المحلي والمشرف التربوي فبعض الدراسات ركزت على المشكلات والصعوبات، مثل: دراسة (باعباد، ١٩٩٢)، دراسة (صالح ٢٠٠٤)، دراسة (العدوي ٢٠٠٣)، دراسة (جرجرس ١٩٩٩)، دراسة (أبو سيدو ٢٠٠٩)، دراسة (الزهيري ٢٠٠٦) دراسة (الأحمدي ٢٠٠٨)، و(دراسة شبير ٢٠٠٩) . ومنها ما ركزت على دور وفاعلية الإدارة لمواجهة المشكلات، أو الوقاية منها، مثل: دراسة (الدوسري ٢٠٠٩)، دراسة (أل مسلط ١٤٢٨ هـ)، دراسة (أبو الوفا ١٩٩٦)، ودراسة (غنيمات ١٩٩٠)، ودراسة (المدهجي ١٩٩١) ودراسة (بني موسى ١٩٩٥) ما عدا دراسة (السلمي ٢٠٠٨)، والتي تحدثت عن دور المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية. وبعضها ركز على المناخ التنظيمي مثل (دراسة رباح ٢٠٠٨)، ودراسة (حمدان ٢٠٠٤) والتي بحثت في حل المشكلات وصنع القرار .

**وأخيراً ...** فقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمشكلات التي تواجه مدير المدرسة، واختلفت مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تقيس التعاون بين مدير المدرسة ومديريات التربية والتعليم لعلاج المشكلات المدرسية، عدا دراسة (السلمي ٢٠٠٨)، والتي تحدثت عن درجة إسهام المشرف التربوي في حل مشكلات الإدارة المدرسية. ودراسة المشوخي التي تحدثت عن دور المجتمع المحلي في علاج المشكلات .

**٢- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. ما عدا دراسة (جلميس ١٩٩٩) والتي استخدمت المنهج التجريبي ودراسة (اسماعيل ١٩٩٠) ودراسة (حمدان ٢٠٠٤) في استخدام المنهج الوصفي المسحي

**٣- من حيث أداة الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أنها استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وجمع المعلومات، واختلفت الدراسة الحالية- جزئياً- مع دراسة (باعباد ١٩٩٩) ودراسة (جلميس ١٩٩٩)، ودراسة (ليمغ ١٩٩٨) والتي استخدمت المقابلة الشخصية كأداة للدراسة .

٤- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: اشتركت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في أن مجتمع الدراسة مدرء الثانوية كدراسة (باعباد ١٩٩٩)، ودراسة (أل دوسري ٢٠٠٩)، ودراسة (ابو سيدو ٢٠٠٩) ودراسة (ابو الوفا ١٩٩٦) ودراسة (الاحمدي ٢٠٠٨) ودراسة (اسماعيل ١٩٩٠) ودراسة (الهباش ٢٠٠٢) ودراسة (غنيمات ١٩٩٠) بينما اختلفت مع باقي الدراسات السابقة حيث أن مجتمع الدراسة في معظم الدراسات السابقة وكلاء، مدرسين، طلاب، مشرفين، بينما مجتمع الدراسة الحالية من مديري المدارس الثانوية ومديري مديريات التربية والتعليم.

٥- من حيث المرحلة التعليمية: تشابهت الدراسة الحالية كونها المرحلة الثانوية مع دراسة (باعباد ١٩٩٩)، ودراسة (الدوسري ٢٠٠٩)، ودراسة (شبير ٢٠٠٨) ودراسة (رباح ٢٠٠٨) ، ودراسة (الجمدي ٢٠٠٨) ودراسة (أبو الوفا ١٩٩٦)، دراسة (العدوي ٢٠٠٣)، دراسة (الزهيلي ٢٠٠٦)، دراسة (الأحمدي ٢٠٠٨)، دراسة (أل مسلط ٢٠١٠ م)، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة (صالح ٢٠٠٤) مدارس خاصة، ودراسة (جرجي، ١٩٩٠) مدارس التعليم الأساسي، دراسة ( أبو سيو، ٢٠٠٩ ) مدارس البنات الأساسية العليا. ودراسة (اسماعيل ١٩٩٠) مدارس ثانوية مختلطة، ودراسة (غنيمات ١٩٩٠) مدارس نائية، لجميع المراحل في منطقة نائية. وقد جاءت هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة والتي تبحث في واقع التعاون بين مدرء المدارس ومدرء التعليم في مواجهة هذه الصعوبات مع تصور مقترح لآلية التعاون .

### ثالثاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- أ- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- ب- بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها.
- ج- تحديد المتغيرات المناسبة.
- د- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية.
- هـ- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم المقترحات والتوصيات.
- و- إيجاد أفكار جديدة وزيادة سعة أفق الباحث.
- ز- التزود بأسماء الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع.

## **الفصل الثالث**

### **الإطار النظري للدراسة**

**التعاون بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في حل مشكلات المدارس الثانوية**

**المبحث الأول : الإدارة التعليمية تطورها وأهميتها وأدوارها الوظيفية**

**المبحث الثاني : إدارة المدرسة الثانوية مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها والأدوار الوظيفية.**

**المبحث الثالث : مجالات التعاون بين الإدارة المدرسية والتعليمية في حل مشكلات المدرسة الثانوية**

## المبحث الأول: الإدارة التعليمية تطورها وأهميتها وأدوارها الوظيفية

ان الإدارة التعليمية هي الحاضنة للإدارة المدرسية، كما أن المدرسة تنفذ السياسة العامة التي تتبناها الإدارة التعليمية، ولكي نتعرف على الإدارة المدرسية لا بد وأن نتعرف على الإدارة التعليمية وأهميتها وأدوارها الوظيفية. مع التركيز على الإدارة المدرسية والمشكلات التي تعترضها، فوجدت الباحثة الكثير من الدراسات التي تطرقت لمشكلات المدرسة الثانوية مما يدل على أهمية حل هذه المشكلات نظرا لأهمية المرحلة الثانوية ولأن هذه المشكلات من شأنها أن تعيق عمل الإدارة المتوقع منها، وتوضيح آلية التعاون ومساعدة مدير المدرسة في توفير الحلول المناسبة للخروج بمدرسته إلى بر الأمان للقيام برسالتها على أكمل وجه.

### أولاً: الإدارة التعليمية وتطورها :

#### أ- تعريف الإدارة:

تعتبر الإدارة السبب الرئيس في نجاح الفرد فقدوته على إدارة حياته وتنظيمها عامل رئيس في نجاحه وهي عامل رئيس في تقدم الأمة فالإدارة مصطلح يستخدمه الجميع عن قصد أو غير قصد ولقد تعددت تعاريف الإدارة وإن تشابهت في المضمون وسأقوم بعرض بعضاً منها:

• **تعريف الإدارة لغة :** لو رجعنا للتاريخ لوجدنا أن أصل كلمة إدارة يعود إلى العصر اليوناني الإغريقي، ومعناها الخدمة على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم على خدمة الآخرين، وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة، لأن كلمة يدير "Administer" مكونة من مقطعين باللاتيني هما "Ad" و"Minister" بمعنى يخدم الآخرين.

• **التعريف الاصطلاحي :** هي تنظيم شؤون الناس والعناية بأموالهم لتحقيق أهداف معينة، فالإدارة هي العمليات مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، التي يوجه إليها المدير من تحت إمرته، لتحقيقها بوصفها هدفاً لإدارته، وذلك بأعلى كفاءة وكفاية وأقل جهد وأكبر عائد (الدعيلج، ٢٠٠٩: ١٠)

• **تعريف مرسى:** "القدرة العامة على الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة، ويمكن أن ننظر أيضاً إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تسيرها" (مرسى، ١٩٨٤: ١١)

• **تعريف عبود:** "هي العملية الخلاقة التي يمكن بمقتضاها توفير الموارد البشرية والمادية وتوجيه الاستفادة منها، بما يحقق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية مواتية وتعاون مثمر" (عبود وآخرون ، 1992 : 87)

• **تعريف سليمان:** "إن الإدارة، مجال من مجالات الخدمة الاجتماعية، يقوم به الفرد، أو مجموعة من الأفراد، لديهم من المعرفة والمواهب، ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية، تكون في

أغلب الظروف مبنية على أسس وأصول. ثم هي تطبيق للمعلومات في ضوء ظروف تحتاج إلى دراسة وفكر، كما أنها مجال للابتكار وحسن التصرف". (سليمان، ٢٦: ١٩٧٨)

• **تعريف حسان والعجمي:** الإدارة هي حملة الوظائف أو العمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة، والتي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة. (حسان والعجمي، ٢٠١٠: ٢٩)

• **تعريف مرسى:** "القدرة العامة على الإنجاز، وهى بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة، ويمكن أن ننظر أيضا إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تسيرها" (مرسى، ١٩٨٤: ١١)

• **تعريف مساد:** "هي عبارة عن عملية إدارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، أي كان منصبه الإداري أو مجال عمله، مكونة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس التي ثبتت صحتها من خلال التجربة والممارسة، واتفق عليها المفكرون تقريبا ويشملها نظام للمعرفة الإدارية، وهي جميعها تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الإداري، وأساسا لنجاحه. فعن طريقه يتحقق التفاعل والتكامل بين عناصر الإنتاج والإدارة تعطي اهتماما خاصا للعنصر البشري وتسعى لإشباع حاجاته وتبذل الجهد من أجل تحقيق التعاون بين أفرادها داخل المنظمة التي تعتبر جماعة وخليّة واحدة. والإدارة الحديثة لن يغيب عنها تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة، التي تعبر عن المجتمع المتواجدة فيه، فهي تسعى إلى تحقيق النفع له، من خلال ما تقوم به من أعمال فلولا قبوله لها، لما قامت المؤسسة أصلا" (مساد، ٢٠٠٥: ٩)

• **تعريف عابدين:** بأنها "عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة، من خلال مجموعة عمليات إدارية هي (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم). (عابدين، ٢٠٠٥: ٢١)

• **تعريف هنري فايول:** "بأنها عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" (عقيلي، ١٢: ١٩٩٧)

• **تعريف شستربرنارد:** "أنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته" (فؤاد الشيخ سالم وزملاؤه، ١٩٩٢: ١٣)

• **تعريف الهواري:** "هي ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة في المجتمع، فالإدارة مسؤولية وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداما أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل" (الهواري، ١٩٩٦: ١٧)

- **تعريف الدعيلج:** للإدارة في الإسلام " هي الجهود المخطط لها والتي تهدف لجلب المنفعة ودفع مضرة في إطار المقاصد الشرعية، وبما يحقق مصالح من لهم صلة بهذه المنظمة، ويعد هذا ضابطاً من ضوابط الشرع الإسلامي للإدارة في الإسلام " ( الدعيلج، ٢٠٠٩:ص ١٠٠-١٠١)
- **تعريف جاسم :** يمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة بأنها القدرة على الإنجاز وهي بذلك تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة " ( محمد جاسم، ٢٠٠٤: ٢٣ )

من العرض السابق نجد تعدد في تعريفات الإدارة، ويرجعها العقيلي إلى ثلاثة أسباب " إن الإدارة علم حديث نسبياً لم يعط الفترة الزمنية الكافية لإعطاء تعريفاً موحداً، وإن الإدارة تشمل كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية المختلفة، وإن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية وليس العلوم الطبيعية فهي تتعامل مع الإنسان كوحدة مستقلة وهي تدرس الشخصية الإنسانية وسلوكياتها التي تتصف بحركتها المستمرة وعدم ثباتها " (عقيلي: ١٩٩٧، ص ١٢ ) اتفقت معظم التعريفات السابقة على:

- ١- الإدارة تشمل عمليات أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- ٢- الإدارة هدفها تقديم خدمة للأفراد كانت إنجازاً، أو تحقيق أهداف مخطط لها، أو إشباع حاجات.

٣- الإدارة تعني استخدام كافة الإمكانيات المتاحة بشرية أو مادية، في المؤسسة. كما ترى الباحثة ومن خلال إطلاعها على الأدب التربوي بأن الإدارة علم حديث النشأة قديم الممارسة ارتبط بمدى حاجة الإنسان للعيش بكرامة وترويض إمكانيات الحياة لصالحه، وتتبنى الباحثة تعريف جاسم فهو موجز وشامل حيث ارتبطت الإدارة بالإنجاز مستخدمة كافة الإمكانيات المتوفرة .

#### ب- تعريف الإدارة التعليمية :

يعتبر علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة حيث ظهر أول مفهوم للإدارة عام ١٩١١ م وكان رائد الإدارة العلمية هو (فريدريك تايلر)، والذي يلقب بأبي الإدارة التعليمية، ثم أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية وتطورت سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية بعد التأكد أن الإدارة الناجحة هي الضمان لاستغلال الإمكانيات المتاحة استغلالاً يكفل الحصول على النصر بأقل خسارة و قد انتقل علم الإدارة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجال التربية، ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ ١٩٤٦ في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشرت في باقي الدول كبريطانيا والاتحاد السوفيتي ثم إلى العالم (مطوع وآخرون، ١٩٨٠: ٩-١٠) (بتصرف



لكي نتعرف على الإدارة المدرسية لا بد وأن نتعرف على الإدارة التعليمية لما لها من علاقة

مباشرة بإدارة المدرسة، وسأعرض لهذه التعريفات مع توضيح الفرق بينها وعلاقتها بالمدرسة:

أ- عرفها عطوي "بأنها مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع." (عطوي، ٢٠٠١: ١٧)

ب- وعرفها العمارة "بأنها مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التعليمية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية والمؤسسات والأفراد." (العمارة، ٢٠٠٢: ٢٨)

ج- وذكر حسان والعجمي "بأنها مجموعة من الأنشطة في مقدمتها التخطيط للعملية التعليمية، وتصميم الهيكل التنظيمي، وتنمية وتوفير العاملين الأكفاء وتوفير الأجهزة والأدوية، وتوفير المناخ التعليمي، والمتابعة والرقابة في كونها تحقق أهداف التعليم تعني النواحي الإدارية والفنية، تهتم بالمعلمين والمناهج وطرائق التدريس والأنشطة، تنظيم العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع." (حسان والعجمي، ٢٠١٠: ٩٢)

د- كما عرفها عطوي: "بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية." (عطوي، ٢٠٠١: ١٢)

هـ- وعرفها العبيدي بأنها: "الكيفية التي يدار بها التعليم في نظرة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع وأوضاعه 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 اللواء أو المنطقة أو المدينة أو القرية، كل حسب مسمياته وظروف تنفيذه فهي نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس." (العبيدي، ٢٠٠٤: (٢٤))

و- وعرفها مطوع "بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث للإدارة أي على المستوى القومي (الوزارة) والمستوى المحلي (المديريات التعليمية)، والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية). لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية، والإدارة التعليمية شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها." (مطوع وآخرون، ١٩٨٠: ١٥)

وترى الباحثة بأن التعريفات للإدارة التعليمية وإن اختلفت في الشكل فهي متشابهة في المضمون، ويمكن تعريفها بأنها المؤسسة المسؤولة عن إدارة العملية التعليمية في الوطن، من خلال توفير آليات الدعم المادي والمعنوي للمدارس، من خلال عمليات التخطيط المتنوعة.

**ثالثاً: مراحل تطور الإدارة خلال العصور المختلفة عند سليمان (١٣٢:٢٠٠١):**

#### ١- في العصور القديمة:

- أ- عند الفراعنة: حيث كانت إدارة التعليم إدارة مركزية تتولى الدولة تمويل التعليم والإنفاق عليه.
- ب- عند اليونان: حيث ضرب مثالين متباينين أسبرطة حيث التربية العسكرية البدنية العنيفة حيث كانوا يعيدون أطفالهم على إنشاد القوانين وأغاني الحروب .
- ج- أما أثينا فكانت على نقيض أسبرطة حيث تهدف التربية إلى تكامل الشخصية الأثينية وتوازنها مع إتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن ذواتهم، وتنمية قدراتهم.
- د- عند الرومان: التعليم في العصور الأولى للدولة من مسؤوليات الأسرة ثم ينخرط الابن بعد السادسة عشرة في سلك الجندية ليكون محارباً شجاعاً، وعندما تغيرت طبيعة التعليم وشرعت الدولة تشرف على المدارس، رغبة من الأباطرة في تقدم العلم والحياة الفكرية رأت الدولة أن تشرف على التعليم الديني والمدني.

#### ٢- في العصور الوسطى:

- أ- في المشرق العربي: فالتربية الإسلامية تربية فردية، واجتماعية في نفس الوقت، فيحرص الإسلام على العلم وتعليمه للذكور والإناث حيث كان المسجد معهداً للتعليم إلى جانب كونه مكاناً للعبادة، كذلك وجدت المدارس في كل الأمصار الإسلامية، وحرصت الدولة على إمدادها بالأموال اللازمة .
- ب- في بلاد أوروبا: قامت الكنيسة بدور كبير في الإشراف على المدارس إلى جانب الملوك والأباطرة حيث كانت ثنائية الإشراف على التعليم. وكان للتشكيل الأيدلوجي في ظل المسيحية أثره على إدارة التربية في الغرب المسيحي فالكنيسة هي المسؤولة عن إدارة التربية وتحدد المناهج، وتشرف على تنفيذها.

#### ٣- في العصر الحديث :

تميز بوجود مظاهر الحرية وحيث انعكس على شؤون التربية حيث تم توجيه العلم في كل دولة طبقاً لظروفها وطبيعة الحياة فيها. فلقد ظهرت في عالمنا المعاصر، اتجاهات سياسية ومذاهب فكرية

كما ظهرت تنظيمات اجتماعية في حياة شعوب الشرق والغرب على السواء بعد انتهاء الحربين العالميتين الأولى والثانية وكذلك قيام الحركات التحررية في كثير من دول العالم وتبعت هذا كله تنظيمات في إدارة التعليم، فهناك إدارة مركزية، وهناك إدارة نصف مركزية، وهناك إدارة لامركزية إلى غير ذلك من نوعيات التنظيم في الإدارة التعليمية، والتي تحددها طبيعة الحياة في المجتمعات المعاصرة. (سليمان، ٢٠٠١: ١٣٢-١٣٧)

#### ٤- تطور الإدارة في صدر الإسلام :

من خلال دراستنا للتاريخ الإسلامي والذي بدأ مع بدء الدعوة الإسلامية تجلت الإدارة في أوضح معانيها وسأوضح ذلك من خلال سردي لتطور الإدارة كمفهوم ومعنى .

كما ذكر الأغبري "عرف المسلمون الإدارة وطبقوها في مناحي الحياة في تبليغ الدعوة وقيادة الجيوش وإدارة المعارك وإدارة الدولة وتنظيم الفتوحات. والإدارة في المنظور الإسلامي أمانة وولاية لله ورسوله وولاية الأمر، ورعاية كما عدها المسلمون القدرة على الاستبصار والحكمة في معالجة الأمور" (الأغبري، ٢٠٠٠: ١٩)

"وقد تطورت الإدارة حتى أضحت علما له فروع في السياسة والمال والاجتماع والتعليم والصحة والحرب وبرزت بينها وبين علوم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وعلم النفس والأخلاق علاقات تفاعل وتداخل للإفادة منها في تسيير العمل وإدارة الأفراد بما يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية" (عابدين، ٢٠٠١: ص ٢٢)

ويتضح لنا أهمية مبدأ الشورى وما نادى به الإسلام من مبادئ لها الدور الواضح في تبلور علم الإدارة "كما أكد الإسلام على العديد من مبادئ السلوك الإداري من أهمها المشورة، الحزم والمسئولية، ارتباط السلطة بالمسئولية، الوسطية، التأكيد على العلاقات الإنسانية كما اشترطت الشريعة الإسلامية في الإداريين والقادة : القوة، الأمانة، التقوى، العدل، القدوة الحسنة، الشورى، الرفق والرحمة بالرعية، التعاون، والصدق، حفظ اللسان، والجود والكرم ". (ناجي، ١٤٢٦هـ: ٩٧ )

#### وقد تطور الفكر الإداري في الفكر الإسلامي كالتالي:

أ- إدارة عهد الرسول: لقد كان التنظيم الإداري للدولة الإسلامية عند نشأتها بدائي التكوين محدود المهام، لأنها حديثة النشأة، صغيرة المساحة، قليلة السكان، محدودة الموارد، و من ثم تميز تنظيمها الإداري بالبساطة وعدم التعقيد، فلم تكن مظاهر العمل الإداري تتعدى إرسال بعض العمال لمدن وقبائل الحجاز واليمن، لتعلم أهلها القرآن الكريم وأحكام الدين الإسلامي، كما اتخذ الرسول كتاباً يكتبون له أموال الصدقات والغنائم والرسائل التي يبعث بها إلى الملوك وكان له خاتم لختمها.

ب- **عهد الخلفاء الراشدين** : في عهد أبي بكر الصديق استمرت الإدارة على ما كانت عليه في عهد الرسول- عليه أفضل الصلاة والتسليم-. أما في عهد عمر اتسعت مساحة الدولة الإسلامية، لذلك كان عمر أول من قام بتطوير الجهاز الإداري في الدولة الإسلامية، حيث قام بإنشاء الدواوين فأصبحت تعبيراً عن النظام، والأجهزة الإدارية التي أنشأت في الدولة الإسلامية لحفظ كل الأمور التي تتعلق بحقوق الحكومة من الأعمال والأموال ومن يقوم بها من موظفين وعمال. أما في عهد الخليفين عثمان وعلي رضي الله عنهما استمرت الأوضاع الإدارية على ما كانت عليه في عهد عمر رضي الله عنه.

ج- **في عهد الدولة الأموية**: مع انتهاء عهد الخلفاء الراشدين تطورت الدولة الإسلامية وزادت مساحتها وانضمت إليها شعوب وأجناس جديدة، فظهرت الحاجة لإنشاء دواوين جديدة، كما استقر نظام الوزارة منذ بداية عهد بني أمية .

د- **في عهد الدولة العباسية**: شهدت الدولة الإسلامية في عهد الدولة العباسية ضعف الوازع الديني نتيجة لتقدم العهد بالإسلام من ناحية ولطبيعة الاتساع السكاني والمكاني من ناحية أخرى، حيث برز دخول عناصر جديدة وقيام بعضهم ممن أضر الوثنية بمتحركات دينية ملحدة مثل حركة الزندقة. (الدعيلج، ٢٠٠٩: ١١١-١٢٧) بتصرف

#### ٥- الإدارة التعليمية في العصور الحديثة :

تميز بوجود مظاهر الحرية وحيث انعكس على شؤون التربية حيث تم توجيه العلم في كل دولة طبقاً لظروفها وطبيعة الحياة فيها. فلقد ظهرت في عالمنا المعاصر ، اتجاهات سياسية ومذاهب فكرية كما ظهرت تنظيمات اجتماعية في حياة شعوب الشرق والغرب على السواء بعد انتهاء الحربين العالميتين الأولى والثانية وكذلك قيام الحركات التحررية في كثير من دول العالم وتبعت هذا كله تنظيمات في إدارة التعليم، فهناك إدارة مركزية، وهناك إدارة نصف مركزية، وهناك إدارة لامركزية إلى غير ذلك من نوعيات التنظيم في الإدارة التعليمية، والتي تحددها طبيعة الحياة في المجتمعات المعاصرة.

ومع الثورات الوطنية التي اجتاحت أوروبا ضد النظام القديم والتي بلغت ذروتها عام ١٨٤٨م حيث تم الاهتمام بالتعليم وإنشاء المدارس، فلما أنشئت وزارة التعليم الروسية سنة ١٧٧٨ وضع التعليم الأولي والثانوي تحت رقابتها، هكذا أصبح التعليم في بروسيا منظماً تحت إشراف الدولة، ولقد ظهر في العالم المعاصر ثلاث مجموعات رئيسة تبين انعكاس الصراع بين الكنيسة والدولة على إدارة التربية والإشراف عليها وهي :

أ- **المجموعة الأولى**: مجموعة البلاد التي تستبد فيها الدولة بكل شؤون التعليم كالاتحاد السوفييتي سابقاً.

- ب- **المجموعة الثانية:** تسير في إدارة تعليمها على أساس وجود النظام التعليمي المدني جنباً إلى جنب مع نظام الكنيسة المستقل كما في فرنسا وأمريكا وأستراليا.
- ج- **المجموعة الثالثة:** هي التي تسير على أساس التعاون بين الدولة والكنيسة في إدارة شؤون التربية كما في إنجلترا وهولندا.

#### ٦- تطور الإدارة التعليمية في القرن العشرين:

حيث كان علم الإدارة أسبق وجوداً وأرسخ في المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي منه في مجال التربية والتعليم، كما أن كثيراً من مديري التعليم قد حصلوا على معلوماتهم عن الإدارة التعليمية من الدراسات التي تمت في المؤسسات غير التربوية .

ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة إلا منذ سنة ١٩٤٦م حيث بدأت مؤسسة كلوج تهتم بها، ومنذ هذا التاريخ حتى سنة ١٩٥٩م قدمت المؤسسات ما يربو على ٩ ملايين دولار على صورة منح للجامعات لدراسة وتطوير الإدارة التعليمية، ومنذ ذلك الحين بدأ الالتفات إلى الإدارية التعليمية والبحوث والدراسات الخاصة بها يتزايد عاماً بعد عام، ومن الولايات المتحدة انتقلت إدارة التربية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا ومنها إلى الإتحاد السوفييتي ثم إلى العالم.

ومن هنا بدأت الإدارة التعليمية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة بينها ومناهج بحث ومدارس علمية مختلفة. (حسان والعجمي، ٢٠١٠: ٨٣-٩٠) بتصرف

#### د- مديرية التربية والتعليم:

تعتبر مديرية التربية والتعليم السلطة الأعلى بالنسبة للمدرسة والمتصلة اتصالاً مباشراً بالمدرسة، فهي حلقة الوصل بين المدرسة ووزارة التربية والتعليم كأعلى هيئة مسؤولة عن التعليم في مدارسنا. ومدير التربية والتعليم المسؤول المباشر عن مدير المدرسة، ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي وجدت أنه في السعودية على سبيل المثال الهيئة المسؤولة عن المدارس تعرف بمكاتب مديرية التربية والتعليم. وسيتم مناقشة تعريفات و مهام مديرية التربية و التعليم كالتالي:

#### ١ - تعريفات مديرية التربية والتعليم :

أ- **تعريف الهدلول:** يرى بأن "اتساع الرقعة الجغرافية لمدينة الرياض، إضافة إلى التوجه الجديد للإشراف التربوي وهو القرب من المدارس، لتسهيل عملية الاتصال والتفاعل مع المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لهذه الأسباب وغيرها أقرت إدارة التربية والتعليم لمنطقة الرياض مكاتب للتربية والتعليم موزعة على الأحياء بأسلوب إداري لا يسمح بتداخل الأحياء بعضها على بعض، وتم

تكليف ما يربو من ٤٠٠ مشرف تربوي يمارسون العملية الإشرافية داخل هذه الأحياء. " (الهدلول، ٢٠١٠م: ٥١)

ب- تعريف سليمان: "يعتبر مديريات التربية والتعليم في المحافظات نموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم، من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية، مع بعض الإضافات القليلة بالنسبة للوزارة، مما يتطلب العمل فيها على مستوى الجمهورية باعتبارها تمثل إدارة التعليم على المستوى القومي أو المركزي تتولى المديريات التعليمية." (سليمان، ١٩٧٨: ٢٠٥)

## ٢- مهام مكاتب مديرية التربية والتعليم :

تختلف مهام مكاتب مديرية التربية والتعليم من منطقة لأخرى ومن دولة لأخرى، وسوف نستعرض مهام مديريات التربية والتعليم في دولتين هما السعودية وفلسطين ونرى أوجه التشابه والاختلاف بينهما :

### أ- مهام مكتب التربية والتعليم في السعودية:

١- متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالمكتب بعد إقرارها من صاحب الصلاحية.

٢- متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة للمكتب مثل مدارس التعليم العام ومدارس تحفيظ القرآن الكريم ، ومدارس برامج محو الأمية، ومعاهد وبرامج التربية الخاصة.

٣- اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي بالمكتب ومتابعة تطويرها بعد إقرارها إعداد احتياجات المكتب من المساعدين، ومن المشرفين التربويين، والإداريين.

٤- اقتراح ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس التابعة للمكتب من مدراء ووكلاء وفق الضوابط وبالتنسيق مع إدارة شؤون المعلمين

٥- متابعة مستوى أداء المشرفين التربويين بالمكتب لتحسين عملية الإشراف التربوي، وتحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة.

٦- متابعة مستوى أداء الإدارة المدرسية بالمدارس، والمعلمين، ومحضري المختبرات ومحضري معامل الحاسب الآلي التابعين للمكتب، والعمل على تطويرهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة.

٧- دراسة وتحليل خطط وتقارير المشرفين التربويين، ومديري المدارس التابعة للمكتب بما فيها التقارير حول المناهج والمقررات الدراسية والتقنيات التعليمية المصاحبة لها، ورفع نتائجها لمدير عام التربية والتعليم تمهيداً لرفعها للجهات ذات العلاقة.

- ٨- معالجة العجز من المعلمين، والإداريين في المدارس التابعة للمكتب والناجح عن الإجازات أو الحالات الطارئة وتسديده، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة .
- ٩- المشاركة في إعداد تقويم الأداء الوظيفي لمنتسبي المكتب والمدارس التابع له وفق اللائحة المنظمة لذلك.
- ١٠- متابعة توزيع الأنصبة وفق التخصص على المعلمين التابعين للمكتب، وتوزيع المقررات الدراسية على الأشهر الدراسية، ومتابعة سير الدراسة وفق جدول التوزيع، وإعداد تقارير فصلية عن ذلك.
- ١١- الإشراف الميداني على كل ما يتعلق بتفعيل المواد التعليمية والوسائل والمختبرات والتقنيات التربوية في بيئات التعليم .
- ١٢- المشاركة في الإشراف على التربية العملية بالمدارس التابعة للمكتب لطلاب الجامعات والكليات.
- ١٣- استلام وتوزيع احتياجات المدارس من التجهيزات المدرسية والمقررات والوسائل التعليمية وتوزيعها على المدارس التابعة للمكتب.
- ١٤- البحث عن الأرضية المناسبة لبناء المدارس وإقامة المشاريع التعليمية عليها ورفع النتيجة للإدارة.
- ١٥- إعداد مشروع الميزانية السنوية للمكتب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة (الهدلول، ٢٠١٠: ٥٣)

#### ب- مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين :

تتكون كل مديرية من سبعة عشر ( 17 ) قسماً وكل قسم من هذه الأقسام يمثل إدارة عامة من إدارات وزارة التربية والتعليم، يعمل على تنفيذ سياساتها وخططها التربوية، ويرأس كل مديرية مدير التربية والتعليم ويساعده نائبان : النائب الإداري وتتبعه سبعة أقسام هي : شؤون الموظفين والشؤون الإدارية، والحسابات، واللوازم، الكتب والمطبوعات، والرقابة الإدارية والمالية، والتقنيات وتكنولوجيا المعلومات، والأبنية. والنائب الفني وتتبعه سبعة أقسام هي: الإشراف التربوي، الإرشاد التربوي والتربية الخاصة والأنشطة الطلابية، والامتحانات، والتعليم العام، والصحة المدرسية، والإدارات المدرسية. أما قسما التخطيط، والعلاقات العامة والإعلام التربوي فيتبعان مدير التربية والتعليم مباشرةً وقسم الديوان فيتبع كلاً من مدير التربية والتعليم ونائبه. (العرايب، ٢٠١٢م: ٥٣ )

كما أن عدد هذه المديريات تزايد بشكل مطرد منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث كان في قطاع غزة مديرية واحدة فقط، أما الآن فأصبح عدد المديريات في قطاع غزة ست مديريات

موزعة على محافظات غزة الخمس، حيث يوجد في كل محافظة مديرية واحدة، باستثناء محافظة غزة فقد أصبحت منذ العام الدراسي ٢٠٠٧-٢٠٠٨ م تضم مديريتين هما مديرية غرب غزة ومديرية شرق غزة، وكل مديرية من هذه المديرية تتبع تنفيذ السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم في المدارس التابعة لها وذلك ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات (مغاري، ٢٠٠٩ م: ١٨) وقامت الوزارة خلال عام ٢٠١١م بإنشاء مديرية جديدة في المنطقة الشرقية بمحافظة خان يونس وهي محافظة شرق خان يونس، ليصبح عدد المديرية في قطاع غزة سبع مديريات.

### ج- مهام مديريات التربية والتعليم في فلسطين:

ذكر عابدين أنه في دليل وصف مهام وتعليمات الإدارات التربوية والتعليمية والمدرسية في فلسطين الصادر عن وزارة التربية والتعليم، بأن المهمة الأساسية لمديريات التربية والتعليم هي متابعة الجهاز التعليمي في الميدان، ولها الصلاحية بمتابعة أمور المدارس اليومية من إشراف وإرشاد تربوي، ونشاطات تربوية، وأمور مالية وإدارية، وأمور شؤون الموظفين، وتكون مسؤولة عن إعداد التشكيلات المدرسية لكل مدرسة، ومتابعة أمور المدرسة الأخرى، وعن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية، والإحصاءات التربوية في المنطقة (عابدين، 2001: 279)

كما يعتبر مدير التربية والتعليم المسؤول الأول في مديريته، وعلى عاتقه تقع المسؤوليات الجسام، فهو "يعتبر مدير التربية والتعليم رأس الهرم الإداري في مديريته، ولذلك تناط به مسؤوليات ومهام بالغة الأهمية، حيث يتعامل مع مختلف أطراف العملية التربوية من رؤساء أقسام، ومشرفين تربويين، ومديري مدارس، وأولياء أمور، ومجتمع محلي، وأمور مالية، وتجهيزات ومباني مدرسية مما يتعين عليه أن يلعب دوراً قيادياً في إدارة ذلك كله، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف" (شحادة، ٢٠٠٨: ٢٧)

### وتقع على عاتق مدير التربية والتعليم المهام والمسؤوليات التالية:

- ١- إعداد الموازنة العامة للمديرية
- ٢- وضع الخطة السنوية للمديرية.
- ٣- متابعة المدارس والمؤسسات التابعة لها من كافة النواحي.
- ٤- تنفيذ التعليمات والقرارات والسياسات العامة للوزارة.
- ٥- الإشراف الفني على عمل المعلمين والمديرين والموظفين.
- ٦- دراسة الحاجات المادية من لوازم وأثاث وكتب وأجهزة حاسوب ومختبرات وغيرها وتوفيرها بالتعاون مع الوزارة.
- ٧- تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي . (وزارة التربية والتعليم ، 2005 ، ٦٨ )



وترى الباحثة بأن مكاتب التربية والتعليم أو مديريات التربية والتعليم إنما السبب في إنشائها الزيادة في عدد السكان والانفجار المعرفي، مما دفع للتخفيف من الضغط على الوزارة، بإيجاد المديريات والتي تعتبر حلقة وصل بين الوزارة والمدرسة، والتي تسعى إلى توفير الدعم المالي والبشري للمدارس التابعة لها مما ساعد في تسيير العملية التعليمية، كما لا يوجد اختلاف كبير بين مهام المكاتب في السعودية ومهامها في فلسطين، لنشابه البيئة التعليمية في كلا البلدين، وهدفهما واحد وهو مساعدة المدرسة في النجاح والخروج بالعملية التعليمية إلى بر الأمان .

### المبحث الثاني: إدارة المدرسة الثانوية وتطورها:

تتبع أهمية الإدارة المدرسية الثانوية من كونها مسئولة مسؤولية كاملة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية، على أن وظيفة المدرسة لم تعد مكاناً للتعلم فقط بل أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية. وللحديث عن الإدارة المدرسية الثانوية فلا بد من التطرق إلى نشأة المدرسة كبناء مستقل يهدف لتقديم المعرفة كالتالي :

#### أ- تعريف الإدارة المدرسية:

تأخذ إدارة المدرسة الجانب التنفيذي للإدارة التعليمية، فهي تطبق سياستها، وقد عرفها الكثيرون تعريفات مختلفة و منها :

١- "عملية تنسيق وتوجيه وتخطيط لكل عمل تربوي أو تعليمي يحدث داخل المدرسة، من أجل تطوير

وتقدم التعليم فيها " (حماد، ٢٧: ١٩٩٨)

٢- "هي مجموعة من العمليات تتكون في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، يقوم بها مدير

المدرسة يوجه جهود وأداء المعلمين والفنيين والإداريين وذلك لتحقيق أهداف المدرسة المتمثلة بتطوير شخصية الطالب من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وتعديل

سلوكه" (ابوالكشك، ٢٠٠٦: ٣٣)

٣- "هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين بالمدرسة (إداريين وفنيين) بغية تحقيق

الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف له الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط، وتنسيق، وتوجيه لكل عمل تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها." (عطوي، ٢٠٠١:

ص ١٨)

٤- وتعرف بأنها : "مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم

المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه والأساتذة والإداريين أي كل من يعمل في

النواحي الإدارية والفنية لتقديم الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة بروح التعاون والمشاورة وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة " (مصطفى وآخرون، ١٩٨٩: ٧١)

٥- عرفها مغاري: "بأنها مجموعة من العمليات الفنية المتداخلة والمنكاملة والتي يتم عن طريقها توظيف الموارد البشرية والمادية، وبطرق إنسانية، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها على مستوى الدولة أو المحافظة أو المديرية" (مغاري، 272009).

من خلال التعريفات السابقة للإدارة المدرسية، لاحظت الباحثة بأن التعريفات ركزت على أن الإدارة المدرسية عبارة عن عملية منظمة وليست عملية عشوائية، وهي مجموعة عمليات مترابطة ومنكاملة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة، كما أنها عملية تعاونية تشمل جميع العاملين بالمدرسة، وتهدف إلى إعداد الطالب للحياة وجعله إنساناً نافعاً لنفسه ولمجتمعه، متكيفاً مع الظروف والتحديات التي يعيشها من خلال تنمية قدراته العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والخلفية والروحية.

ب- نشأة المدرسة : تصنف المراحل التي مرت بها المدرسة في تطورها لثلاث مراحل هي :

- ١- المدرسة البيئية: حيث العائلة وتتم بالملاحظة والتقليد والممارسة.
  - ٢- المدرسة القبليّة: حيث لجأ الوالدان للاستعانة بخبراء قبائلهم فيما يخص الأبناء وخاصة في بعض الأمور الروحية والجسمية .
  - ٣- المدرسة الحقيقية: نظراً لتشعب الحياة نشأت مدراس أولية كان يديرها أشخاص ذوو خبرة ودراية وتطورت المدرسة من صورتها الأولية التي تولاهها المربون أو المؤدّبون إلى صورتها الحديثة الأكثر تعقيداً (ناصر، ١٩٩٢ : ٧٤-٧٥)
- ويقول عابدين في كتابه "أن نشأة المدرسة الحقيقية وتطورها تأثر بفعل ثلاثة عوامل: غزارة التراث الثقافي وتراكمه بمر الأجيال مما يعني ضرورة وجود معلمين متخصصين يتقن كلّ منهم تخصصه، وثانيهما تعقد التراث الثقافي وصعوبة فهم جوانبه دون مساعدة متخصصين مؤهلين، وثالثهما اكتشاف اللغة المكتوبة التي سهلت عملية نقل الأفكار والتواصل بين الأفراد والشعوب فكان لا بد من تعلم مهارة الكتابة وما ينتج عنها للأجيال. " (عابدين، ٢٠٠١: ٤٣ )

## ج- وظيفة الإدارة المدرسية :

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى أن تسير المدرسة سيراً روتينياً وفق تعليمات معينة، مثل المحافظة على النظام المدرسي، وحصر غياب التلاميذ، وحفظهم للمقررات، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وأعداده لتولي مسؤولياته بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى المعلمين وتحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع والمساهمة في حل مشكلاته. وتأثرت الإدارة المدرسية بما يتبع من نظم وأساليب إدارية في المؤسسات، والمنظمات التي توجد في المجتمع وبخاصة التجارية منها، ومن ثم تطورت بمرور الزمن حتى أصبحت في عصرنا الحاضر علماً مستقلاً له أصوله ومقوماته .

وقد تفاوتت آراء الباحثين في مبادئ و أساسيات وظيفة المدرسة و جاءت على النحو التالي :

### أ - وظيفة المدرسة حسب عطوي ( ٢٠٠١ ) :

كما وضع عطوي أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات المدير باعتباره المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية ومنها: تحسين المنهج والعملية التعليمية، وتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، والإشراف على برنامج الإشراف المدرسي، والقيادة المهنية للمدرسين والنجاح في العمل، توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف، والعمل الكتابي والمراسلات، والعلاقات العامة والعمل مع البيئة، ووضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها، وتفويض السلطة والمسؤوليات، وتقويم العملية التعليمية. (عطوي، ٢٠٠١: ص ٢٠)

### ب - وظيفة المدرسة حسب سليمان ( ١٩٧٨ ) :

يرى أن وظيفة الإدارة المدرسية تطورت في عصرنا بما يتلاءم والتطور العلمي، وما أكدته الأبحاث التربوية والنفسية من ضرورة الاهتمام بالنشء، في ضوء تفاعلهم مع بيئاتهم الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية، مسؤوليات كثيرة، بحيث تتحقق لهم تربية متكاملة فكرياً، ونفسياً، واجتماعياً، بعد أن كانت مهمتها قاصرة على تحقيق الكفاية العلمية أو نقل التراث الثقافي للأجيال وإعدادهم لحياة الكبار، وكذلك الكشف عن استعدادات التلاميذ وصقل مواهبهم ونضج أفكارهم وتنمية معلوماتهم ودراسة مشكلاتهم. كما أن الوظيفة الرئيسية هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم. (سليمان، ١٩٧٨: ٢٩٥)

### ج - وظيفة المدرسة حسب الفقي ( ١٩٩٤ ) :

يرى أن المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية بحتة مهمتها تزويد التلاميذ بقدر معين من المعارف فقط، لكن أصبح ينظر إليها الآن على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية تتخذ من التعليم تحقيق هدفين هما: الإعداد العملي والفني للحياة، وإعداد التلاميذ للتفاعل

الصحيح للمجتمع والتوافق معهم، وبذلك أصبحت بالمدرسة المهمة واضحة ذات وجهين: أحدهم التعليم والثاني التربوية بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر لعلاقة كل منهما بالآخر." (الفتي، ١٩٩٤: ٩-١٠)

#### د - وظيفة المدرسة حسب العمارة ( ٢٠٠٢ )

يرى أن وظيفة الإدارة المدرسية تتغير من عصر لآخر تبعاً للظروف السياسية والاقتصادية ونظرة المجتمع إلى العملية التربوية ومن هذه الوظائف دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه. ويرى أن وظيفة الإدارة تتمثل في النقاط الثلاث التالية :

- ١- العمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضه من مواجهات.
- ٢- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم.
- ٣- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة. (العمارة، ٢٠٠٢ : ٥٧).

و - وظيفة المدرسة حسب مطاوع ( ١٩٨٠ ) : وقد حدد إبراهيم مطاوع وأمين حسن الأهداف التالية لوظيفة المدرسة :

- ١- الكشف عن ميول التلاميذ وتوجيهها لصالح التلاميذ والمجتمع .
- ٢- تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها.
- ٣- تربية النشء تربية متوازية من جميع النواحي.
- ٤- تشجيع النشء على الابتكار والتجديد.
- ٥- تعليم التلاميذ معنى الديمقراطية وإتاحة الفرصة لممارستها عملياً .
- ٦- إعداد التلاميذ لفهم ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم .
- ٧- العناية بالمتفوقين والمعاقين والمتخلفين من التلاميذ .
- ٨- توفير العلم الأساسي والمهني لكل مواطن.

مدرسة حسب الدعيلج ( ٢٠٠٩ ) : ذكر دعيلج مجموعة من الأهداف لوظيفة المدرسة منها :

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

- ٨- توفير الأنشطة المدرسية المختلفة لنمو شخصية المتعلم.
- ٩- تهيئة الجو المناسب من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.
- ١٠- التخطيط والتنفيذ والتقويم والتوجيه والإرشاد لجميع الأعمال المدرسية.

(الدعيلج، ٢٠٠٩ : ١٥٤٩ )

ط - وظيفة المدرسة حسب العبيدي ( ٢٠٠٤ ) : من وظائف المدرسة كما ذكرها العبيدي :

- ١) تبسيط التراث الثقافي والحضاري وتقديمها بشكل تدريجي يتلاءم وقدرات الأفراد ويتفق مع مراحل نموهم ومراحل تعليمهم .
- ٢) تقويم المدرسة بإعداد تربوي وتعليمي يتمثل في طرائق التدريس ومناهج الأنشطة المختلفة، تستخدم فيها الخبرات المكتسبة للتلميذ وتتعلق منها لتنمية قدراته وتعميق معارفه.
- ٣) تنقية التراث الثقافي من المعلومات والخبرات السلبية التي تفسد النمو السوي .(العبيدي، ٢٠٠٤ : ٧١ )

ي - وظيفة إدارة المدرسة حسب حسان و العجمي ( ٢٠١٠ ) :

ركز حسان والعجمي بأن وظائف الإدارة المدرسية : " تتطلب قيام علاقات معينة محددة بين الأفراد العاملين وبين كل من له صلة بالمدرسة، ويتوقف نوع هذه العلاقات على شخصية مدير المدرسة بالدرجة الأولى كما تتوقف على الأفراد العاملين داخل المدرسة ومدى إحساس كل منهم بدوره في المدرسة، بالإضافة إلى مستوى وعي المنزل والسلطة التعليمية المحيطة بالمدرسة وكل من له علاقة بالمدرسة. وتعتبر وظيفة مدير المدرسة من أهم واخطر الوظائف في العملية التعليمية حيث يواجه أثناء تأديته واجباته ومشكلات وقضايا عديدة الأمر، الذي يتطلب منه أن يكون أهلاً للمسئولية الملقاة على عاتقه حتى يمتلك القدرة على إصدار القرارات المناسبة والحكيمة في الوقت المناسب دون تردد. " (حسان والعجمي ٢٠١٠ : ٩٨ )

ومن خلال العرض السابق لوظيفة المدرسة نجد أن: المدرسة مؤسسة اجتماعية تربوية

متعددة الوظائف ويمكن إجمالها في :

أ- وظائف داخل المدرسة: تنمية النشء وتربيته لإعداده للحياة نفسياً، واجتماعياً، وجسدياً، وصقل مواهبهم ويتم هذا من خلال الإعداد الجيد للمعلمين، من طرائق تدريس ومناهج وأنشطة متنوعة، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة من خلال صيانة وحتى تجديد مرافق المدرسة إن أمكن ذلك.

ب-وظائف خارج المدرسة: ألا وهي البيئة المحيطة بالمدرسة، بما فيها من مؤسسات مجتمع محلي، فتكون المدرسة حلقة الوصل بين الطلبة ومجتمعهم، فهي تعمل على إعدادهم للتكيف مع مجتمعهم، وتعمل على تطويع المجتمع لمساعدة الطلبة من خلال توفير الدعم النفسي والمادي.

#### د- المرحلة الثانوية طبيعتها وأهميتها:

تعد المرحلة الثانوية من أخطر المراحل لما لها من أثر هام في تشكيل الشباب فترة المراهقة التي تقابل التعليم الثانوي، وللدور الهام الذي تلعبه في تكوين المواطن الصالح وإعداده للحياة المنتجة، ولا شك أن المرحلة الثانوية من المراحل المتميزة في حياة الطلبة الدراسية فهي التي تعده لأن يكون فردا صالحا في مجتمعه كما يتحتم على الآباء والمربين أن يدركوا أن تلك المرحلة هي الأوان الحقيقي لجهدهم الواعي المكثف والعمل الموصول للتربية الدينية والخلقية وتكوين الاتجاهات القومية لدى شبابنا ووقايتهم من الانحراف بكل أشكاله " (محفوظ، 1984: 22 )

١- أهمية المرحلة الثانوية:-

إن طلبة المرحلة الثانوية هم الشباب في سن السادسة عشرة والسابعة عشرة، بما يساوي عندنا الصف الحادي عشر والصف الثاني عشر، وتعمل التربية والتعليم على تنمية بنيتهم الجسمية والفكرية والخلقية والتربوية، وتوجه منهج تفكيرهم ومنطلق نظراتهم إلى الحياة في محيطهم، فشباب اليوم هم رجال الغد أهمية هذه المرحلة يرجع لكونها تشكل مرحلة النمو التي ينتقل الإنسان منها إلى حياة الكبار، ومن ثم فهي مرحلة التطور نحو التمايز والتباين توطئة لإعداد الفرد للتكيف الصحيح في بيئة متغيرة معقدة (السيد، 1975: ٢٧٥)

وتكمن أهمية هذه المرحلة في كونها فترة التألق والظهور على مسرح الحياة، وهي فترة العمل والعطاء والبذل والفداء والبحث عن الذات والاعتزاز بها، وهي كذلك سن التلقي للقيم وتكوين الأفكار والاتجاهات إما سلبا أو إيجابا حسب أساليب التربية المتبعة وثقافة المجتمع السائدة إن مرحلة الشباب مرحلة مهمة حيث "أنه لا بد من التركيز على عنصر الشباب، وتربيته لأن الشباب عماد كل حركة إصلاحية تبغي التغيير، كذلك لا بد من استغلال هذه الفترة من عمر الإنسان وتوجيهها من خلال جيل يتحقق فيه صفة الانتماء للإسلام والالتزام بمبادئه . أي يكون جيلا مسلما لأن الشباب بالإسلام هو العطاء وهو الخير وهو البناء وهو بغير الإسلام تعاسة وبلاء" ( يكن، 1995: ١٥ ) ومن أهمية هذه المرحلة أنها تعتبر بوابة التعليم الجامعي وتعد مرحلة إعداد وتهيئة للدراسة الجامعية المقبلة .

ويوضح الشيباني: " أن الشباب إذا كان له أهمية بالغة في جميع الأمم والبلاد فإن أهميته تزيد في الأمم والبلدان النامية وذلك لعدة اعتبارات، قد يكون بينها رغبة هذه الدول أن تعوض ما فات من تقدم في سنوات وعصور تخلفها الماضية بسرعة" (الشيباني، 1973: ١٨)

وتؤكد الباحثة على أهمية المرحلة الثانوية، في ضوء التحديات الصعبة من وسائل اتصال حديثة ومتطورة بشكل كبير، وقد جعلت العالم قرية صغيرة، فهذا الانفتاح على العالم يلزمه العقول السليمة القادرة على تمييز الغث من الثمين، ولا تذوب هويتنا العربية الإسلامية، فما أحوج طلبتنا في هذه المرحلة الحرجة والتي تتصف بسمات حب المعرفة والبحث عن الذات، لجانب تغيرات فسيولوجية ونفسية يمر بها الطلبة، فتتطلب من المسؤولين أينما وجدوا الحرص الشديد والوعي التام.

## ٢- أهداف المرحلة الثانوية في محافظات غزة:

تغيرت النظرة القديمة للطلاب في محافظات غزة حيث كانت مهمة المدرسة تتمثل في تلقينه بما يكفل حفظه للمادة العلمية، أصبح ينظر إليه من جميع جوانبه الجسمية، العقلية، الروحية، الاجتماعية والوجدانية. ولهذا تغير دور المدرسة في المرحلة الثانوية من دور الملقن والناقل للمعرفة إلى دور المتفاعل مع جوانب الفرد من خلال العمليات العقلية والوجدانية البسيطة والمعقدة، وأصبح دور المدرسة إرشاد الطلبة إلى كيفية البحث عن المعرفة، وأيضاً كيفية البحث عن طرائق ووسائل يستطيع من خلالها التعامل مع المشكلات التي تعترضه " يعتبر الطالب محور عملية والتعليم والتعلم التي تتناول الجوانب الشخصية بالرعاية والتهديب، حيث تتناوله بصورة متكاملة لا تتجزأ له ميوله ورغباته وإمكاناته، ويلعب عقله وجسمه دوراً أساسياً في مستوى ما يتعلمه وتؤثر انفعالاته في نوعية ما يتعلم وتحدد قيمه واتجاهاته وعاداته مسار هذا التعلم ( وزارة التربية والتعليم نشرة رقم م ت ع ٧٢/٧/١/ )

## ثالثاً : علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية :

يلاحظ من الدراسات المختلفة أن الفارق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية هو أن الإدارة التعليمية (educational administration) تعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي (تخطيط،تنظيم،اتخاذ قرار، تحديد أهداف عامة، وضع مناهج ومقررات، تحديد سن القبول في المدرسة أو الانتهاء منها 'تحديد السلم التعليمي ). ويطلق على الإدارة المدرسية (Management school )، وهي تعني العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة وفي المديرية التعليمية وفي الوحدات المدرسية أي الأجهزة التنفيذية (مطاوع وآخرون، ١٩٨٠: ١٦)

"كما تعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وتقوم بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية" (مطاوع وآخرون، ١٩٨٠: ١٦)، فلا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية، لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته بقدر

ما هي جزء من الكيان الأكبر وهي الإدارة التعليمية، فالإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً وبشياً وتقوم بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة التنفيذ، كما أن الإدارة التعليمية يرأسها الوزير ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة بينما يرأس المدرسة مديرها ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفقاً للوائح الوزارة. (عطوي، ٢٠١٠ : ١٣)

في الواقع أن هناك من يخلط بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وقد شاع استخدام هذه المفاهيم الثلاثة في الكتب التي تتناول موضوع الإدارة في التعليم، فهناك من يرى استخدام مصطلح الإدارة التربوية على جميع هذه الأشياء، باعتبار أن التربية أشمل من التعليم. وبالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة، ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية فهي بذلك تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل.

#### وعند التفريق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية نوضح المفهومين التاليين:

أ- الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً وبشياً، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

ب- الإدارة التعليمية يرأسها وزير التربية والتعليم، ومهمتها رسم السياسة التعليمية العامة، بينما يرأس المدرسة مديرها، ومهمتها تنفيذ السياسة التعليمية وفق اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة. (عطوي، ٢٠٠١ : ١٨-١٩)

كما يختلف وضع المدير في علاقته بالإدارة التعليمية ومدى الحرية الأكاديمية والإدارية الممنوحة له من مجتمع لأخر وفقاً للنظام الإداري مركزياً أو لامركزياً. فبالرغم من أن التعليم في روسيا يمنح السلطات المحلية حق القيام ببعض الواجبات التعليمية إلا أنه قيد هذه الواجبات: بأن جعلها تخضع لما تصدره السلطات المركزية من أوامر وتعليمات، لا يجوز مخالفتها مهما كانت الظروف إلا بإذن السلطات، وقد أثر هذا النظام المركزي على إدارة المدارس تأثيراً واضحاً فكل ما يتصل بالعملية التربوية من أهداف ووسائل لتحقيق هذه الأهداف تضعه السلطات العليا، وعلى المدارس أن تخضع له وتسير وفقه .

أما الولايات المتحدة الأمريكية فتسير على نظام إداري يخالف النظام السابق ولا يتعارض مع الأهداف القومية العليا وهي بذلك تخضع لسياسات متعددة تملئها عليهم ظروف الحياة وقد أدى إتباع الأسلوب المركزي في روسيا إلى توحيد النمط التي تسير عليه المدارس. وقد أدى الأسلوب اللامركزي في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تعدده واختلافه . (العبيدي، ٢٠٠٤ : ٦٦)



كما اتسم عالمنا المعاصر بظاهرتين بارزتين هما الانفجار السكاني، والانفجار المعرفي، فهذه الملايين المتزايدة عاماً بعد عام لا بد وأن يكفل لها ما يمكنها من معايشة عصر التقدم العلمي والتكنولوجي، وما يتيح لها فرصة الإسهام في تطوير الحياة حولها، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الإدارة الناجحة في مجتمعاتها ومن هنا كان اهتمام الدول في عالمنا المعاصر في التعليم وإدارته، وفيما يلي عرض للهيكل التنظيمية، التي يتم عن طريقها عرض التعليم وتوضيح العلاقة بين مؤسساته:

١- **المستوى القومي** : أعلى مستويات الإدارة التعليمية ويمثل السلطة المباشرة للدولة للإشراف على التعليم فيها وهي التي تضع سياسة التعليم، وتتخذ القرارات التربوية وتسمى وزارة التربية والتعليم كما في مصر. (سليمان، ١٩٧٨: ١٣٢)

٢- **المستوى الإقليمي**: عندما اتسع العمران وكثر تعداد السكان حيث عمدت الدول بتتويج مستويات الإدارة بما يسمى الحكم المحلي وهو طريق من طرق الإدارة وليس صورة من صور الدولة، وفي الأغلب تكون مهمته مقاربة لمهمة المستوى الأول، وهو تطبيق لمبدأ الديمقراطية، وفي مصر يسمى محافظات، مديريات. (سليمان، ١٩٧٨: ١٣٧)

٣- **المستوى المحلي**: يعتبر أدنى المسويات في تنظيمات الإدارة التعليمية ومن مسؤولياته تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة وتنفيذ المناهج وهي في مصر الإدارات التعليمية في المدن أو الأحياء أو القرى. (سليمان، ١٩٧٨: ١٣٨)

### المبحث الثالث: مجالات التعاون بين الإدارة المدرسية والتعليمية لحل مشكلات المدرسة الثانوية

تواجه العملية التعليمية كثيراً من المشكلات التي ترتبط بالمعلمين والطلبة وأولياء أمور الطلبة والمنهاج المدرسي والبيئة المدرسية، وتتعاون مديريات التربية و التعليم ممثلة في مدير التربية و التعليم و النائين: الفني والإداري، ورؤساء الأقسام المختلفة والمشرفين التربويين مع مدير المدرسة لحل هذه المشكلات من أجل إنجاز العملية التربوية .

وتعتبر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة من أكبر الصعوبات التي تعيق أداء المدرسة لوظيفتها ورسالتها التربوية، وسنناقش تعريفات المشكلات بشكل عام والمشكلات المدرسية بشكل خاص، وتوضيح دور التعاون في الحد منها وفي حلها .

#### أولاً / المشكلات المدرسية وكيفية حلها :

##### أ- تعريف المشكلة:

إن المشكلة هي عبارة عن موقف يجابه الفرد ويتطلب حلاً، ويمتاز الطريق الذي يؤدي للحل بأنه لا يمكن معرفته بصورة مباشرة. وفي الحياة اليومية تبرز المشكلة من المشكلات الشخصية البسيطة مثل أفضل استراتيجيه لعبور الشارع (تتم بصور عامة، دون تفكير إضافي) إلى المشكلات الأكثر تعقيداً مثل كيف يمكن أن نركب دراجة جديدة .

"وتعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى لتحقيقه فهي تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة كما تؤدي لحالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير." (حسان والعجمي، ٢٠١٠: ٣٦٨)

وعرفها اشتيوة " بأنها موقف يكون فيه الفرد مطالب بانجاز مهمة لم تواجهه من قبل، وتكون المعلومات المزود بها غير محددة تماماً لطريق الحل" (اشتيوة، ٢٠١١: ٢١٠)

فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير. كما أن العلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها فيمكن القول بأن المشكلة أخف حدةً من الأزمة كما يمكن حلها فلا تتطلب جهوداً كبيرة، وقد يؤدي حلها لتجنب وقوع أزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفائها تم إطفاء النار، وإن تم إهمالها حلت الكارثة فحل المشكلة يجب أن يكون نهائياً ونافذ المفعول ومستمرًا حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة. (حسان والعجمي ٢٠١٠ : ٣٦٨)

##### ب- إرشادات التعامل مع المشكلة :

ويجب الأخذ بمجموعة من الإرشادات للتعامل مع المشكلة كما ذكر عبد العليم و الشريف ( ٢٠١٠ ) :

أ- إتاحة الفرصة للنقاش حول دواعي المشكلة مع الاعتماد على الملابس الموقفية وليست الشخصية .

- ب- توفير معلومات واقعية ذات علاقة بالمشكلة وتساعد في توضيحها.
- ج- تشجيع كل فريق للتعبير عن حاجاتهم .
- د- تشجيع الحلول المشتركة بعد توضيح المشكلة.
- هـ- اقتراح حلول مشتركة .
- و- التأكد من التزام الفريقين بجميع الاتفاقات

### طرق حل المشكلات:

ويقسم التربويون استراتيجيات حل المشكلات إلى طريقتين هما:

#### ١- طريقة حل المشكلات بالأسلوب العادي Convergent Problem Solving

تعد طريقة حل المشكلات بالأسلوب العادي أقرب إلى أسلوب الفرد في التفكير بطريقة علمية عندما تواجهه مشكلة ما وعلى ذلك تعرف بأنها : نشاط عقلي هادف مرن يتصرف فيه الفرد بشكل منتظم في محاولة لحل المشكلة :

- أ- إثارة المشكلة والشعور بها.
- ب- تحديد المشكلة .
- ج- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالمشكلة.
- د- فرض الفروض المحتملة.
- هـ- اختبار صحة الفروض واختيار الأكثر احتمالاً ليكون حل المشكلة.

#### ٢- طريقة حل المشكلات بالأسلوب الابتكاري Divergent problem solving

تعد هذه الطريقة ذات صلة وثيقة بمهارات التفكير العليا، ومهارات التفكير الناقد والإبداعي ، إضافة إلى حاجة المتعلم فيها إلى:

- أ- درجة عالية من الحساسية للمشكلة من خلال تحديدها وتحديد أبعادها، حيث لا يستطيع أن يدركها العاديون من الطلبة، وذلك ما أطلق عليه احد الباحثين الحساسية للمشكلات.
  - ب- درجة عالية من استنتاج العلاقات، واستنتاج الفروض أو التوصل إلى الناتج الابتكاري.
- (أبورياش، ٢٠٠٨ : ٧٤-٧٥)

وترى الباحثة بان حل المشكلة يتطلب الحرص والوعي الشديدين، فتظهر أهمية استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلة، بدون إثارة فوضى، تعيق حل المشكلة وأحياناً تزيدها صعوبة.

## د- خطوات حل المشكلات المدرسية :

يتطلب حل المشكلات المدرسية الكفاءة والخبرة والدراية بآلية حل المشكلات، فقد ذكر الصالحي خطوات لحل المشكلة:

١- **الإحساس بالمشكلة وتشخيصها** : يعتبر الإحساس بالمشكلة من المهارات المهمة لمدير المدرسة، الذي يجب أن يكون على وعي تام لما يحدث داخل مدرسته . ويستطيع مدير المدرسة أن يكشف تلك المشكلات فور حدوثها، سواء من المعلمين، أو الطلاب أو من عناصر العملية التعليمية الأخرى داخل المدرسة وخارجها. وتعد إدارة المشكلة بصورة واضحة وسليمة احد المهارات الأساسية لمدير المدرسة الناجح، الذي ينبغي عليه أن يرتب المشكلات وفق الأولويات ودرجة الأهمية كي تتاح له الفرصة لإيلاء المشكلة الاهتمام المناسب والعناية اللازمة ويستطيع مدير المدرسة الثانوية وبالتشاور مع إدارة التربية والتعليم أن يقدر ما تستحقه المشكلة من الاهتمام من خلال معرفته بها ومتى يجب أن تعالج هذه المشكلة، ولماذا نريد حل هذه المشكلة وماذا يحدث لو لم تحل.

٢- **جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة**: تحتاج المشكلات إلى معلومات دقيقة وصحيحة تشمل كل ما يتعلق بالمشكلة، فالمعلومات الصحيحة هي العامل الرئيس في نجاح حل المشكلة، ويعزى فشل حل بعض المشكلات إلى عدم توفر المعلومات الكافية والصحيحة التي توضح المشكلة و تكشف ملامساتها . ويتطلب فهم المشكلة توفر المعلومات الدقيقة والكافية التي توضح المشكلة من مصادرها.

٣- **تحليل المشكلة**: بعد التعرف على المشكلة وتحديد حجمها وجمع المعلومات الشاملة عنها، يتعرف مدير المدرسة على أسبابها ، والآثار المترتبة على ظهورها، والإجراءات التي سوف يتخذها لحل المشكلة، وما دور الإدارة التعليمية والعاملين في المدرسة في علاج هذه المشكلة.

٤- **تصنيف المشكلة** : ويشمل تحديد حجمها ونوعها، ودرجة تعقيدها وطبيعتها الحل المطلوب لمعالجتها. علما "بأن التشخيص الدقيق للمشكلة يساهم بصورة كبيرة في تصنيفها في شكلها النهائي.

٥- **تحديد البيانات والمعلومات** : وذلك بهدف التعرف على أسباب المشكلة وتحديد البدائل الممكنة لها. وتجمع البيانات بوسائل عدة منها: دراسة السجلات، والوثائق، والتقارير السنوية والإحصائيات، والملاحظات الشخصية، والمقابلات والزيارات الميدانية.

٦- **تحليل البيانات والمعلومات** : بهدف دراسة مسببات المشكلة والتعرف على العلاقة بين العوامل والمؤثرات التي أدت لحدوثها وتحليلها.

٧- **إيجاد بدائل لحل المشكلة والاختيار منها**: في هذه الخطوة يضع مدير المدرسة مجموعة من الحلول للمشكلة، والتي يرى أن كل حل مقترح يصلح لان يكون حلا للمشكلة بدرجات متفاوتة، حسب نوع المشكلة، وطبيعتها فقد تكون المشكلة التي بين يدي المدير هي تدني تحصيل الطلاب وغياهم أو

غياب بعض المعلمين أو عدم تعاونهم مع مدير المدرسة، فالحل البديل الذي يتم اختياره لابد أن يتوفر فيه شرطان أولهما: أن يسهم الحل البديل في تحقيق النتائج التي يسعى إليها مدير المدرسة. وثانيهما: أن الحل الذي يتم اختياره يمكن تنفيذه .

**8- تقييم البدائل لحل المشكلة:** بعد أن يحدد مدير المدرسة بدائل للمشكلة يقوم هذه الحلول البديلة حتى يختار الحل الأنسب لها. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ، لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست سهلة، حيث أن مزايا وعيوب كل بديل قد لا تظهر عند تنفيذ الحل . ولهذا على مدير المدرسة أن يتحرى الدقة عند اختيار الحل، والمفاضلة بين البدائل المطروحة له

**9- اختيار الحل المناسب من بين البدائل للمشكلة :** تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يزن بها مدير المدرسة البدائل المتعددة ليختار أفضلها. ففي هذه المرحلة يستطيع مدير المدرسة تحديد البديل المناسب لحل المشكلة، فالبدائل متعددة أمام المدير، وأحد هذه البدائل هو البديل المناسب وأفضلها. وعلى المدير تحديد البديل الذي يختاره في ضوء نظرة قاصرة تؤدي إلى حل المشكلة حلاً مؤقتاً. وإنما على المدير أن يختار البديل الذي يحقق الأهداف بأكثر فاعلية وكفاءة

**10 - متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة :** بعد أن يختار مدير المدرسة البديل الأفضل لحل المشكلة، فإن الأمر لا ينتهي عند هذا الاختيار، بل على مدير المدرسة أن يضع قراراً لحل المشكلة موضع التنفيذ ومتابعته، فالمتابعة ضرورية جداً لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها" (الصالح، 2008 : 440-449 )

وترى الباحثة بأنه يجب على مدير المدرسة باعتباره تربوياً بالدرجة الأولى، أن يحرص على معالجة المشكلات التي تواجهه في عمله بحكمة وتروي، متبعاً الأسلوب العلمي لحل المشكلة، من خلال التعاون مع مديري التربية والتعليم ومؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور مستفيداً من خبراتهم .

## ثانياً / أنواع مشكلات التعليم :

### ١ - مشكلة التعليم في العالم والعالم العربي :

تعتبر مشكلات التعليم مشكلة عالمية، وإن اختلفت طبيعة المشكلات باختلاف المجتمعات، مثل الفيضان الطلابي، والنقص الحاد في الموارد، وزيادة التكلفة التعليمية، والقصور الذاتي وعدم الكفاية . ومن دلائل الأزمة التعليمية في أمريكا ارتفاع نسب التسرب من التعليم، ترك معلمي المدارس الابتدائية لوظائفهم، "عجز المدارس عن تأدية وظائفها، تحول هدف التعليم إلى استئناس وتطبيعهم لكي يتوافقوا مع المجتمع، عدم استطاعة التعليم في المجتمع الأمريكي الغني على تقديم الإلزامي للنشء". (حسان والعجمي، ٢٠١٠: ٣٨٥)، وتختلف مشكلات التعليم من دولة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى مجتمع آخر.

تتنوع المشكلات التي تواجه التعليم في العالم العربي، فمنها مشكلات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية ومشكلات إدارية، ومن هذه المشكلات :

أ- مشكلات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية : وتتمثل في النقص في هيئة التدريس ، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين، وتنوع سلوكيات المعلمين، فهناك المعلم العنيد، والمعلم المتغيب، والمعلم حديث التخرج، ووجود بعض الطلاب المشكلين من ذوي السلوك المتوتر، والدروس الخصوصية، التي قد تنقشى بين طلاب المدرسة، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة لانتقالات هيئة التدريس، وعدم توافر الإمكانيات المادية .

كما صنف عطوي مشكلات العمل في الإدارة المدرسية على النحو التالي(عطوي، ٢٠٠١: ٦٣)

- ١) الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث .
- ٢) وجود بعض الطلاب غير الأسوياء.
- ٣) ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
- ٤) ضعف التعامل بين أولياء الأمور والمدرسة.
- ٥) زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.
- ٦) عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة.
- ٧) النقص في تجهيزات المرافق التعليمية.

ب- مشكلات ناتجة عن التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني:

وهي مشكلات تتعلق بصعوبة القيام بعمليات التوجيه إلى جانب الأعمال الإدارية، وإعطاء النواحي الإدارية الأهمية القصوى على حساب النواحي الفنية والإشرافية من جانب غالبية مديري

- المدارس، وتنوع المواد الدراسية والتخصصية. (سليمان، ٢٠٠١: ٤٩٢)، ويرى عطوي أن المشكلات الإدارية تتمثل في: (عطوي، ٢٠٠١: ٦٣)
- ١) عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية.
  - ٢) عدم توفر الإمكانيات المدرسية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة ومرافقها.
  - ٣) ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
  - ٤) الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.
  - ٥) التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.

وستقوم الباحثة بعرض بعض المشكلات في كل من مصر واليمن، ونلاحظ مدى التطابق والاختلاف مع فلسطين .

#### ١- مشكلات التعليم في مصر:

أوضح حسان بعض المشكلات في مصر منها: غياب الفلسفة التعليمية الواضحة، غياب الطابع القومي، تخلف التعليم عن مواجهة التغيرات المجتمعية، جزئية الإصلاحات التعليمية، غياب الوعي الجماهيري لمشكلات التعليم وأهمية تطويره، عدم الانضباط، تكديس الوظائف، تكديس الكفاءات في ديوان الوزارة بعيداً عن عملهم الأصلي، سوء تنظيم وبطء إنجاز الأعمال، والتمسك بالروتين ونمطية الإجراءات، هبوط كفاءة الموظفين وهبوط مستوى أدائهم، عدم وجود كوادر مدربة فنياً وإدارياً، نقص عدد المباني المدرسية، و اكتظاظ المناهج والمقررات وتخلفها وانفصالها عن البيئة، وتخلف نظام الامتحانات وأساليب وطرائق التدريس القائمة على الحفظ والتلقين، الأمية المنتشرة والتي تستمر في الازدياد، الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص والمتمثل في عدم تحقيق الاستيعاب الكامل وارتفاع نسبة التسرب والرسوب تعدد فترات اليوم الدراسي، كثافة الفصول، التمايز في نوعية الخدمة التعليمية المقدمة بين المدارس الخاصة والرسمية، عدم تكافؤ التعليم في الريف والمدن ومشكلة الدروس الخصوصية وعدم فاعلية النظام التعليمي.

(حسان والعجمي، 2010: 388-389)

#### ٢- مشكلات التعليم الثانوي في اليمن:

ستقوم الباحثة بعرض المشكلات كما جاءت في دراسة (باعباد، 1995 : 16)

##### أ- مشكلات المبنى المدرسي و تجهيزاته :

- ١) مشكلات المباني والتجهيزات المدرسية هناك نقص واضح في الأبنية المدرسية، وزيادة متواصلة في أعداد الطلبة بسبب الهجرة الداخلية، مما أدى لتشغيل ٥٩% من مدراس المدن فترتين ووصلت كثافة الفصل في بعضها إلى ١٥٠ طالباً في الصف.

- (٢) الأبنية المدرسية الحالية بعضها أصبح قديماً، لأنها كانت بيوتاً تحولت إلى مدارس.
- (٣) أما عن التجهيزات فالنقص واضح في مدارس الأرياف إذ يجلس أعداد من الطلبة على الأرض بسبب الزحام ونقص الأثاث وبعضها ينقصها المعامل رغم توفير الحجرات، والبعض الآخر ينقصها المواد الكيماوية رغم وجود المعامل.
- (٤) كما تواجه المكتبة قلة المصادر المالية لتزويد المكتبة بالكتب والمراجع والدوريات .

#### ب- مشكلات متعلقة بالمدرسين:

- (١) النقص في هيئة التدريس وقلة كفاءة الكثير .
- (٢) انخفاض مستوى إدارة بعض المدرسين لأسباب مهنية وعلمية .
- (٣) تنوع مناهج إعداد المدرسين حيث أن أكثرهم من الدول العربية ،مع تنوع لهجاتهم وجنسياتهم.
- (٤) قلة الثقة بين المدرسين والإدارة .

#### ج- مشكلات متعلقة بالطلبة :

- (١) تجاوز العدد المحدد للطلبة الجدد مما يحمل المدرسة أكثر من حجمها .
- (٢) ازدياد عدد الطلبة في الفصل الواحد حيث يصل إلى مئة طالب في بعض مدارس المدن .
- (٣) الضغط من قبل المسؤولين في إدارة التربية في إعادة قيد المفصولين.
- (٤) هروب الطلبة من المدرسة وتواجدهم في المقاهي والأندية.
- (٥) غياب الطلبة عن حضور بعض الحصص.

#### د- مشكلات متعلقة بالمنهاج :

- (١) يعتبر المنهج مكتفا في المرحلة الثانوية
- (٢) تركيز المنهج على الكم في كثير من الكتب المقررة دون الكيف
- (٣) تأخر توزيع المقررات الدراسية على أشهر السنة.
- (٤) نقص في بعض الكتب المدرسية مع تأخير وصولها إلى بعض المدارس النائية

#### ٣ - مشكلات التعليم في فلسطين ودور التعاون في حلها:

يعنى التعاون تقديم العون والمساعدة ويكون عادة بين طرفين أو أكثر وسأقتصر في دراستي هذه على التعاون لحل مشكلات الثانوية مستعينة بخبرتي كمديرة مدرسة ، وبالآدب التربوي كذلك. وتتنوع وتتعدد المشكلات التي يعاني منها مدير المدرسة الثانوية نظراً لطبيعة هذه المرحلة فصنفها أبو عودة في دراسة (أبو عودة ٢٠٠٤) إلى مشاكل شخصية و ذاتية تتبع شخصية المدير مثل قلة معرفة المدير بالأساليب الإشرافية، الخشية والتردد في اتخاذ القرارات، عدم اللجوء للتخطيط الإداري، تغليب النظرة



الشخصية على النظرة الموضوعية، التوتر النفسي، جنس مدير المدرسة، تطبيق نمط قيادي محدد في جميع المواقف الإدارية، تطبيق معايير قانونية دون الأخذ بالمعايير الأخلاقية ومنها مشكلات بيئية داخلية وخارجية تشمل مشكلات المبنى المدرسي وتجهيزاته، مشكلات من جهة المنهاج، مشكلات من جهة الطلبة، مشكلات من جهة المعلمين، مشكلات من جهة تطبيق التكنولوجيا في الإدارة، مشكلات من جهة أولياء الأمور، ومشكلات من جهة السلطة المشرفة، ومشكلات من جهة تقويم وتطوير التعليم وإدارته في المدرسة الثانوية.

وستقوم الباحثة هنا بعرض المشكلات التي يفترض حلها بالتعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في فلسطين والذي من شأنه مساعدة المدير وتقديم الدعم والعون له لحل المشكلات من أجل إيجاد مناخ تعليمي مناسب للطلبة وللمسيرة التعليمية .

### **المبحث الثالث: دور التعاون بين الإدارة المدرسية والتعليمية في حل المشكلات المدرسية :**

لقد حث الإسلام على التعاون بين الناس جميعاً كما قال - جل علاه-: " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (سورة المائدة: الآية ٣) وقال الرسول- صلى الله عليه وسلم-: المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضاً "وشبك أصابعه" . وقال: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له باقي الجسد بالسهر والحمى" .

حث الإسلام على التعاون لحكمة عظيمة شعرنا بقيمتها، وأهميتها، ونحث على زيادتها في الوقت الحاضر، حيث أنها مطلب أساسي من مطالب المجتمع التي يسعى إلى تحقيقها في ظروف التنمية الشاملة، وزيادة الإنتاج لبناء المجتمع الفلسطيني.

### **أولاً : تعريف التعاون ومفهومه وماهيته :**

توجد تعريفات متعددة للتعاون في مجال الإدارة المدرسية ، كما نجد تبايناً في مفهوم التعاون بين الإدارات المدرسية والإدارات التعليمية حسب مفاهيم مختلفة للتعاون، لذلك سنناقش تعريف التعاون و مفهومه وماهيته كما يلي :

### **أ- تعريف التعاون :**

١- تعريف التعاون (Cooperation): تشتق كلمة تعاون من كلمتين لاتينيتين. فكلمة co تعني معا together وكلمة operatio تعني عمل work. والتعاون مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، وشكل رئيس للعلاقات الاجتماعية، فالناس لا يستطيعون على أن يجتمعوا على غير تعاون، ويقصد بالتعاون اشتراك فردين أو أكثر، أو جماعتين أو أكثر، لإنجاز عمل

معين، أو تحقيق غاية أو هدف مشترك، أو السعي وراء المصالح المشتركة" (رشوان، ١٩٩٧ :٩٧١)

٢- عرف مالر (Maller) الموقف التعاوني بأنه الموقف الذي يثير الفرد ليبذل أقصى جهد لديه مع الأعضاء الآخرين في جماعته من أجل تحقيق الهدف الموضوع. حيث تكون مشاركة الأعضاء في تحقيق الهدف متساوية، كي تقسم المكافأة عليهم بالتساوي في نهاية الموقف" (الجبري، ١٩٩٨ :٢٩)

٣- عرف حسين الدريني (١٩٨٤) التعاون بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في تحقيق أهدافه الفردية، وذلك بالعمل المشترك مع زملائه أثناء سعيهم لتحقيق أهدافهم، وبذلك تكون العلاقة بين أهداف الفرد والآخرين علاقة موجبة" (الدريني ١٩٨٤ :٢٢٣)

٤- بين محروس التعاون بأنه سلوك يتسم بالسعي لتحقيق أهداف الفرد، وأهداف الجماعة التي ينتمي إليها من خلال المشاركة بالمعلومات والآراء والأفكار والمشاعر، أدوار المصادر الخاصة بالفرد لصالح الجماعة، وتوقع الحصول على نفس الشيء للفرد من الآخرين للمساعدة في تحقيق الأهداف المشتركة، واحترام ذوات الآخرين، وتوقع الشيء نفسه من الآخرين تجاهه أيضاً". (محروس ، ١٩٨٥ :٢٠).

يتضح من التعريفات السابقة أن التعاون يكون في موقف يبذل الفرد فيه أقصى جهد لديه مع زملائه داخل الجماعة، يسعى جميع أعضاء الجماعة لتحقيق هدف واحد ومحدد، يمارس الأفراد في الموقف التعاوني المهارات الاجتماعية بفاعلية داخل الجماعة كالمشاركة وتبادل الرأي.

#### ب- مفهوم التعاون في عمل الإدارة :

مع التقدم العلمي والمعرفي، وتعدد ظروف الحياة، اتسمت الحياة العصرية بالتعاون والعمل بروح الفريق، فلا يستطيع المدير وأي كانت قدراته أن ينجز أعماله على درجة من الكفاءة بدون تقديم يد العون والمساعدة من الآخرين . فالمدير في مدرسته، يحتاج إلى من يعاونه، وهو في أمس الحاجة لذلك، فنجد المشاكل تحيط به من كل جانب، طلبة يحتاجون منه عناية خاصة، ومناهج تراعي بدرجة عالية الانفجار المعرفي، تحتاج إلى متابعة وتوفير كافة التسهيلات لتوصيل المعلومات للطلبة بسهولة ويسر، ومعلمين ينقص الكثير منهم الخبرة والدراية في آلية التعامل مع الطلبة، والمناهج الفلسطينية، والإدارة الصفية، مبنى مدرسي وتجهيزاته، تعاني في ظل الحصار وشح المواد، وأولياء أمور يحتاجون في كثير من الأوقات لمن يرشدهم لكيفية التعامل مع أبنائهم في ظل التكنولوجيا الدخيلة عليهم والتي لم يعهدها من قبل، فالمدير بحاجة ماسة لجهود الجميع لمعاونته، للخروج بالعملية التعليمية إلى

بر الأمان. فلا بد من العمل التعاوني مع المسؤولين لتوفير كافة التسهيلات المادية والمعنوية له. وعدم إقبال كاهله بالأمر الروتينية والأعمال الكتابية في بعض الأحيان .

### ج- ماهية التعاون في عمل الإدارة :

يعتبر التعاون من إحدى الاستراتيجيات اللازمة لحل المشكلات، فهي تستلزم التعرف على أسباب المشكلة الحقيقية، وحلها بمنهجية محددة، والمواجهة لحل المشكلة بالتعاون، لا تعني الاصطدام أو التعسف بل المقابلة المتسمة بالهدوء واللباقة والعقلانية. " هذا وتعكس استراتيجية التعاون الجهود التي يبذلها مدير المدرسة، بغية تدعيم اعتقاد المعلمين والتلاميذ أن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة مع بعضها البعض" (مصطفى، ٢٠٠٥: ٣٩٤)

وترى الباحثة بأن التعاون هو الانسجام التام بين الأطراف المتعاونة، والدافع لذلك أن الهدف واحد، ألا وهو النهوض بالعملية التعليمية.

### ثانياً: أشكال التعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية:

للتعاون بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية صور متنوعة وأشكال متعددة وذلك لطبيعة العلاقة بينهما فالإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية ولا يمكن الانفصال عنها وسأعرضها وفقاً لمهام الإدارة المدرسية مستعينة بخبرتي كمديرة مدرسة :

#### ١- التعاون في مجال التخطيط :

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة، والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوباً به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة وذكر شحادة "يعتبر تخطيط بداية العمل، وهو تفكير يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات لتحقيق الأهداف بالوسائل الفعالة فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات". (شحادة ، ٢٠٠٨ : ١١)

فالعامل بدون خطة يصبح دربا من العبث وضياح الوقت سدى ، إذا تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال كما أنه يساهم في توقع المستقبل وما قد يحمل من مفاجآت فالأهداف التي يراد الوصول لها أهداف مستقبلية مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل، وتري الباحثة: بأن التعاون في مجال التخطيط بين مديرية التعليم ومديري المدارس بمشاركة مشرفين ورؤساء الأقسام يهدف إلى تحديد الاحتياجات بناءً على خبرتهم من خلال احتكاكهم المباشر والمستمر مع حاجات المدارس.

## ٢- التعاون في مجال التنظيم:

يعد التنظيم من وظائف الإدارة بهدف تحسين العمل "تقسيم العمل إلى عناصر، ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة" (بسيسو، ٢٠٠٣: ١٠٩). وتظهر أهمية التنظيم في أنه ينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، يساعد على تنسيق الجهود أثناء الخدمة، ويساعد في إيجاد الوسيلة التي تمكن الإداريين من القيام بأعمالهم الوظيفية.

## ٣- التعاون في مجال التوجيه والمتابعة :

عرف عطوي: "التوجيه حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي لإنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه". (عطوي، ٢٠٠٤: ٢٣)

فالتوجيه يعتبر من أسباب نجاح الإدارة وهو يصدر عن أشخاص أكثر كفاءة ودراية في وضع الخطة فهم قادرين على إصدار التعليمات والتوجيهات للمدير بما يتناسب مع عمله أولاً بأول فهو يتسم بالاستمرارية والمتابعة بدون تجريح ولوم مما يكون له أثر عكسي على نجاح العمل.

## ٤- تعاون في مجال التقويم :

يعتبر التقويم من متطلبات العمل الإداري ويقصد به إصدار الحكم على العمل المنفذ، ومدى الدقة في تنفيذ وتحقيق الأهداف حيث أن التقويم عملية مستمرة باستمرار العمل فهو ملازم لأي إجراء أو نشاط يتم تنفيذه يصحبه وضع الخطط العلاجية والبرامج التطويرية اللازمة لمديري المدارس لإنجاح أعمالهم.

## ٥- تعاون في مجال الرقابة:

فقد ذكر شحادة "أن الرقابة تعتبر الوظيفة الأخيرة للإدارة فهي تتطلب تقييم أداء المؤسسة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية لتحسين هذا الأداء، وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية السابقة". (شحادة، ٢٠٠٨: ١٧). فالرقابة تكون من خلال مدير التربية والتعليم ومن يفوضهم من مشرفين أو رؤساء أقسام.

## ثالثاً : معوقات التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية:

إن المرحلة الثانوية تحتاج من الجميع سواء صانعي القرار، أو المنفذين له، الاهتمام والعناية الخاصة، لصعوبة التعامل مع الطلبة في هذه المرحلة العمرية بالذات، وكثرة مشاكل الطلبة سواء النفسية أو الاجتماعية، وأهمية هذه المرحلة لأنها تحدد قدرة الفرد على إكمال دراسته، ومن ثم استفادة

المجتمع منه، أو انه يفشل وينضم إلى طابور العاطلين عن العمل، والذي لا يلبث أن ينضم بعد فترة وجيزة إلى جيش الأمية، فمدير المدرسة بالرغم من دوره الكبير فبمفرده لن يستطيع النجاح في مهمته، فلا بد من تعاون الإدارة التعليمية المسؤولة معه، وهذا التعاون يشمل جميع مناحي العملية التعليمية في المدرسة، ولا بد من تعاون أولياء الأمور فهم حلقة الوصل بين الطلبة والمدرسة، فهم القادرون على متابعة الطالب بعد خروجه من باب المدرسة. وتعاون المؤسسات المحلية لتقديم الدعم المادي والنوعي لمدير المدرسة، وسأتناول معيقات التعاون بين مديري المدارس ومديري التعليم، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات:

#### أ- المعوقات المؤسسية:

وهي معيقات تتبع للمديرية نفسها وكذلك المدرسة ونوع الثقافة السائدة، هل هي ثقافة قائمة على التعاون والإخاء أم ثقافة قائمة على التحاسد والتباغض، فنجد وللأسف الشديد الكثير من المعوقات والمحبطات داخل المؤسسة، تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في القيم والعادات التي تسود المجتمع، والتي تعكس نفسها، وبشكل ضمني، على العمل داخل المدرسة فان كانت ثقافة التباغض وإلقاء اللوم على الطرف الآخر، والبحث عن الأعذار، لن يسود التعاون لأن التعاون يحتاج لأرضية صلبة من الإخاء، وحب الآخر

#### ب- معيقات ذاتية:

هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن

المدرسة

، ومن عدم الثقة بالمسؤولين حيث يرى بعض المديرين أن المسؤول يهمله فقط البحث عن الأخطاء ولقاء اللوم على المدير دائما، حيث يجد مدير المدرسة بأن إطلاع المديرية على مشاكله، يسيء له ولقدرته على إدارة المدرسة، مما يمنعه من طلب العون والمساعدة .

#### ج- معيقات تكمن في العاملين:

فمن جهة نجد من يعرفوا بأعداء النجاح من الأشخاص الفاشلين، واللذين لا يتميزون بالإخلاص والصدق في المعاملة، ونجدهم في كثير من الأوقات يهتمون بأنفسهم ويبحثون عن مصالحهم وإن كان على حساب الآخرين. فكثيراً 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 عبئاً إضافياً يلقي عليهم وهذا بالتأكيد يحول دون إيجاد التعاون الفاعل داخل المدرسة أو المديرية.

وترى الباحثة: أن التعاون بين الجميع أمر لا بد منه فلن تتجح المؤسسة، حتى ولو توفرت لها كافة الإمكانيات المادية، فنجد أحيانا مدارس في مناطق نائية ناجحة ونتائجها في الامتحانات مرتفعة رغم بعدها، ولكنها تتميز بتعاون طاقمها، فالجميع أسرة واحدة، هدفهم الأول مصلحة المدرسة .

#### رابعاً : التعاون بين الإدارة المدرسية و التعليمية في حل المشكلات المدرسية :

و سنناقش خمساً من أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية ودور التعاون بينه وبين مديرية التربية والتعليم لحلها، وهذه المشكلات هي :

#### ١- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين .

في الواقع تتنوع المشكلات الخاصة بالمعلمين ونجدها تختلف باختلاف المرحلة التعليمية ولكنها تتشابه في المدارس الثانوية ومن خلال خبرة الباحثة في الإدارة والتدريس وبالإطلاع على الأدب التربوي يمكن تصنيف المشكلات الخاصة بالمعلمين إلى :

#### أ- قلة تعاون بعض المعلمين مع مدير المدرسة في عمله كمشرف مقيم :

المعلم وجوده في المدرسة ركن من أركان العملية التعليمية، وبدون تعاون المعلم مع المدير لن تتجح المدرسة فالمعلم يشارك مدير المدرسة في أعمال إدارية كترقية الفصل والإشراف على الأسر الصفية والمشاركة في الأنشطة المدرسية بأنواعها، إلى جانب دوره الرئيس في الحصة كقائد تربوي ومربي أجيال، على عاتقه منهج دراسي يحتاج إخلاص وأمانة في العمل ليوصل المعلومة بكل أمانة للطلبة.

كما أن مدير المدرسة مشرف مقيم يقع على عاتقه متابعة المعلمين في خطط دروسهم وإجراءاتهم لتقوية الطلبة وأنشطتهم لتطوير مهاراتهم، وخطواتهم للتحسين التربوي، والمشكلة هنا أن بعض المعلمين لا يؤمنون بجدوى تحضير الدروس، ويعتقدون أنه مجرد أعمال روتينية، فنجد المعلم يقتبس التحضير من السنوات السابقة دون تجديد أو تغيير كذلك ذكر الحقييل " لا يتقبلون توجيه مدير المدرسة بهذا الشأن، كما أن بعض المدرسين يرفضون الإعداد للدرس بناءً على خبرته الطويلة في مجال التدريس، وقد فات هؤلاء المدرسين أن عملية التحضير للدرس عملية مستمرة متجددة وأنها ليست عملية روتينية". (الحقييل، ص ١١١)

ومن أسباب المشكلات المتعلقة بالمعلمين .

١- من الأهمية دور المدير كمشرف تربوي مقيم، فهو متواجد مع المعلم طوال اليوم الدراسي، والقادر على توجيهه باستمرار، ولكننا نجد- أحيانا- عدم تجاوب بعض المعلمين مع مدير المدرسة، فنجدهم يهملون توصيات المدير، ويفسر الرفاعي هذا التوجه "الإرهاق الذي يصيب المعلم جراء ضغط شروط عمله وما يتطلبه من تنوع في المسؤوليات وعناية التحضير، وتركيز الانتباه، ودقة التعامل مع الناشئين" ( الرفاعي، ١٩٨٢ : ٤١٧).

٢- دخل المعلم يبق دون المتوسط، فعندما ينظر المعلم إلى نفسه ومتطلبات الحياة بهذا الراتب الذي لا يكفل له حياة كريمة في ظل الغلاء وظروف الحصار، بينما يجد من كان مسؤولاً عن تعليمهم أحسن حالاً منه ورواتبهم أضعاف مضاعفة لراتبه .

٣- "المبالغة في الأعمال الكتابية من مدير المدرسة والمشرف التربوي على المعلم فيسبب له إحباط مما يدفعه إلى عدم التجاوب مع مدير المدرسة" (أحمد، ١٩٩٣ : ٤٣).

### ولحل هذه المشكلة :

فلا بد من وضع الحلول المناسبة لمثل هذه المشاكل من خلال "العمل على زيادة الحوافز المادية الممنوحة للمعلمين المتميزين، إذ لا يتساوى الذين يعملون مع اللذين لا يعملون، مع توفير فرص للمتميزين لاستكمال دراساتهم العليا" (الأحمدي: ٢٠٠٨، ١١٥)

أيضا تعاون مديرية التربية والتعليم والجهات المسؤولة صاحبة القرار لمساعدة المدير في حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين: من خلال إعطاء المدير دورات في كيفية إعداد الدروس، وآلية التحضير، وتعاون المشرف التربوي مع مدير المدرسة من خلال الأخذ بتوصيات المدير باعتباره مشرف تربوي مقيم والتي تخص المعلم والمساهمة في رفع مستواه من وجهة نظر مدير المدرسة، والسعي لزيادة راتبه ليقنتع بكونه مربيا له الاحترام والتقدير في مجتمعه وبين طلابه، ولا بد من تخفيف الأعباء الكتابية عن كاهل المعلم، وكذلك خفض نصابه من الحصص الدراسية، ليتمكن من إعداد الدروس بأفضل طريقة علمية .

### ب- مشكلة التأخر عن طابور الصباح والغياب المتكرر للمعلم :

تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية تأخر المعلم عن طابور الصباح، لما فيه من أنشطة كتمارين الصباح، وانتظام الطابور للسلام الوطني والإذاعة المدرسية وبعض التوجيهات من المدير للطلبة، فلا بد من حضور المعلم لمتابعة الطلبة ومدى انتظامهم في الطابور، فغياب المعلم يحير المدير كثيرا في من يحل مكانه فقد توصل الحقييل في دراسته بأن: "كثيرا من مديري المدارس يشكون من غياب المدرسين المتكرر وتأخرهم وهذه ظاهرة مؤسفة حزينة" (الحقييل ص ١٠٩).

### ولحل هذه المشكلة :

تعاون الجهات المسؤولة من خلال توفير المعلم البديل في حال غياب المعلم المتكرر، وخاصة أنه في بعض الأحيان يغيب أكثر من معلم مما يضع المدير في مشكلة كبيرة أمام مسؤولياته، وذلك لتعويض الحصص وحتى لا تضيق حصص على الطلبة تؤثر في مستواهم التحصيلي.

كما أوصى عودة في دراسته "لا بد من التنبيه على المعلم بأن غيابه إذا تم سيؤثر سلبا على تقريره السنوي حيث أنه أحد بنود تقويم المعلم السنوي". (عودة، ٢٠٠٤ : ٩٦).

### ج- مشكلة المعلم المبتدئ :

يعرف المعلم المبتدئ بأنه المعلم الذي لم يمارس مهنة التدريس من قبل، ونجده مطالب بالتزامات جديدة لم يعهدها في دراسته الجامعية فهو مسؤول عن طلبة، ومسؤول عن منهاج يحتاج منه الجهد والكفاءة العاليتين، وسجلات إدارية متنوعة، وكراسات تحضير، وهو مشرف عام في بعض الأحيان.

#### أسباب المشكلة:

في الواقع أن المعلم المبتدئ يعد مشكلة وخاصة إذا كانت هناك فترة زمنية طويلة بين إنهائه للدراسة الجامعية وبين حصوله على الوظيفة فصور عطاوي هذه المشكلة بالصدمة التي تحدث للمعلم "صدمة الحقيقة أو الانتقال أو الواقع، وتحدث عندما يدرك المعلم المبتدئ أن واقع عالم التدريس يختلف كثيرا عن المثاليات التي تلقاها في فترة الإعداد قبل الخدمة، وكثيرا ما تكون النتيجة انهيار المثل الرسالية التي قد تكون تشكلت في أثناء الإعداد قبل الخدمة، بفعل حقائق الحياة اليومية القاسية " (عطاوي، ١٩٩٦: ٣٥٣).

#### وللحد من هذه المشكلة :

- ١- لا بد من تحديد المعلمين في المدارس، وإعطائهم دورات وورش عمل بجانب دورة التهيئة، مما يساعدهم على معرفة كيفية التعامل مع الطلبة في هذه المرحلة العمرية، وأهمية طرائق التدريس وكيفية استخدام وسائل التدريس وغيرها .
- ٢- إنشاء قسم في مديرية التربية والتعليم خاص بمتابعة الطلبة المتدربين في المدارس، ويقوم بالإشراف الكامل عليهم ومعاونتهم للاندماج في المدارس، وتوفير مشرفين لمتابعتهم .

وترى الباحثة بأنه قد تظهر مشكلات أخرى تختلف باختلاف الزمان والمكان، وإن كان لا بد من مدير المدرسة تشخيصها والإسهام في حلها، مستعينا بالمسؤولين أحيانا وبخبرته أحيانا أخرى، لأن هذه المشكلات تؤثر سلبا على العمل والأداء والإنتاج والمناخ التعليمي، ولا بد من مساعدة مدير المدرسة في توجيه المعلمين وجهة صحيحة، بحيث يقبلون تلك التوجيهات في إنجاز الأهداف والغايات المتوقعة من مهامهم .



## ٢- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة:

تعتبر المرحلة الثانوية مرحلة حرجة في عمر الإنسان، فهي تتوسط بين الطفولة والرجولة، وتشهد تغيرات نفسية وفسولوجية واجتماعية، كذلك تعد فترة نمو المواهب وبروزها بحيث إذا تم توجيه هذه الفترة توجيهها صحيحا، فإننا نحصل على جيل قوي البنين واثق من قدراته، كما أن المدرسة الثانوية ذات نظم وقواعد ترتكز على قوانين تحافظ على مسيرتها التربوية والتعليمية، لإنجاز أهدافها وغاياتها في إعادة التوازن والاستقرار الوجداني والنمو الجسمي والعقلي للطلبة، ومن أكثر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية :

### أ- قلق الاختبار والغش فيه :

يعرف قلق الاختبار بأنه هو الإحساس بالخوف وعدم الثقة في النفس ، يشعر به الطالب أثناء الاختبار، مما يكون له أثر كبير في عدم التركيز عند الإجابة على الأسئلة وكذلك التوتر الشديد .

### أسباب قلق الاختبار والغش فيه:

يحدث القلق بين طلبة المدارس عند انتظار اختبار، يتم على أثره تحديد مصيرهم في المستقبل خاصة المرحلة الثانوية " فقد حدد إسبيليجر أن قلق الامتحان يتكون من عنصرين: هما الانزعاج والانفعالية، الانزعاج يحدث عندما يفكر الفرد في نتائج الموقف المرتبط بالنجاح أو الفشل، ويعتبر هذا جانبا معرفيا، والانفعالية هي ما يشعر به الفرد من تغيرات فسيولوجية نتيجة الموقف، فهي تعتبر رد فعل من الجهاز العصبي المستقل نتيجة ضغط خارجي، ويمكن ملاحظته في شكل توتر عصبي أو ارتباك أو إفراز للعاب أو زيادة ضربات القلب" (عدوي، ٢٠٠٤: ٨٩).

كما تجد الباحثة أن القلق يزيد عند الفتيات اللواتي يتطلعن إلى مكانة اجتماعية، وأن الجامعة تعد مستقبلها وفرصتها لحياة أفضل في مجتمع ينظر للأفضل، خاصة في ظروف الحصار والاحتلال، كذلك يظهر القلق لدى الطلبة اللذين يأملون بدراسة جامعية أو الالتحاق بوظائف معينة.

أما ظاهرة الغش فنجدها تبلورت وتكشفت في ظل الفترة ١٩٨٧ - ١٩٩٣ م وهي فترة الانتفاضة الفلسطينية الأولى، حيث تزامنت مع فترة الاحتلال الإسرائيلي وإغلاق المدارس والفوضى في قاعات الامتحان، حيث أسهم الاحتلال في تشجيع هذه الظاهرة وقد أظهرت دراسة عبد الله عبد المنعم أن أهم دوافع الغش في الاختبارات في قطاع غزة" (عبد المنعم، ١٩٩٣: ٢٩)

١- كانت أكثر الدوافع التي تتعلق بالظروف الأمنية وعدم تكلمة المقررات وعدم وجود ضوابط تمنع الغش.

٢- كانت حدة دافع الغش لدى الذكور أكثر منها لدى الإناث.

## ولحل هذه المشكلة :

١- لا بد من توفير مرشد تربوي في كل مدرسة، للتواصل مع الطلبة لمعرفة مشاكلهم ، ومساعدتهم للتخلص منها، إعادة النظر في وضع الامتحانات، دراسة أسباب الظاهرة والإطلاع عليها ووضع الحلول لها ،فذلك يتم من خلال ورش عمل تجمع المرشدين التربويين ومديري المدارس وبعض المعلمين في جميع محافظات قطاع غزة .

٢- وتقترح الجدي "تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق لأن المشكلات الطلابية لا يتم حلها إلا بتضافر الجهود بين مديرة المدرسة والمعلمات والمرشدة والطالبات وأولياء الأمور(الجدي،٢٠٠٨: ٥١)

٣- إعطاء دورات وورش عمل للطلبة لمعاونتهم في القضاء على قلق الاختبار .

٤- إيجاد الثقة لدى الطلبة بالاختبارات، بحيث لا بد من إعادة النظر في أسلوب الامتحانات بحيث تراعي جميع المستويات خاصة المستوى المتوسط، وفق جدول الواصفات، مع خلوها من أي أخطاء بحيث لا يرتبك الطالب أثناء الامتحانات بسبب خطأ في سؤال، خاصة طلبة الفرع العلمي.

٥- أما ظاهرة الغش: فلا بد من مساعدة المدير في القضاء على هذه الظاهرة "القضاء على ظاهرة الغش في الاختبارات التزام وطني ديني أخلاقي، وذلك لزيادة فهم الطلبة العلمي والتوكل على الله ثم على مجهوداتهم الذاتية والدراسة والبحث والتمحيص للتوصل للحقائق العلمية التي تغير من حال الفقر في مدركات الطلبة العقلية والوجدانية إلى انتشار الوعي العلمي بينهم لبناء أنفسهم عقليا ووجدانيا وذلك للمساهمة في بناء مجتمعهم بوعي واقتدار " (عدوي، ٢٠٠٤ :٩٠).كما ترى الباحثة بضرورة التعاون بين الجميع للقضاء على هذه الظاهرة، ومعاينة مرتكبيها أشد عقاب، وكذلك ضرورة التخلص من الدوافع وراء الغش: كصعوبة الامتحان فهو يكون أعلى من مستوى الطلبة أحيانا، ورفع الوعي الديني لدى الطلبة والمعلمين على حد سواء.

## ب- مشكلة تدني التحصيل الدراسي لدى الطلبة :

ويقصد بتدني التحصيل: أن يكون مستوى الطلبة الدراسي دون المتوسط، وهذه المشكلة عامة لدى جميع مدارس قطاع غزة وليس أدل عليها نتائج الاختبارات الموحدة على مستوى الإدارة خاصة الثانوية العامة والحادي عشر. حيث أن النسبة لم تصل إلى ٦٠%، ونتج عن هذه المشكلة أيضاً العزوف عن الفرع العلمي، فنجد معظم الطلبة يتوجهون إلى فرع العلوم الإنسانية نظراً لصعوبة الفرع العلمي من وجهة نظرهم .

## أسباب المشكلة :

فهي ظاهرة تراكمية ،لأنها نتاج المراحل التعليمية السابقة ،فإذا كان الأساس ضعيف فإن النتيجة ستكون ضعيفة، كذلك انخفاض المستوى الأكاديمي لبعض المعلمين وعدم معرفتهم كثيراً بالمنهاج الجديد ومتطلباته، ومنها ما يرجع للأسرة كعدم تشجيعها الأبناء للدراسة ومواصلة تعليمهم، نظراً لرغبتهم في مساعدة الأبناء لهم.

ولا شك أن خطر تدني التحصيل لدى الطلبة يسبب الهدر التعليمي كما أوضح عودة: (إذ يعمل تدني مستوى التحصيل لدى الطلبة على تقليل الفائدة التربوية والتعليمية للمدرسة. وهذا ما يجعل العملية التربوية عبئاً ثقیلاً على النظام الاقتصادي بالمجتمع، بدلاً من كونه في الأساس مساعداً لهذه النظام، بالارتقاء، وبتدني التحصيل لدى الطلبة تصبح العملية التربوية عالية على النظام الاقتصادي للمجتمع، لا عاملاً من عوامل تأهيل الكوادر البشرية المجتمعية، ليكون من مخرجاتها: الخبراء المتخصصون والفنيون في جميع المجالات كما يفترض أن يكون (عودة، ٢٠٠٤ : ٩٠) .

**ولحل هذه المشكلة كما أوردها إسعيد: (أسعيد، ٢٠٠٣ : ١٤١)**

- ١- تزويد المدارس الثانوية بمشرفين تربويين، وأخصائيين اجتماعيين، وإرشاديين نفسيين بدرجة أكبر بحيث يتم تخصيص مرشد تربوي ونفسي واجتماعي مستقل في كل مدرسة من مدارس وزارة التربية والتعليم على الأقل وذلك بغية دراسة مشكلات الطلبة ومساعدتهم على مواجهتها ومحاولة علاجها والتغلب عليها ما أمكن .
- ٢- يجب على المدرسة أن تهتم بتدريب الطلبة على حسن استثمار أوقات فراغهم بحيث يستفيدون منها في صقل مواهبهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم الثقافية والعلمية وما إلى ذلك من القيم الخلقية الأصيلة التي يزرع بها إسلامنا الحنيف.
- ٣- فلا بد من تكاتف الجهود بين المعلمين والمديرين والجهات المسؤولة وأولياء الأمور للقضاء أو الحد من هذه الظاهرة، ومن هذه الجهود تأهيل المشرف التربوي والقادر على تقديم العون للمعلم .
- ٤- وإعادة النظر في المناهج المعطاة في جامعاتنا الفلسطينية بما يتناسب مع مناهجنا في مدارسنا، كذلك ضرورة الاهتمام بتحقيق مطالب المعلم، ورفع مستواه المادي.
- ٥- إعطاء ورش عمل لأولياء أمور الطلبة في كيفية التعامل مع الأبناء في هذه السن بالذات .
- ٦- تعاون الإعلام في نشر الوعي الديني لدى الطلبة وحثهم على استثمار أوقات فراغهم فيما يرضي الله.
- ٧- إنشاء إذاعة تعليمية تهتم بشرح وتوضيح المقرر الدراسي، مع تركيزها على جوانب القصور، وإعطاء دروس تناسب كافة المستويات.

## ج- مشكلة تسرب الطلبة :

يقصد بالتسرب: التسرب هو "انقطاع الطالب عن الدراسة ، وعدم العودة لها مرة أخرى لأسباب صحية أو اجتماعية أو اقتصادية أو أسباب أخرى "وزارة التربية والتعليم .  
التسرب مشكلة عالمية وتنتشر في البلدان المتقدمة والنامية على حدٍ سواء وإن ظهرت في مجتمعنا الفلسطيني بشكل كبير وخاصة لدى الإناث في المرحلة الثانوية بالذات، كما تظهر المشكلة في بعض المدارس دون الأخرى حسب البيئة .

وهناك نظريات وضعت لتفسير هذه الظاهرة "مثل نظرية الدافعية التي اعتبرت أن التسرب ينجم عن قلة الدافعية لدى الطلبة إلى التعليم لأي ظرف كان، ونظرية الثقافة الفرعية حيث أن التسرب ناجم عن وجود ثقافات طارئة ومتباينة في معاييرها على الثقافة الموجودة ، ونظرية الجماعات المتباينة والتي عزت التسرب إلى طبيعة السلوك الذي تسلكه الجماعة بحسب طبيعتها" (عامر، ١٩٩٧ : ٤) .  
أما أسباب التسرب في مجتمعنا الفلسطيني وقطاع غزة بالذات فيرجع إلى أسباب منها: الزواج المبكر للبنات، ومساعدة البنت أو الشاب لوالديه في أعباء الحياة، وقلة دخل الأسرة الفلسطينية بحيث لا تتمكن من إكمال تعليم أبنائها، والضعف التحصيلي وانخفاض المستوى التعليمي للطلبة يدفعهم للتسرب خوفاً من سخرية زملائهم، وقلة الوعي لدى البعض من أولياء الأمور بأهمية التعليم للأبناء، والإقبال الشديد والكبير للشباب على العمل في الأنفاق فهي توفر الأموال الكافية لشراء ما يلزم . (مقابلة مع مرشدة تربوية ) ،

## ولحل هذه المشكلة :

- ١- العمل على تدريب وتعويد المراهق على ممارسة التفكير الناقد ليدرك ويفرق بين الحق والباطل والخير والشر والجيد والرديء والجميل والقبيح والمستحسن والمستهجن، خاصة فيما يتعلق بوسائل الإعلام المعاصرة، والتيارات الفكرية المنحرفة دون أن يندفع بمظاهرها وشعاراتها ووسائلها الجاذبة؛ فهناك الكثير من وسائل الإعلام والتيارات السياسية مثلها كمثل الشيطان قادرة على المخادعة والإغراء وحجب الحق والحقيقة وتزيين القبيح .
- ٢- تشجيع عمل دراسات في أسباب التسرب، وكيفية الحد منه.
- ٣- معالجة مشكلة الترفيه الآلي للطلبة، والتي سببت الضعف التراكمي لدى الطلبة.
- ٤- تنفيذ ورش عمل ولقاءات بأولياء الأمور لحثهم على تشجيع الأبناء لإكمال دراستهم الجامعية.

وهناك مشاكل أخرى تخص الطلبة أكثر من الإناث، مثل مشكلة التدخين وتعاطي المخدرات وتخريب الممتلكات ولكنها لا تشكل ظاهرة عامة في جميع مدارسنا من وجهة نظر الباحثة، فلا بد من معرفة هذه المشاكل وتحديدها، ومساعدة مدير المدرسة في حلها وتقديم الدعم المادي والمعنوي له للتخلص منها، فهي تعيق المسيرة التعليمية وتضعف أداء المدرسة .

### ٣- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالمنهاج :

المنهاج هو "مجموع الخبرات العلمية والتربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية، متمثلة في المعلومات والمواد الدراسية النظرية، والمهارات التعليمية والتطبيقات العملية، كذلك مجموعة القيم والاتجاهات، وطرق التفكير وأساليب الصرف والمواقف التعليمية، وأوجه النشاط التي توفرها المدرسة لأبنائها داخل جدرانها وخارجها، وذلك بهدف مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي الجسمية والعقلية والصحية والاجتماعية والنفسية، وتعديل سلوكهم وفقاً لأهدافها التربوية لتجعل منهم أفراداً نافعين لأنفسهم ومجتمعاتهم" (باعباد، ١٩٩٥ : ١٠) ، ومن أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية والمتعلقة بالمنهاج الدراسية ما يلي :

أ- لقد أشار الهباش إلى بعض المشكلات الخاصة بالمنهاج والمقررات الدراسية والتي منها ( الهباش، ٢٠٠٢ : ١٣٤ )

- ١- قلة إشراك المعلمين في تطوير المنهاج وتقويمه.
- ٢- قلة مشاركة المعلمين مع الإدارة المدرسية في وضع أهداف المنهاج.
- ٣- قلة تركيز المنهاج على مواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة.
- ٤- قلة ملائمة المحتوى لاحتياجات الطلبة.
- ٥- قلة تركيز المنهاج على الاتجاهات والقيم الموجودة في عقيدة المجتمع الفلسطيني المسلم.
- ٦- قلة عدد الكتب والمراجع الإضافية التي تفيد في التدريس قلة عدد الكتب والمراجع الإضافية التي تفيد في التدريس.

ب- قد ذكر مدني لبعض المشكلات منها: (مدني، ١٩٨٩ : ٢٤٨ )

- ١- ضعف المحتوى التربوي وعجز المناهج التربوية عن مواكبة التطور العلمي والتقني .
- ٢- تخلف طرائق التربية، وعدم النجاح في إصلاحها، ورفع مستوى فاعليتها، وضمان سلامة منهجها ووضوح أهدافها .
- ٣- انخفاض مستوى خبرة المعلم الابتدائي والثانوي والعالي وذلك إذا ما قيس بالمستويات التي حصلت عليها النظم التربوية في الأمم المتفوقة .
- ٤- عدم جدية الإشراف الفني والإداري للمدارس .
- ٥- شكلية الامتحانات وعدم تركيزها على الخبرات النوعية التي تزود الخريجين بأعلى الفعاليات وإمكانات النجاح في الحياة العلمية والعملية ."

## ولحل هذه المشاكل المتعلقة بالمناهج :

١- يجب العمل على تأصيل وأسلمه جميع المناهج الدراسية في مختلف المراحل التعليمية وخصوصاً في مرحلة الثانوية، لكونها تقابل مرحلة المراهقة تأصيلاً إسلامياً من منطلق العقائد والقيم والمبادئ الإسلامية نحو فهم واقع الأمة المعاصرة وقضاياها القائمة، لتنشئة جيل مسلم قوي قادر على تحمل المسؤوليات، ومواجهة تحديات الحياة الواقعية، وظروفها الاجتماعية؛ يستمد ثقافته وأخلاقه واتجاهاته من كتاب الله عز وجل .

٢- ضرورة إعادة النظر في محتوى المقررات الدراسية بحيث تكون مترابطة وبعيدة عن الحشو الزائد والممل، والذي يعقد من صعوبة استيعاب المواد الدراسية بدلاً من تسهيلها وفهمها

٣- بالإضافة إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية والأسس النفسية والعقلية لدى الطلبة، وربط المناهج الدراسية بحاجات وميول الطلبة في المرحلة الثانوية لتنمية الإبداع والابتكار لديهم، بحيث تخدم المجتمع الفلسطيني وأهدافه وقيمه وأن تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي المعاصر (أسعيد، ٢٠٠٣ : ١٤١)

٤- لا بد من تكاتف الجهود بين المسؤولين، والحرص على استخدام الوسائل التعليمية القادرة على توضيح ما جاء في المقررات الدراسية، وتفعيل التقنيات التعليمية ومصادر التعلم المتنوعة . وإثراء المكتبة المدرسية بالكتب التي تدعم ما جاء في الكتب المدرسية، فالمكتبة تعتبر من أهم أسس إثراء المناهج والعملية التعليمية ففي عصر الثورة والانفجار المعرفي والتكنولوجي الكبيرين عجزت الموضوعات العلمية والمدرسية المقررة عن الإحاطة العلمية بها، لذا فالمكتبة المدرسية تعتبر وسيلة لتلك المتابعة بما توفره من مصادر ومراجع تمنح الطلبة فرصة البحث العلمي، فيتدرب على البحث العلمي " (عودة، ٢٠٠٤ : ٨٤).

وعلى مدير المدرسة أن يتعاون مع السلطة التعليمية المشرفة لتوفير ما يلزم لعملية تنفيذ المنهاج، وكذلك تدريب المشرفين التربويين، وتوفير الأدلة اللازمة كدليل المعلم .

## ٤- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية :

تشمل البيئة المدرسية المباني المدرسية: من غرف دراسية، ومختبرات علوم وحاسوب، ومخازن، ومكتبة مدرسية، وغرف إدارة ومعلمين، وغرفة تكنولوجيا، إلى جانب المقص المدرسي وحديقة المدرسة، والمساحات بأنواعها.

وهناك بعض المشكلات التي يعاني منها مدير المدرسة بخصوص المباني المدرسية والتجهيزات، سوء التهوية في غرف التدريس، موقع المدرسة أحياناً يكون غير ملائم مما يؤدي لتشويش العملية التعليمية، وقلة توافر الإسعافات الأولية بالإضافة إلى ضعف العناية الصحية بالمدرسة (الهباش، ٢٠٠٢: ١٣٩)

ويعتبر المبنى المدرسي من الوسائل الهامة لنجاح المدرسة فهو يوفر المناخ التعليمي المناسب للطلبة، ولعل من أبرز المشكلات في هذا المجال ازدحام الفصول بأعداد الطلبة، ويرجع ذلك لضعف عدد المدارس التي أنشئت بعد الانتفاضة الثانية نظراً لظروف الحصار الذي فرض على قطاع غزة والشح الكبير في مواد البناء، فهي لا تكفي لبناء مدارس ولا حتى فصول دراسية، ولقد أظهرت دراسة حجي العدي من المشكلات الخاصة بالمبنى ومنها: (حجي، ٢٠٠١ : ٢٧٩):

- قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية حيث حولت الكثير منها لغرف صفية.
- البناء في الأرضية والملاعب مما أدى إلى تقليص مساحتها بشكل كبير.
- وجود عدد من المباني غير صالحة، وتحتاج إلى إصلاحات.
- وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة وغير صالحة للتعليم.
- وجود فراغات في كثير من المدارس الثانوية غير المستعملة لأغراض تعليمية، إذ أنها استغلّت في النواحي الإدارية لعدم وجود أماكن مخصصة للإدارة".

ومن خلال إحصائية وزارة التربية والتعليم في هذا المجال "قلة مساحة الملاعب المدرسية، وقلة التوريدات المخبرية، وقلة الأجهزة والمواد المكتبية، ورغم أهمية المظلة والتي تحمي الطلبة من حر الصيف وبرد الشتاء لا يزال الكثير من مدارس محافظات غزة ليس بها مظلة مدرسية " (وزارة التربية والتعليم ص ٩). حتى وإن وجدت المظلات في المدارس فهي لا تكفي الأعداد الكبيرة للطلبة فهي تغطي القليل جداً من الطلبة .

#### ولحل هذه المشكلات :

إن السعي لتوفير مبنى مدرسي حسب المواصفات الحديثة، يعتبر أولوية من أولويات وزارة التربية والتعليم فذكر العاجز بضرورة تجهيز المبنى المدرسي "قيام السلطة المشرفة بتوفير كل ما يلزم الإدارة المدرسية من غرف دراسية وساحات وملاعب ومختبرات مناسبة لعدد طالباتها، حتى تتمكن الطالبات من ممارسة نشاطاتهن الصفية واللاصفية في جو من الراحة النفسية " (العاجز، ٢٠٠١ : ٢٥٢)

فلا بد من تكاتف جهود أولياء الأمور والمجتمع المحلي مع المدرسة من أجل توفير ما يلزم لصيانة المبنى المدرسي، أو توفير غرف دراسية، فتستطيع المدرسة أن تستفيد من خبرات أولياء الأمور لإجراء ترميم في المدرسة بما يلزمها.

ولا ننسى دور المؤسسات الأهلية ودورها في توفير الدعم الكافي للمدرسة من أجل شراء ما يلزم المختبرات من أجهزة متنوعة، وإمداد مكتبة المدرسة بما يلزمها من كتب وأثاث، وتوفير مظلات للطلبة في المدارس، كذلك إنشاء مساح مدرسية في كل مدرسة ثانوية .

كما يبرز دور مديرية التربية والتعليم بالتعاون مع مدير المدرسة الثانوية من خلال توفير عمال الصيانة للمدرسة في حال احتياجها لهم، وتوفير الموازنة المالية الكافية لإجراء الصيانة وتعديل الأثاث المدرسي، والسعي لبناء وتوفير مساح مدرسية لكل مدرسة .

#### ٥- التعاون لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور :

في الواقع أن مشكلات أولياء الأمور تتعدد وتتنوع وقد أجمعت الدراسات على وجود مشكلة في التواصل مع أولياء الأمور، رغم أهمية هذا التواصل لمعرفة كل ما يخص الأبناء والتغيرات في سلوكهم ومدى التقدم في أدائهم أو تأخرهم الدراسي .

#### ولعل من أسباب هذه المشكلة:

ما توصلت له دراسة المشوخي "أن العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة متدنية لأبعد الحدود، فيسود بين أولياء الأمور شعور اللامبالاة، وعدم الاهتمام برسالة المدرسة، وقلة زيارة أولياء الأمور للمدرسة للاطمئنان على مستوى تحصيل أبنائهم، ومعالجة قضاياهم ومشكلاتهم، كما أن أولياء الأمور لا يحضرون احتفالات المدرسة إلا قليلا، وذلك خوفا من الطلب منهم بالتبرع لمشاريع المدرسة وأنشطتها، وليس ذلك فحسب فإن العلاقة بين المدرسة وأفراد المجتمع ضعيفة، مما يؤدي لعدم إفادة المدرسة من الخدمات التي تقدمها في المؤسسات "

#### ولحل مشكلة أولياء الأمور:

أ- يقترح عاشور زيادة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة حتى يتمكن من القيام بدوره في خدمة المجتمع واتخاذ الإجراءات التالية :

١- تقديم الدعم اللازم لمدير المدرسة وخاصة في النواحي المالية والمادية والفنية المتعلقة بمدرسته، لتنشيط دوره في مدرسته وخدمة المجتمع المحلي.

٢- زيادة التفاعل والتواصل بين المدرسة والبيت وأفراد المجتمع المحلي عامة، والعمل على زيادة الوعي لدى أولياء أمور الطلبة، وأفراد المجتمع المحلي من أجل دعم المدرسة التي تستجيب لحاجات المجتمع المحلي ومتطلباته

٣- وضع إمكانات المدرسة البشرية والمادية، وتسهيل استخدام مرافق هذه المدرسة من قبل أفراد المجتمع المحلي.



٤- إشراك المدرسة لأولياء الأمور وممثلين عن الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية  
والمؤسسات الحكومية والخاصة، في وضع الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية  
الموجهة لخدمة المجتمع المحلي، مع المشاركة في توفير الدعم المالي للمدرسة  
٥- إشراك طلاب المدرسة في أعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي، مما يساهم في  
زيادة الحس الوطني والانتماء إلى المجتمع الذي يعيشون فيه.(عاشور، ٢٠٠٥ : ١٠٢

(

ب- توفير الكادر الإداري المتخصص في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي  
ج- إقامة ندوات دورية بين أفراد المجتمع المدرسي وأفراد المجتمع المحلي(السلطان، ٢٠٠٨: ٥١)  
د- ضرورة إشراك قطاعات واسعة من المجتمع المحلي والمنظمات العامة والخاصة، وأصحاب  
الخبرات في التخطيط لإدارة الأزمات، خاصة أولياء الأمور، لما لهم من أهمية بالغة في أثناء  
الأزمة، إذ إن الظروف المحيطة بالمدرسة الفلسطينية، تتطلب تعاوناً مكثفاً بين المدرسة  
ومحيطها المحلي(هاللي، ٢٠١١ : ١١٨٣)

وأخيراً ترى الباحثة : أنه بالإمكان حل المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية، أو الحد منها،  
ولكن الأمر يتطلب الإخلاص والصدق في التعامل مع الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف المعنية،  
فالتعاون يزيد فاعلية الإدارة المدرسية، مما يساهم في تحقيق أهدافها.

## الفصل الرابع

### الإطار العملي

### الطريقة والإجراءات

أولاً : منهجية الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة.

ثالثاً : أداة الدراسة.

رابعاً : الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

خامساً : معايير قياس الاستبيان.

سادساً : صدق الاستبانة.

سابعاً : ثبات الاستبيان

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## أولاً : منهجية الدراسة: منهج الدراسة :

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول وصف وتقويم درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات المدارس الثانوية لكي يقارن ويُفسر ويُقوم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. واقتراح ما من شأنه المساهمة في زيادة التعاون. "هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، أملاً في الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة، ومن أشكاله: المسح، دراسة الحالة، تحليل الوظائف، الدراسة التتبعية لمرحلة معينة من النمو." (السيد : ١٠، ١٩٩٨ )

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

### 1-المصادر الثانوية للبيانات :

حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة في مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### 2-المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على ١٣٤ من مديري و مديرات المدارس الثانوية في قطاع غزة.و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج ( SPSS ) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

## ثانياً:- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

- وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

جدول ( ١ ) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
٤٣%	٥٥	ذكر
٥٧%	٧٣	أنثى
١٠٠%	١٢٨	المجموع

يبين جدول (١) أن ما نسبته ٤٣ % من مجتمع الدراسة ذكور و ٥٧ % من مجتمع الدراسة إناث  
٢- توزيع أفراد المجتمع حسب التخصص :

يبين جدول (٢) أن ما نسبته 50.8 % من مجتمع الدراسة من حملة الشهادات في تخصص العلوم الإنسانية بينما 48.4% من العلمي في مجتمع الدراسة .

جدول (٢) توزيع أفراد المجتمع حسب التخصص

النسبة المئوية %	العدد	العمر
٥٠,٨	٦٥	علوم إنسانية
٤٨,٤	٦٢	علمي
٠,٨	١	أخرى
%١٠٠	١٢٨	المجموع

يتضح من الجدول السابق تقارب نسبة مدراء المدارس ( العلمي ) أعلى من نسبة المدراء من ( العلوم الإنسانية ) .

٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من جدول (٣) أن معظم عينة الدراسة من حملة بكالوريوس ونسبتهم ٧٥,٨% وأن ٢٤,٢% هم من الدراسات العليا .

جدول (٣) توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	العمر
%٧٥,٨	٩٧	بكالوريوس
%٢٤,٢	٣١	دراسات عليا
%١٠٠	١٢٨	المجموع

من النتيجة السابقة يتبين لنا أن فئة الحاصلين على بكالوريوس هي الأعلى ، و يوضح وجود نسبة تقارب ربع عدد المدراء ممن يحملون شهادات عليا ، وهذا مؤشر جيد يبين ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا بين المدراء في المدارس الثانوية في مديريات التربية و التعليم .

٤ - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة :

تبين النتائج الموضحة في جدول (٤) أن ٢٣,٤% من أفراد مجتمع الدراسة لهم خمس سنوات فأقل بينما نجد أن من لهم أكثر من ١١ سنة في العمل كمدير مدرسة أكثر من نصف مجتمع الدراسة بنسبة ٥٦,٣% .

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب السنوات الخدمة

العمر	العدد	النسبة المئوية %
خمس سنوات فأقل	٣٠	٢٣,٤
١٠ - ٦	٢٦	٢٠,٣
١١ سنة فأكثر	٧٢	٥٦,٣
المجموع	١٢٨	%١٠٠

يتبين من النتيجة السابقة أن نسبة أصحاب الخبرات بين المديرين مرتفعة .

٤ - توزيع أفراد العينة حسب مديريات التربية و التعليم :

يتضح من جدول (٥) أنه يوجد اختلاف في توزيع المدارس الثانوية على مديريات التربية و التعليم ، و هذا الاختلاف يرجع إلى عاملين رئيسيين هما تباين أعداد السكان و اختلاف توزيعهم الجغرافي، بالإضافة إلى تباين أعداد الطلبة في كل مدرسة من المدارس .

جدول (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية و التعليم

مديرية التربية و التعليم	الذكور	الإناث	المجموع
شمال غزة	10	11	٢١
شرق غزة	7	12	١٩
غرب غزة	١٠	١٣	٢٣
الوسطى	١٠	١٣	٢٣
خان يونس	١٢	١٥	٢٧
رفح	٦	٩	١٥
المجموع	٥٥	٧٣	١٢٨

ثالثاً : مجتمع الدراسة وعينتها.

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، و يبلغ عددهم ١٣٤ مديراً و مديرة في مديريات قطاع غزة الست . تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع ١٣٤ استبانة وتم الحصول على ١٢٨ استبانة بنسبة استرداد ٩٥,٥% من مجتمع الدراسة. و بعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منهما نظراً

لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة . والجدول رقم (6) الذي يبين توزيع الاستبانات على مديريات قطاع غزة .

جدول ( 6 ) توزيع الاستبانات على مديريات محافظات غزة

المديرية	عدد المدارس الثانوية	المسترجع	نسبة الاسترداد %
شمال غزة	٢٢	٢١	%٩٥,٥
غرب غزة	٢٤	٢٣	%٩٥,٨
شرق غزة	٢٠	١٩	%٩٥
الوسطى	٢٦	٢٣	%٨٨,٥
خان يونس	٢٧	٢٧	%١٠٠
رفح	١٥	١٥	%١٠٠
المجموع	١٣٤	١٢٨	%٩٥,٥

- ثالثاً : أداة الدراسة : تتكون استبانته المديرين من قسمين رئيسيين هما (ملحق رقم 2 )
- القسم الأول : وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، التخصص ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في الإدارة ، المنطقة التعليمية )
- القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من ٥٩ فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية و هي:
- أ- المجال الأول: تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين ، ويتكون من (١٣) فقرة
- ب- المجال الثاني: تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة ، ويتكون من (9) فقرات
- ج- المجال الثالث: تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية، ويتكون من (١١) فقرة
- د- المجال الرابع: تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية، ويتكون من (16) فقرة .
- هـ- المجال الخامس: تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، ويتكون من (١٠) فقرات .

#### خامسا: معايير قياس الاستبانة.

وقد تم تحديد المتوسط الحسابي المرجح بأوزان حُدثت اعتماداً على مقياس ليكرت لقياس استجابات  
المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول ( ٧ )

جدول ( ٧ ) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

تم اختيار الدرجة ( 1 ) للاستجابة " قليلة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20 %  
وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

سادسا: صدق الاستبانة : يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه،  
وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين:

وللتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على العديد من المحكمين من  
خبراء في مجال التربية وعلم النفس، انظر ملحق رقم(٣) وذلك بهدف التعرف على آرائهم  
وملاحظاتهم، ومقترحاتهم، حول فقرات مجالات الاستبانة، ومدى صلاحيتها، لتحقيق أهداف الدراسة،  
هذا وبع الاستعادة قامت الباحثة بتعديل ودمج واستبعاد للتي لم تحظ بإجماع ٩٠% من المحكمين،  
لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية انظر الملحق رقم (٢).

#### 2- صدق المقياس:

#### أ- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي  
تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة ، وذلك من خلال حساب  
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه  
وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة، حيث ظهرت النتائج في الجداول التالية:

#### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول ( ٨ ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة (تعاون مديري التربية  
والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط  
المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة المتعلقة بـ (تعاون مديرية  
التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين) صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول ( 8 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بـ (تعاون مديري التربية والتعليم  
لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين) والدرجة الكلية لقراته

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)
١	تحرص على توفير العدد الكافي من المعلمين في المدرسة للقيام بأدوارهم	٠,٥٤١	*٠,٠٠٠
٢	تواصل للحد من تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي .	٠,٥١٤	*٠,٠٠٠
٣	توفر التخصصات المختلفة للمواد الدراسية حسب احتياجات المدرسة .	٠,٤٩٣	*٠,٠٠٠
٤	تكثف من زيارات المشرف التربوي للمعلم لتوجيهه .	٠,٦٦٨	*٠,٠٠٠
٥	تستجيب لطلب مدير المدرسة لتقليل الأعمال الكتابية المدرسية على المعلم	٠,٧٣٩	*٠,٠٠٠
٦	توفر التدريب أثناء الخدمة للمعلمين بناء على احتياجاتهم التدريبية .	٠,٥٨٤	*٠,٠٠٠
٧	تسعى من أجل تعزيز مشاركة المعلم بالأنشطة اللاصفية .	٠,٥٤٩	*٠,٠٠٠
٨	تسعى لزيادة الزيارات التبادلية لحضور الدروس التوضيحية في المدارس	٠,٥٢٣	*٠,٠٠٠
٩	تسعى لتجديد المعلم لممارساته التربوية من خلال القراءات والأبحاث .	٠,٧١٤	*٠,٠٠٠
١٠	تضع حلولاً مناسبة عند انشغال بعض المعلمين بالدروس الخاصة .	٠,٦٠٩	*٠,٠٠٠
١١	تتابع أثر التدريب على المعلم .	٠,٧٩٢	*٠,٠٠٠
١٢	تهتم بتكريم المعلم الملتمزم بالتعليمات الإدارية .	٠,٧٢٢	*٠,٠٠٠
١٣	تعطي المعلمين دورات في استخدام الحاسوب .	٠,٦٩٤	*٠,٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

جدول ( ٩ ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة (تعاون مديري التربية و التعليم لحل  
المشكلات المتعلقة بالطلبة) والدرجة الكلية لقراته

م	الفقرة	الفئة الثانية	
		معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)
١	تسعى لتوفير أجهزة حاسوب في المدرسة مناسبة لأعداد الطلبة .	٠,٥٨٥	*٠,٠٠٠
٢	تحث مدير المدرسة على ضرورة التزام الطلبة بالزى المدرسي.	٠,٦٦٣	*٠,٠٠٠
٣	تعقد لقاءات مع الطلبة لحثهم على الالتزام بالحضور وعدم الغياب	٠,٧٣٥	*٠,٠٠٠
٤	تشجع مشاركة الطلبة في مسابقات الأنشطة اللاصفية على مستوى المديرية	٠,٦١٥	*٠,٠٠٠
٥	تكرم الطلبة الفائزين في المسابقات الثقافية على مستوى المديرية.	٠,٧١١	*٠,٠٠٠
٦	تهتم بتنمية الوعي الديني لدى الطلبة .	٠,٧٠٦	*٠,٠٠٠
٧	توفر خطة علاجية مساندة للمناهج الدراسية لعلاج الضعف التحصيلي .	٠,٧٠٢	*٠,٠٠٠
٨	تهتم بمتابعة عمل الإرشاد التربوي في المدرسة لزيادة فاعليته .	٠,٦٠٣	*٠,٠٠٠
٩	تسعى من أجل تعزيز السمات الأخلاقية لدى الطلبة .	٠,٦٧٣	*٠,٠٠٠

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05



يوضح جدول ( ٩ ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بـ ( **تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة** ) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة المتعلقة بـ ( **تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة** ) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول ( ١٠ ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بـ ( **تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية** ) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	الفئة الثانية	
		معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)
١	تسعى لتوضيح الفلسفة التعليمية للمناهج الدراسية .	0.665	*٠,٠٠٠
٢	تمد المدرسة بالكتب المدرسية قبل بداية الفصل الدراسي .	0.497	*٠,٠٠٠
٣	توفر دليل المعلم للمادة الدراسية .	0.581	*٠,٠٠٠
٤	تتابع الخطة الزمنية لتنفيذ المنهاج .	0.640	*٠,٠٠٠
٥	تجهز مادة تدريبيه مساندة للكتاب المدرسي .	0.674	*٠,٠٠٠
٦	تشجع قيام الطلبة برحلات تعليمية منهجية .	0.773	*٠,٠٠٠
٧	تمد المدرسة بما يلزم من تقنيات التعليم والتعلم لشرح الدروس .	0.758	*٠,٠٠٠
٨	تتابع مع مدير المدرسة مدى تلبية الجدول المدرسي لحاجات المعلمين	0.614	*٠,٠٠٠
٩	تتابع مع مدير المدرسة مدى تلبية الجدول المدرسي لحاجات الطلبة	0.654	*٠,٠٠٠
١٠	توفر كتباً مناسبة للمكتبة المدرسية لإثراء المناهج الدراسية .	0.704	*٠,٠٠٠
١١	تعمل على عقد دورات للمعلم لإثراء المناهج الدراسية .	0.664	*٠,٠٠٠

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يوضح جدول ( 10 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بـ ( **تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية** ) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة المتعلقة بـ ( **تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية** ) صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول ( 11 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة (تعاون مديري التربية والتعليم  
 لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	الفئة الثانية	
		معامل سييرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)
١	تدعم المكتبة المدرسية بكل ما هو جديد من كتب .	0.704	* , , , , *
٢	توفر جميع ما يلزم المختبرات العلمية المدرسية لإجراء التجارب العلمية	0.702	* , , , , *
٣	تهتم بتوفير الملاعب المناسبة لأعداد الطلبة في المدرسة .	0.687	* , , , , *
٤	تمد المدرسة بما يلزم لتحسين الحديقة المدرسية .	0.734	* , , , , *
٥	تهتم بتوفير مسرح مدرسي لكل مدرسة .	0.668	* , , , , *
٦	توفر للمدرسة البدائل حال انقطاع التيار الكهربائي في المدرسة.	0.704	* , , , , *
٧	توفر الأثاث المدرسي المناسب لأعداد الطلبة في المدرسة .	0.683	* , , , , *
٨	توفر عدداً كافياً من الفصول الدراسية لحل مشكلة ازدحام الفصول بالطلبة	0.6458	* , , , , *
٩	تمد الفصول الدراسية بالوسائل التعليمية الحديثة .	0.759	* , , , , *
١٠	توفر الصيانة لأجهزة الكمبيوتر التابعة للمدرسة.	0.563	* , , , , *
١١	تحت مدير المدرسة على متابعة نظافة المقصف المدرسي .	0.481	* , , , , *
١٢	تحرص على تنوع الأغذية في المقصف المدرسي .	0.598	* , , , , *
١٣	تهتم بتوفير التهوية والإضاءة المناسبة داخل الصف .	0.689	* , , , , *
١٤	تتابع مدى صلاحية المرافق الصحية للطلبة في المدرسة .	0.713	* , , , , *
١٥	توفر المياه الصالحة للشرب في المدرسة.	0.533	* , , , , *
١٦	توفر مظلات واقية من الأمطار وحرارة الشمس في ساحة المدرسة.	0.632	* , , , , *

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يوضح جدول ( ١١ ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة (تعاون مديري  
 التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية ) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين  
 أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة  
 المتعلقة بـ (تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية) صادقة لما  
 وضعت لقياسه .

جدول ( ١٢ ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة بـ (تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	الفئة الثانية	
		معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)
١	تشجع زيادة التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور.	٠,٦٤٤	*٠,٠٠٠
٢	تتعاون مع المدير لزيادة فاعلية مجلس أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة	٠,٧٨٥	*٠,٠٠٠
٣	تشارك مدير المدرسة في عقد لقاءات مفتوحة مع أولياء الأمور .	٠,٨٠٥	*٠,٠٠٠
٤	تساعد مدير المدرسة للحد من تدخل أولياء الأمور في الشؤون المدرسية	٠,٧٩٥	*٠,٠٠٠
٥	تبحث على التواصل مع أولياء الأمور في ندوات لتنمية وعيهم بمشكلات الطلبة	٠,٨١٢	*٠,٠٠٠
٦	تسعى لزيادة الأنشطة المجتمعية التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي .	٠,٨٠٢	*٠,٠٠٠
٧	توجه المدير للتواصل مع أولياء الأمور لتقليل أثر المشاجرات على العلاقات بين الطلبة في المدرسة.	٠,٧٣٧	*٠,٠٠٠
٨	تعزز دور مدير المدرسة في تحقيق نظافة البيئة المحيطة بالمدرسة .	٠,٧٤٨	*٠,٠٠٠
٩	توجه المدير للتواصل مع أولياء الأمور لتقليل أثر الصراعات السياسية على العلاقات بين الطلبة .	٠,٨٠٢	*٠,٠٠٠
١٠	تحرص على تكريم أولياء الأمور المثاليين على مستوى المديرية .	٠,٧٠١	*٠,٠٠٠

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يوضح جدول ( ١٢ ) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المتعلقة (تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة المتعلقة بـ ( تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور) صادقة لما وضعت لقياسه .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. و يبين جدول ( 3:8 ) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha= 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول ( ١٣ ) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	الفئة الثانية	
		معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.sig)
١	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	٠,٨٩٨	*٠,٠٠٠
٢	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	٠,٨١٦	*٠,٠٠٠
٣	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية	٠,٨٧٨	*٠,٠٠٠
٤	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية	٠,٩٣٠	*٠,٠٠٠
٥	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	٠,٩٠٠	*٠,٠٠٠

\*  $\alpha$ . الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

### سابعاً : ثبات الاستبانة Reliability

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### 1-معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول ( ١٤ )

جدول ( ١٤ ) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
١	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	٠,٨٨١	٠,٩٣٩
٢	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	٠,٨٥٥	٠,٩٢٥
٣	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية	٠,٨٧٨	٠,٩٣٧
٤	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية	٠,٩٠٠	٠,٩٤٩
٥	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	٠,٩٣١	٠,٩٦٥
	جميع مجالات الإستبانة	٠,٩٦٩	٠,٩٨٤

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

من النتائج الموضحة في جدول ( ١٤ ) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين ( ٠,٨٥٥ - ٠,٩٣١ ) لكل مجال من مجالات الاستبانة ، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة ( 0.969 ) ، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (٠,٩٢٥ - ٠,٩٦٥) لكل مجال من مجالات الاستبانة . كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة ( 0.984 ) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون استبانة العاملين في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  ، حيث  $r$  : معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية

و درجات الأسئلة الزوجية . وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول ( ١٥ ) :

### جدول ( ١٥ ) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	٠,٨٢٧	٠,٨٢٧
٢	تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	٠,٨٢٠	٠,٨٢١
٣	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية	٠,٨١٤	٠,٨١٥
٤	تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية	٠,٨٤٩	٠,٨٤٩
٥	تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	٠,٩١٠	٠,٩١٠
	جميع مجالات الاستبانة	٠,٩٣٢	٠,٩٣٥

من النتائج الموضحة في جدول ( 15 ) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائيًا . وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ثامناً: إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية ، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.

2- حصل الباحث على كتاب موجه من عمادة كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى

وكيل وزارة التربية والتعليم العالي لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على

مديري ومديرات المدارس في محافظات غزة في فلسطين وملحق رقم (4) يوضح ذلك.

3- بعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (134) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

4- بعد جمع الأداة من أفراد مجتمع الدراسة ، تم استبعاد الأداة التي لم يتم الإجابة عن أحد

فقراته أو لم يتم استرجاعها وعددها (6) استبانات. والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (١٦) يوضح عدد الاستبانات

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات العائدة	عدد الاستبانات غير العائدة	العدد النهائي
١٣٤	١٢٨	٦	١٣٤

#### تاسعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the

social Sciences ( SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب

أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل

أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات مجالات

الاستبانة.

3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين

المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية .

4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة

الحياد وهي 3 أم لا.

5- اختبار مان - وتي ( Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية

بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## **الفصل الخامس**

### **نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها**

#### **تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

أولاً : فرضيات الدراسة

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

٢ - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ثالثاً / تحليل إجابات مديري المدارس للسؤال الثالث

## تحليل واختبار فرضيات الدراسة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل لها من خلال تحليل فقراتها بهدف التعرف على درجة تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمدارس الثانوية، والوقوف على متغيرات الدراسة، (الجنس ، التخصص ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ) .

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة، من استبانة الدراسة، والتي قامت الباحثة بجمعها، حيث استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ( SPSS )، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة .

أولا الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على:-

**السؤال الأول: "ما درجة تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المدرسية؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والوزن النسبي، كما وتم استخدام اختبار الإشارة لإختبار فرضيات الدراسة التالية:-

### أ- فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة ، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس) وهذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

١- **الفرضية الصفرية:** اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل الإجابة بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

٢- **الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كانت Sig (P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $a = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 .

أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة  $a = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن



درجة الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

ب- اختبار فرضيات الدراسة :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : "يوجد تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المدرسية ؟

١- جميع فقرات الاستبانة :

جدول رقم (١٧) النسب المئوية لدرجات التعاون لجميع مجالات الاستبانة

درجة التعاون	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
النسبة المئوية %	١٨,٨	٣٤,٤	٢٦,٦	١٦,٤	٣,٩

يبين جدول رقم (١٧) أن ما نسبته ٥٣,٢ % من أفراد العينة يرون أن درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات كانت قليلة جدا أو قليلة، في حين أن ما نسبته ٢٠,٣ % من أفراد العينة يرون أن درجة التعاون كبيرة أو كبيرة جدا بينما ما نسبته ٢٦,٦ من أفراد العينة يرون أن درجة التعاون كانت متوسطة .

كما تم استخدام اختبار الإشارة Sign test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (١٨)

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار ومستوى الدلالة

البند	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
جميع مجالات الاستبانة	٣,٥	٦٩,٩٦	١٢,١	-٧,٥	٠,٠٠

يبين الجدول رقم (١٨) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (٣,٥) والوزن النسبي (٦٩,٩٦%) وهذه النسبة متوسطة وهي قريبة من الجيد عن النسبة ٧٠% (درجة التعاون متوسطة) وأن قيمة اختبار الإشارة هي -٧,٥ وأن القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠ وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  . مما يدل على أن درجة التعاون لجميع الفقرات هي متوسطة .

ولتفسير نتائج الدراسة وزعت الباحثة نتائج استجابات العينة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، على اعتبار أن الدرجة القصوى تقابل وزن نسبي (١٠٠%)، حيث تم تقسيم المستويات الخمسة وفق المعيار المبين في الجدول (١٩) .

جدول (١٩) مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
الدرجة	أقل من ٦٠%	٦٠-٦٩%	٧٠-٧٩%	٨٠-٨٩%	٩٠-١٠٠%

حيث اختارت الباحثة مقياساً محكماً حسب درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المدرسية، بفرض أن يكون مستوى التعاون يتراوح بين (٦٠%--١٠٠%) لذا اعتبرت الباحثة أن حد الكفاية هو ٦٠% وأن ما دون ذلك غير مقبول تربوياً .

وبما أن المتوسط الحسابي النسبي لدرجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المدرسية قد بلغ ما نسبته (٦٩,٩٦%) أي أن درجة التعاون كانت متوسطة وأن اقتربت من الجيدة، فهذا يدل على وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المدرسية الخاصة بالمعلمين والطلبة والمناهج والبيئة المدرسية وأولياء الأمور، فمن ناحية تربوية يدل على أهمية وجود التعاون نظراً لحساسية المرحلة والرغبة لدى المسؤولين في إيجاد ما من شأنه تسيير العملية التعليمية بما يحقق الآمال والطموحات، كما ترى الباحثة بأنه من الضروري إيجاد قنوات للتعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس وزيادة فاعلية هذا التعاون لأن المدرسة الثانوية تتمتع بما يميزها عن غيرها من مراحل التعليم فهي بحاجة لتوفير الأجواء التعليمية المناسبة للنهوض بالمسيرة التعليمية والأخذ بيد هذه الشريحة من أبناء المجتمع ولا يتأتى هذا إلا من خلال زيادة وتيرة التعاون والانسجام بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية .

## ٢- التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة :

يبين الجدول (٢٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار والترتيب لكل مجال من المجالات جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار والترتيب للمجال الكلي.

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
٣	٠,٠٠	٦,٥٨-	١٢,٢	% ٦٨,٤	٣,٤٢	المعلمين
٢	٠,٠٠	٧,٧٩-	١٣,١	% ٧٢,٣	٣,٦١	الطلبة
١	٠,٠٠	٨,٩٧-	١٢,١	% ٧٥,١	٣,٧٥	المناهج
٥	٠,٠٠	٥,١٢-	١٤,٢	% ٦٦,٩	٣,٣٤	البيئة
٤	٠,٠٠	٤,٨٨-	١٦,٤	% ٦٧,٢	٣,٣٦	أولياء الأمور

يتضح من الجدول رقم جدول (٢٠) ما يلي :

أ- أن المجال الثالث (المناهج) قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره ( % ٧٥,١) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المناهج الفلسطينية الحديثة تعد التجربة الفلسطينية الأولى بعد أن كانت المناهج المعطاة للطلبة مصرية في قطاع غزة وأردنية في الضفة الغربية، فلا بد من الاهتمام بهذه المناهج فهي صناعة وطنية بحثة كما أن هذه المناهج من الصعوبة والتطوير لكي تتناسب التقدم والتطور التكنولوجي الكبير على مستوى العالم، فلم تعد المعرفة مجرد حشو للمعلومات في أذهان الطلبة ومن الطبيعي أن تجد الاهتمام من المسؤولين. بالإضافة إلى حرص مديري التربية والتعليم ومديري المدارس على توفير ووضوح المناهج لدى الطلبة.

ب- وقد حصل المجال الثاني (الطلبة) على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره ( % ٧٢,٣) . ويمكن تفسير ذلك بالرغبة الصادقة لدى المسؤولين في النهوض بالطلبة ومستوياتهم التعليمية فكيف وهم محور العملية التعليمية وإدراكهم بضرورة النهوض بالطلبة في كافة الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية بحيث يكون نمواً متكاملًا وبالأخص في هذه المرحلة الحرجة من عمر الإنسان فمن خلال الثانوية العامة يتمكن الطالب من اختيار مستقبله التعليمي وكيف ستكون حياته.

ت- حصل المجال الأول وهو (المعلمين) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي قدره ( ٦٨,٤ )

أي ما يقارب الجيد وإن كان يحتاج لزيادة في الاهتمام خاصةً بالكيف إلى جانب الكم وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري التربية والتعليم على النهوض بالمعلم من خلال مساعدته وإعطائه الدورات وورش العمل لرفع مستواه الأكاديمي، بالإضافة إلى إدراك المديرين لأهمية دور المعلم في النهوض

بالمسيرة التعليمية، وحرص مديرية التربية والتعليم على مساعدة مدير المدرسة لتوفير العدد الكافي من المعلمين للقيام بأدوارهم الفنية والإدارية .

ث- حصل المجال الخامس وهو مجال أولياء الأمور على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره ٦٧,٢ % وهذا يتفق مع دراسة (العرايب، ٢٠١١) حيث جاءت المشكلات المرتبطة بالمجتمع المحلي بالمرتبة الرابعة . ويمكن تفسير ذلك بالرغبة الصادقة لزيادة فاعلية أولياء الأمور باعتبارهم الشريحة الأكثر احتكاكا بالطلبة فولي الأمر يستطيع أن يساعد المدرسة كثيرا من خلال تواصله المستمر مع إدارة المدرسة والمرشد التربوي والمعلم، وذلك لتقديم التغذية الراجعة لكليهما عن مستوى الطلبة ، كما أن حرص المديرين على زيادة فاعلية أولياء الأمور ليقدموا الدور المتوقع منهم من خلال السعي المستمر والتواصل مع المدرسة لمعرفة مشاكلهم وتقديم يد العون والمساعدة لهم، و حرصهم على تشكيل لجان مدرسية من أولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي بهدف مساعدته على علاج المشكلات التي تواجه المدرسة .

ج- أما المجال الرابع والخاص بالبيئة المدرسية فقد احتل المرتبة الأخيرة بوزن نسبي، وقدره (٦٦,٩ %) . وهذا يختلف عن دراسة (رباح ٢٠٠٨ ) حيث احتلت البيئة المدرسية والمباني والتجهيزات المرتبة الأولى، ويرجع ذلك إلى عجز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم عن توفير ما يلزم المدارس من ملاعب، ومسارح، وبناء فصول جديدة لاستيعاب الزيادة في عدد الطلبة، وبناء المختبرات العلمية المختلفة ، والمكتبات، وذلك بسبب الحصار، وضعف الموازنة المخصصة للتعليم، وقلة الإمكانيات المالية للمديريات والمدارس لعمل الصيانة اللازمة للمدارس بسبب قلة التبرعات المدرسية، فموازنة المدارس تعتمد بالدرجة الأولى على تأجير المقاصف المدرسية، وما يأتي من تبرعات مدرسية، واعتماد المديريات بدرجة كبيرة على المتبرعين لإضافة أي جديد في المدارس كمظلات، أو ملاعب، أو مسارح، وغيرها مما يحد من قدرة وزارة التربية والتعليم أو المديريات على مساعدة المدارس في توفير ما يلزمها، وخاصة أن إمكانيات المدرسة وميزانيتها لا تكفي أبداً مثل هذه المشاريع. وإن كانت على درجة من الأهمية للطلبة في كافة المراحل العمرية خاصة المرحلة الثانوية والتي من خلالها تصقل شخصية الطالب وتستثمر طاقاته الإبداعية، وتوجه ميوله بما يخدم الوطن .

### ٣- اختبار الفرضيات الفرعية لكل مجال من مجالات الاستبانة:

تم وضع مجموعة من الفرضيات تم اختبارها لتفسير الاختلافات والعلاقات المختلفة في مجالات الدراسة، حيث تباينت النتائج التي تم التوصل إليها. وللإجابة عن السؤال تم وضع الفرضية :

أ- درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين، متوسطة.

تم استخدام اختبار الإشارة Sign test لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول ( ٢١ ) .

**جدول ( ٢١ )** المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال ( Sig. ) لكل فقرة من فقرات مجال التعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الرتبة
١	تحرص على توفير العدد الكافي من المعلمين في المدرسة للقيام بأدوارهم	4.31	٨٦,٢	٩,٦٣-	٠,٠٠٠	١
٢	تواصل للحد من تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي	3.64	٧٢,٨	٧,٩٨ -	٠,٠٠٠	٥
٣	توفر التخصصات المختلفة للمواد الدراسية حسب احتياجات المدرسة .	4.22	٨٤,٤	٩,١ -	٠,٠٠٠	٢
٤	تكثف من زيارات المشرف التربوي للمعلم لتوجيهه .	3.50	٧٠	٥,٨٢ -	٠,٠٠٠	٧
٥	تستجيب لطلب مدير المدرسة لتقليل الأعمال الكتابية على المعلم	2.85	٥٧	١,٦٢ -	*٠,١٠٦	١١
٦	توفر التدريب أثناء الخدمة للمعلمين بناء على احتياجاتهم التدريبية .	3.75	٧٥	٧,٨٩ -	٠,٠٠٠	٤
٧	تسعى من أجل تعزيز مشاركة المعلم بالأنشطة اللاصفية .	3.58	٧١,٦	٦,٥٦ -	٠,٠٠٠	٦
٨	تسعى لزيادة الزيارات التبادلية لحضور الدروس التوضيحية في المدارس	3.76	٧٥,٢	٧,٢٦ -	٠,٠٠٠	٣
٩	تسعى لتجديد المعلم لممارساته التربوية من خلال القراءات والأبحاث .	3.18	٦٣,٦	٢,٤٦ -	٠,٠٣٢	٩
١٠	تضع حلولاً مناسبة عند انشغال بعض المعلمين بالدروس الخاصة .	2.93	٥٨,٦	٠,٦٨ -	*٠,٤٩٦	١٠
١١	تتابع أثر التدريب على المعلم .	3.28	٦٥,٦	٣,٦٥ -	٠,٠٠٠	٨
١٢	تهتم بتكريم المعلم الملتزم بالتعليمات الإدارية .	2.50	٥٠	٤,١٤ -	٠,٠٠٠	١٣
١٣	تعطي المعلمين دورات في استخدام الحاسوب .	2.88	٥٧,٦	١,٠٩	*٠,٢٧٣	١٢
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>٣,٤١</b>	<b>٦٨,٤</b>	<b>٦,٥٧ -</b>	<b>٠,٠٠</b>	

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

من الجدول ( ٢١ ) يمكن استخلاص ما يلي:

١- الوزن النسبي لجميع فقرات المجال " تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين " يساوي ٦٨,٣% ، و قيمة اختبار الإشارة -٦,٥٧ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig ) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك يعتبر هذا المجال الخاص بالمعلمين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ ، و هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن درجة التعاون بين مديريات التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية متوسطة .

٢- من الملاحظ أن الفقرة الأولى وهي "تحرص مديرية التربية والتعليم على توفير العدد الكافي من المعلمين في المدرسة للقيام بأدوارهم"، قد حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي درجته ٨٦,٢% وقيمة اختبار الإشارة - ٩,٦٣ ، و أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، ويفسر ذلك بأنه لا غنى عن المعلمين نظراً للدور الكبير المناط بهم فلا يوجد بدائل أخرى كما يدل على حرص المديرية على توفير العدد الكافي من المعلمين، لأن المعلم من ينفذ الأنشطة ويدرّس المنهاج ويقوم بالأعمال الإدارية اللازمة لنجاح المدرسة .

٣- كذلك جاءت الفقرة الثانية في المجال الأول وهي توفر التخصصات المختلفة للمواد الدراسية حسب احتياجات المدرسة، في المرتبة الثانية، بوزن نسبي درجته (٨٤,٤%) وقيمة اختبار الإشارة - ٩,١ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، وهذا يؤكد حرص المديرين على توزيع المدرسين في المدارس حسب تخصصاتهم وهذا يعلل بصعوبة المناهج الفلسطينية فهي لن يتمكن من تدريسها إلا ذوو الاختصاص من جهة، ومن جهة أخرى الرغبة الصادقة لدى المسؤولين للنهوض بالعملية التعليمية .

٤- بينما حصلت الفقرة الثانية عشرة " تهتم بتكريم المعلم الملتزم بالتعليمات الإدارية " على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي درجته (٥٠%) يساوي، وقيمة اختبار الإشارة - ٤,١٤ ، و أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، و هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على هذه الفقرة، وقد يرجع ذلك إلى قلة الموازنة الخاصة بالتعليم. وهذا يتفق مع دراسة ( العرابيد ٢٠١١ )

٥- أما الفقرة الثالثة عشرة في المجال الأول وهي " تعطي المعلمين دورات في استخدام الحاسوب " فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي درجته (٥٧,٦%) وقيمة اختبار الإشارة - ١,٠ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٢٧٣ ، وتفسر الباحثة ذلك الأمر بعدم توفر أجهزة الحاسوب بما يكفي ويتناسب مع أعداد المعلمين في المدارس، كما يفسر بقلة عدد الموظفين المختصين واللازمين لإعطاء مثل هذه الدورات .

ب- درجة تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة متوسطة.

تم استخدام اختبار الإشارة Sign test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا .النتائج موضحة في جدول ( ٢٢ )  
**جدول ( ٢٢ )** المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال ( Sig. ) لكل فقرة من فقرات مجال تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي %	الوزن	قيمة الاختبار	الاحتمالية	الرتبة
١	تسعى لتوفير أجهزة حاسوب في المدرسة مناسبة لأعداد الطلبة .	2.93	٥٨,٦	٠,٢٢-	٠,٨٢	٩	
٢	تحدث مدير المدرسة على ضرورة التزام الطلبة بالزى المدرسي.	3.77	٧٥,٤	٧,١٩-	٠,٠٠	٦	
٣	تعقد لقاءات مع الطلبة لحثهم على الالتزام بالحضور وعدم الغياب .	2.96	٥٩,٢	٠,٣٢-	*٠,٧٤	٨	
٤	تشجع مشاركة طلبة المدرسة في مسابقات الأنشطة اللاصفية .	3.99	٧٩,٨	٩,٢٣-	٠,٠٠	٢	
٥	تكرم الطلبة الفائزين في المسابقات الثقافية على مستوى المديرية.	4.01	٨٠,٢	٨,٦٤-	٠,٠٠	١	
٦	تهتم بتنمية الوعي الديني لدى الطلبة .	3.97	٧٩,٤	٩,٠٣-	٠,٠٠	٣	
٧	توفر خطة علاجية مساندة للمناهج الدراسية لعلاج الضعف التحصيلي	3.34	٦٦,٨	٣,٩٤-	٠,٠٠	٧	
٨	تهتم بمتابعة عمل الإرشاد التربوي في المدرسة لزيادة فاعليته .	3.79	٧٥,٨	٨,٤٧-	٠,٠٠	٤	
٩	تسعى من أجل تعزيز السمات الأخلاقية لدى الطلبة .	3.7٦	٧٥,٤	٧,٩٠-	٠,٠٠	٥	
٠,٠	جميع فقرات المجال معاً	٣,٦١	٧٢,٢	٧,٨١-	٠,٠٠	٠,٠	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

من الجدول (٢٢) يمكن استخلاص ما يلي:

١- الوزن النسبي لجميع فقرات المجال " تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة " يساوي ٧٢,٢% ، و قيمة اختبار الإشارة -٧,٨١ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك يعتبر هذا المجال الخاص بالطلبة دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة و هي ٣ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن درجة التعاون بين مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية جيدة .

٢- ومن الملاحظ أن الاستجابات قد تنوعت في المجال الواحد فقد جاءت الفقرة " تكرم مديرية التربية و التعليم الطلبة الفائزين في المسابقات الثقافية على مستوى المديرية " في المرتبة الأولى بوزن نسبي درجته ٨٠,٢% ، وقيمة اختبار الإشارة - ٨,٦٤ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على هذه الفقرة، ويشير إلى اهتمام مديري التربية والتعليم بالطلبة الفائزين في المسابقات الثقافية على مستوى المديرية، ويرجع ذلك إلى فاعلية قسم الأنشطة داخل المديرية وقدرته على التواصل مع المدارس والطلبة، وأن هذا التكريم وإن كان معنوياً ولا يكلف الكثير فهو عادة شهادة تقدير، وهدية رمزية أحياناً أخرى، على درجة كبيرة من الأهمية كما تترك الأثر في نفوس الطلبة وتدفعهم للمشاركة الإيجابية في السنوات المقبلة.

٣- كذلك جاءت الفقرة " تشجع مشاركة طلبة المدرسة في مسابقات الأنشطة اللاصفية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي درجته (٧٩,٨%)، وقيمة اختبار الإشارة - ٩,٢٣ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  فهذا يدل على حرص المديرين الكبير للاهتمام بالأنشطة الطلابية ، نظراً لأهمية هذه الأنشطة بالنسبة للطلبة .

٣ - وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة " تسعى لتوفير أجهزة حاسوب في المدرسة مناسبة لأعداد الطلبة " بوزن نسبي درجته (٥٨,٦%)، وقيمة اختبار الإشارة ٠,٢٢ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٨٢ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ويعزى ذلك إلى عدم كفاية الموازنة المخصصة للتعليم وضعف الصيانة في مدارسنا وذلك رغم الأهمية الكبرى للحاسوب نظراً لعصر التكنولوجيا الذي نعيشه.

٤ - أما الفقرة " تعقد لقاءات مع الطلبة لحثهم على الالتزام بالحضور وعدم الغياب " فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي درجته (٥٩,٢%)، وقيمة اختبار الإشارة - ٠,٣٢ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٧٤ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  جاءت في المرتبة قبل الأخيرة ، وتفسر الباحثة هذه الدرجة بضعف التواصل بين مديري التعليم والمسؤولين من ناحية والطلبة من ناحية أخرى، على الرغم من كونهم محور العملية التعليمية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قد يرجع هذا الأمر إلى ثقة المسؤولين في مديري المدارس وقدرتهم على متابعة الطلبة.

في ضوء ما سبق نستنتج أن أفراد المجتمع الإحصائي من مديري المدارس الثانوية يرون أن التعاون بين مديريات التربية و التعليم ومديري المدارس جيد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية



الثانية، والخاصة بالتعاون لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة. ونستنتج من ذلك بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون مستوى تعاون مديرية التربية والتعليم فوق المتوسط ومرتفع في بعض الجوانب، ولكن يوجد ضعف في جانب توفير أجهزة حاسوب في المدرسة مناسبة لأعداد الطلبة .

**ج- درجة تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .**

تم استخدام اختبار الإشارة Sign test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (٢٣).

**جدول ( ٢٣ ) المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال ( Sig. ) لكل فقرة من فقرات مجال تعاون بين مديري مديرية التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية**

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الرتبة
١	تسعى لتوضيح الفلسفة التعليمية للمناهج الدراسية .	3.36	٦٧,٢	٤,٧-	٠,٠٠	١٠
٢	تمد المدرسة بالكتب المدرسية قبل بداية الفصل الدراسي .	4.45	٨٩	١٠,٣-	٠,٠٠	١
٣	توفر دليل المعلم للمادة الدراسية .	٤.٢٨	٨٥,٦	١٠,١-	٠,٠٠	٢
٤	تتابع الخطة الزمنية لتنفيذ المنهاج .	٣.٩٨	٧٩,٦	٩,٢٢-	٠,٠٠	٣
٥	تجهز مادة تدريبية مساندة للكتاب المدرسي .	٣.٩١	٧٨,٢	٨,٠٤-	٠,٠٠	٤
٦	تشجع قيام الطلبة برحلات تعليمية منهجية .	٣.٤٥	٦٩	٤,٨٩-	٠,٠٠	٨
٧	تمد المدرسة بما يلزم من تقنيات التعليم والتعلم لشرح الدروس	٣.٢٩	٦٥,٨	٢,٧٦-	٠,٠٠٦	١١
٨	تتابع مع مدير المدرسة مدى تلبية الجدول المدرسي لحاجات المعلمين	٣.٧٩	٧٥,٨	٧,٩٠-	٠,٠٠	٥
٩	تتابع مع مدير المدرسة مدى تلبية الجدول المدرسي لحاجات الطلبة .	٣.٦٤	٧٢,٨	٦,٨٥-	٠,٠٠	٧
١٠	توفر كتباً مناسبة للمكتبة المدرسية لإثراء المناهج الدراسية .	٣.٤٢	٦٨,٤	٣,٩٩-	٠,٠٠	٩
١١	تعمل على عقد دورات للمعلم لإثراء المناهج الدراسية .	٣.٧٠	٧٤	٧,٩١-	٠,٠٠	٦
-	جميع فقرات المجال معاً	٣,٧٥	٧٥	٩,٤٨-	٠,٠٠	-

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

## من الجدول ( ٢٣ ) يمكن استخلاص ما يلي:

- ١- الوزن النسبي لجميع فقرات المجال " تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة " يساوي ٧٥%، وقيمة اختبار الإشارة -٩,٨٤ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، لذلك يعتبر هذا المجال الخاص بالمناهج الدراسية دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن درجة التعاون بين مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية جيدة .
- ٢- كما نجد أعلى الفقرات استجابة وهي: " تمد المدرسة بالكتب المدرسية قبل بداية الفصل الدراسي " في المرتبة الأولى فقد بلغ الوزن النسبي ٨٩% ، و قيمة اختبار الإشارة - ١٠,٣ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على هذه الفقرة، ويشير إلى اهتمام مديري التربية والتعليم بتوفير الكتب المدرسية حسب حاجة المدارس في بداية الفصل الدراسي، وتفسر الباحثة هذه الاستجابة بأن الكتاب المدرسي يكاد يكون الوسيلة التعليمية الوحيدة المتوفرة في المدارس، وقلة الاهتمام بالمصادر المتنوعة للتعلم، فان لم يتوفر الكتاب لا يستطيع المعلم أن يقوم بدوره، والطالب لن يتمكن من دراسته.
- ٣- وقد جاءت الفقرة الثالثة في المجال الثالث وهي توفر دليل المعلم للمادة الدراسية . في المرتبة الثانية ، فقد بلغ الوزن النسبي ٨٥,٦% ، و قيمة اختبار الإشارة -١٠,١ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتفسر الباحثة ذلك بان هذا الاهتمام يؤكد ما ذكر سابقاً بأهمية المناهج الفلسطينية ودورها الكبير في بناء شخصية الطالب، والاعتماد على الكتاب المدرسي يكاد يكون المصدر الوحيد من مصادر التعلم المتنوعة وأهمية تيسير المادة للمعلم وتقديم يد العون والمساعدة له ليتمكن من شرح المادة العلمية .
- ٤- وأضعف الفقرات هي: " تمد المدرسة بما يلزم من تقنيات التعليم و التعلم لشرح الدروس " ، قد جاءت في المرتبة الأخيرة فقد بلغ الوزن النسبي ٦٥,٨% ، وقيمة اختبار الإشارة -٢,٧٦ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٦ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يؤكد النتائج السابقة والتفسيرات بأن الموازنة المخصصة للتعليم لا تكفي شراء الأجهزة، وأن الكتاب المدرسي يعتبر المصدر الأكثر سهولة وأقل تكلفة من مصادر التعلم من تقنيات حديثة، رغم حاجة المناهج الفلسطينية لها جميعاً .

٥- وقد جاءت الفقرة الأولى في المجال الثالث وهي "تسعى لتوضيح الفلسفة التعليمية للمناهج الدراسية في المرتبة قبل الأخيرة ، فقد بلغ الوزن النسبي (٧٦,٢%)، وقيمة اختبار الإشارة -٤,٧ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتفسر الباحثة هذا الأمر بعدم اهتمام واضعي المناهج الفلسطينية كثيراً برأي المدير والذي لم يأخذ برأيه عند إعداد المناهج الفلسطينية وهذا يتفق مع دراسة (العرابيد ٢٠١١).

في ضوء ما سبق نستنتج أن أفراد المجتمع الإحصائي من مديري المدارس الثانوية يرون أن التعاون في حل مشكلات المناهج الدراسية بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس جيد، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية. ونستنتج من ذلك بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون مستوى تعاون مديري التربية والتعليم ومرتفع في بعض الجوانب، ولكن يوجد ضعف في جانب توفير تقنيات التعليم والتعلم لشرح الدروس، وفي جانب توفير كتب للمكتبة المدرسية لإثراء المناهج المدرسية.

د- درجة تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) . تم استخدام اختبار الإشارة Sign test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٤) المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig. ) لكل فقرة من فقرات مجال تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية

م	الفرقة	الحسابي المتوسط	النسبي % الوزن	قيمة الاختبار	الاحتمالية القيمة	الرتبة
١	تدعم المكتبة المدرسية بكل ما هو جديد من كتب .	٣.٢٢	٦٤,٤	٢,٠٥-	٠,٠٤	١١
٢	توفر جميع ما يلزم المختبرات العلمية المدرسية لإجراء التجارب العلمية	٣.٣٠	٦٦	٣,٨٢-	٠,٠٠	١٠
٣	تهتم بتوفير الملاعب المناسبة لأعداد الطلبة في المدرسة .	٣.٠١	٦٠,٢	٠,٢٢-	٠,٨٢	١٢
٤	تمد المدرسة بما يلزم لتحسين الحديقة المدرسية .	٢.٥٧	٥١,٤	٤,٠٠-	٠,٠٠	١٤
٥	تهتم بتوفير مسرح مدرسي لكل مدرسة .	٢.١١	٤٢,٢	٧,٤٨-	٠,٠٠	١٦
٦	توفر للمدرسة البدائل حال انقطاع التيار الكهربائي في المدرسة.	٢.١٣	٤٢,٦	٦,٢٥-	٠,٠٠	١٥
٧	توفر الأثاث المدرسي المناسب لأعداد الطلبة في المدرسة .	٣.٧٩	٧٥,٨	٦,٦٧-	٠,٠٠	٦
٨	توفر عدداً كافياً من الفصول الدراسية لحل مشكلة ازدحام الفصول بالطلبة	٣.٤٢	٦٨,٤	٣,٩٤-	٠,٠٠	٨
٩	تمد الفصول الدراسية بالوسائل التعليمية الحديثة .	٢.٧١	٥٤,٢	٢,٥٢-	٠,٠١	١٣

٧	٠,٠٠٠	٥,٣-	٧١	٣,٥٥	توفر الصيانة لأجهزة الكمبيوتر التابعة للمدرسة.	١٠
١	٠,٠٠٠	١٠,٣-	٨٦,٤	٤,٣٢	تحت مدير المدرسة على متابعة نظافة المقصف المدرسي .	١١
٤	٠,٠٠٠	٨,٢٧-	٧٨,٢	٣,٩١	تحرص على تنوع الأغذية في المقصف المدرسي .	١٢
٥	٠,٠٠٠	٧,٦٤-	٧٦,٨	٣,٨٤	تهتم بتوفير التهوية والإضاءة المناسبة داخل الصف .	١٣
٣	٠,٠٠٠	٨,٦٤-	٧٩	٣,٩٥	تتابع مدى صلاحية المرافق الصحية للطلبة في المدرسة .	١٤
٢	٠,٠٠٠	١٠,٢-	٨٥,٤	٤,٢٧	توفر المياه الصالحة للشرب في المدرسة.	١٥
٩	٠,٠٠٠	٣,٨٥-	٦٧,٨	٣,٣٩	توفر مظلات واقية من الأمطار وحرارة الشمس في ساحة المدرسة.	١٦
-	٠,٠٠٠	٣,٩٤-	٦٧	٣,٣٥	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

من الجدول (٢٤) يمكن استخلاص ما يلي:

١- الوزن النسبي لجميع فقرات المجال " تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية " يساوي ٦٧% ، وقيمة اختبار الإشارة -٣,٩٤ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك يعتبر هذا المجال الخاص بالبيئة المدرسية دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن درجة التعاون بين مديري التربية و التعليم ومديري المدارس متوسطة .

٢- كما نجد بأن أقوى الفقرات استجابة هي: " تحت مدير المدرسة على متابعة نظافة المقصف المدرسي " قد جاءت في المرتبة الأولى، فقد بلغ الوزن النسبي ٨٦,٤%، وقيمة اختبار الإشارة -١٠,٣ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على هذه الفقرة، ويشير إلى اهتمام مديري التربية والتعليم بمتابعة نظافة المقصف المدرسي، كما أنه يدل على فاعلية قسم الصحة في المديرية.

٣- وقد جاءت الفقرة الخامسة عشرة وهي "توفر المياه الصالحة للشرب في المدرسة". في المرتبة الثانية في الأهمية فقد بلغ الوزن النسبي ٨٥,٤%، وقيمة اختبار الإشارة -١٠,٧ ، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠ ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتفسر الباحثة ذلك بأهمية المحافظة على صحة الطلبة وسعي المسؤولين في المديرية الدائم لتوفير أقصى درجات الاهتمام بالنظافة العامة وتوفير الأغذية الصحية من خلال الإعزاز لقسم الصحة في المديرية بالمتابعة المستمرة للمقاصف ومياه الشرب، فمن خبرة الباحثة في الإدارة قد

لمست هذا الاهتمام كغيرها من المديرين، فهم لا يسمحون بأي مخالفة مهما صغر أو كبر حجمها أن توجد في المدارس .

٤- أما أدنى الفقرات هي: " تهتم بتوفير مسرح مدرسي لكل مدرسة " وقد جاءت في المرتبة الأخيرة إذ بلغ الوزن النسبي ٤٢,٢%، وقيمة اختبار الإشارة - ٧,٤٨، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، ونستنتج أن مديري المدارس يرون أن درجة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس في توفير مسرح مدرسي درجة ضعيفة. وقد يرجع ذلك لعدم وضوح الرؤيا لمدى أهمية المسرح المدرسي وعدم تركيز المناهج على هذا الجانب، وما أكدته الباحثة سابقا من ضعف المخصصات المالية للتعليم.

٥- كما جاءت الفقرة السادسة في المجال الرابع وهي " توفر للمدرسة البدائل حال انقطاع التيار الكهربائي في المدرسة" في المرتبة قبل الأخيرة فقد بلغ الوزن النسبي ٤٢,٦%، وقيمة اختبار الإشارة - ٦,٢٥، و أن القيمة الاحتمالية (Sig. ) تساوي ٠,٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتفسر الباحثة ذلك بعدم توفر الموازنة القادرة على تلبية احتياجات العملية التعليمية في المدارس بالرغم من الأهمية الكبيرة لتوفير المولد الكهربائي، نظرا لانقطاع التيار الكهربائي بشكل شبه مستمر عن محافظات غزة، واعتماد المدرسة بشكل كبير على الحاسوب في عهد برنامج الإدارة المحوسب .

٦- في ضوء ما سبق نستنتج أن أفراد المجتمع الإحصائي من مديري المدارس يرون أن التعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية في حل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية متوسطة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية. ونستنتج من ذلك بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون مستوى تعاون مديري التربية والتعليم متوسط ومرتفع في بعض الجوانب، ولكن يوجد ضعف في الجوانب التالية: تحسين الحديقة المدرسية وتوفير مسرح مدرسي وحل مشكلة انقطاع التيار الكهربائي وتوفير وسائل تعليمية. ونعلل ذلك بأن المناهج الفلسطينية لا زالت تركز على الجانب النظري والمعلومات النظرية ونجد ذلك في اعتمادها بالدرجة الأولى في التقويم على الامتحانات وقليل بل نادرا ما نجد التركيز على الأنشطة والجانب العملي في المنهاج.

٥- درجة تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) . تم استخدام اختبار الإشارة Sign test لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (٢٥) المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig. ) لكل فقرة من فقرات مجال تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي %	الوزن	قيمة الاختبار	الاحتمالية	الرتبة
١	تشجع زيادة التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور .	٣.٩٧	٧٩,٤	٨,٩٧-	٠,٠٠	١	
٢	تتعاون مع المدير لزيادة فاعلية مجلس أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة	٣.٦٨	٧٣,٦	٦,٩١-	٠,٠٠	٢	
٣	تشارك مدير المدرسة في عقد لقاءات مفتوحة مع أولياء الأمور .	٣.٠٦	٦١,٢	٠,٥٦-	٠,٥٧	٩	
٤	تساعد مدير المدرسة للحد من تدخل أولياء الأمور في الشئون المدرسية	٣.٢٥	٦٥	٢,٨٢-	٠,٠٠	٨	
٥	تبحث على التواصل مع أولياء الأمور في ندوات لتنمية وعيهم بمشكلات الطلبة	٣.٣٧	٦٧,٤	٤,٢٣-	٠,٠٠٥	٦	
٦	تسعى لزيادة الأنشطة المجتمعية التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي .	٣.٤٥	٦٩	٤,٧٢-	٠,٠٠	٥	
٧	توجه المدير للتواصل مع أولياء الأمور لتقليل أثر المشاجرات على العلاقات بين الطلبة في المدرسة.	٣.٥٢	٧٠,٤	٥,٧٢-	٠,٠٠	٣	
٨	تعزز دور مدير المدرسة في تحقيق نظافة البيئة المحيطة بالمدرسة .	٣.٥١	٧٠,٢	٥,٥٩-	٠,٠٠	٤	
٩	توجه المدير للتواصل مع أولياء الأمور لتقليل أثر الصراعات السياسية على العلاقات بين الطلبة .	٣.٣٦	٦٧,٢	٤,٦٧-	٠,٠٠	٧	
١٠	تحرص على تكريم أولياء الأمور المثاليين على مستوى المديرية .	٢.٤١	٤٨,٢	٤,٣١-	٠,٠٠	١٠	
-	جميع فقرات المجال معاً	٣,٣٦	٦٧,٢	٤,٨٨-	٠,٠٠	-	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

من الجدول (٢٥) يمكن استخلاص ما يلي:

أ- الوزن النسبي لجميع فقرات المجال " يوجد تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة " يساوي ٦٧,٢%، وقيمة اختبار الإشارة -٤,٨٨، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، لذلك يعتبر هذا المجال الخاص بأولياء الأمور دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على فقرات هذا المجال. مما يدل على أن درجة التعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية متوسطة .

ب- وقد جاءت الفقرة " تشجع زيادة التواصل بين إدارة المدرسة و أولياء الأمور " في المرتبة الأولى فقد بلغ المتوسط الحسابي النسبي ٧٩,٤%، وقيمة اختبار الإشارة -٨,٩٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي ٣،

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع الدراسي على هذه الفقرة، ويشير إلى تشجيع مديري التربية والتعليم لزيادة التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور. ويرجع ذلك لأهمية التواصل مع أولياء الأمور.

ج- بينما حصلت الفقرة وهي " تتعاون مع المدير لزيادة فاعلية مجلس أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهذا يؤكد ما جاء في الفقرة السابقة .

د- وقد جاءت الفقرة " تحرص على تكريم أولياء الأمور المثاليين على مستوى المديرية " في المرتبة الأخيرة إذ بلغ الوزن النسبي ٤٨,٢%، وقيمة اختبار الإشارة - ٤,٣١، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، و نستنتج أن مديري المدارس يرون أن درجة التعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية في توفير مسرح مدرسي درجة ضعيفة، ويرجع ذلك لقلة الموازنة المالية والتي تمكن المديرية من إقامة احتفالات تكريم وشراء جوائز وهدايا عينية .

ه- كما جاءت الفقرة الثالثة في المجال الخامس وهي " تشارك مدير المدرسة في عقد لقاءات مفتوحة مع أولياء الأمور ". في المرتبة قبل الأخيرة فقد بلغ الوزن النسبي ٦١,٢% ، و قيمة اختبار الإشارة -٠,٥٦، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي ٠,٥٧، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وتفسر الباحثة ذلك من خبرتها في هذا المجال بضعف التواصل بين المسؤولين وأولياء أمور الطلبة بأنه يرجع لأسباب منها قل الثقة بين الأهالي من جهة والمسؤولين من جهة أخرى فيفسر لدى الأهالي أن هذه الاجتماعات لأجل التبرع للمدرسة ودفع الأموال، مما يضعف رغبة المسؤولين في لقاء أولياء الأمور من باب عدم تلبيتهم للدعوات .

و- في ضوء ما سبق نستنتج أن أفراد المجتمع الإحصائي من مديري المدارس يرون أن التعاون بين مديري التربية و التعليم ومديري المدارس في حل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور متوسطة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تنص على وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور. ونستنتج من ذلك بأن أفراد مجتمع الدراسة يرون مستوى تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية متوسطاً .

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على:-

هل توجد فروقات واضحة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابة المبحوثين حول ( وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمدارس الثانوية) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية).

لذلك تم استخدام اختبار ( مان - وتني ) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية و هو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات . و كذلك تم استخدام اختبار "

كروسكال - والاس ) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية و هذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر .

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) تعزى إلى الجنس :

جدول (٢٦) نتائج تحليل اختبار(مان- وتي) بين استجابات المبحوثين حول( وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة ) تعزى للجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig. )
١	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	-1.08	0.280
٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	-0.76	0.444
٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج	-0.56	0.574
٤	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة	-0.17	0.862
٥	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	-0.09	0.923
	جميع المجالات	-0.73	0.464

يوضح جدول ( ٢٦ ) أنه باستخدام اختبار " مان - وتي " تبين أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) لكل من فقرات مجال (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و من ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى متغير الجنس .

كما يبين جدول ( ٢٧ ) متوسطات الرتب لإجابات أفراد المجتمع الدراسي حول وجود تعاون بين مديري المدارس و مديريات التربية و التعليم تعزى لمتغير الجنس .



جدول ( ٢٧ ) متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وجود تعاون بين مديري التربية و التعليم و مديري المدارس الثانوية في حل المشكلات في المجالات الخمسة

المرتبة	متوسط الرتبة		المجال
	ذكر	أنثى	
١	٦٠,٤	٦٧,٦	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين
٢	٦١,٦	٦٦,٧	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة
٣	٦٢,٤	٦٦,١	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج
٤	٦٣,٨	٦٥,٠	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة
٥	٦٤,١	٦٤,٨	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور
	٦١,٧	٦٦,٦	جميع المجالات

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٢٧) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الإناث أكبر من الذكور و ذلك للمجالات الخمس، وهذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد المجتمع الدراسي من الإناث .

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢٦) والجدول رقم (٢٧) يمكن استنتاج ما يلي:

- أ- تشير هذه النتيجة للشعور بالمسؤولية لدى المديرين والمديرات على حد سواء وعظم المسؤولية الملقاة على كاهل المديرين والمديرات .
- ب- إن المجتمع الذي يعيشه مديرو المدارس ذكورا وإناثا هو مجتمع واحد ويخضع لنفس الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- ج- كما يتضح أهمية التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لأهمية التخلص من أي مشكلات قد تعيق عمل مدير المدرسة بصفته المنفذ لسياسة وزارة التربية والتعليم .
- د- ومن مقياس الرتب نجد درجة التعاون مع المديرات كانت أكثر وضوحاً من المديرين وخاصة في المجال المتعلق بالمعلمين والطلبة ويؤكد حرص المديريات على النهوض بمستوى الطلبة من خلال حل المشكلات التي تعترض عمل المديرين والطلبة وتفسر الباحثة بحرص المديرات على المتابعة والتواصل المستمر مع مديري التعليم لحل المشكلات التي تعترض عملهم .
- هـ- بينما أقلهن في المجال المتعلق بالبيئة المدرسية والعلاقة مع أولياء الأمور ويفسر ذلك بأن مدير المدرسة هو الأقدر على علاج مشكلاته الخاصة بالبيئة المدرسية بصفته متواجد باستمرار في

المدرسة وعلى علاقة مستمرة مع أولياء الأمور والذين يتواصلون مع المدرسة للإطلاع على مستويات الأبناء أو حل مشكلات متعلقة بتعاملاتهم في المدرسة .

و- ومن الملاحظ أنه يتساوى بدرجة كبيرة تقدير المديرين والمديرات في المجال المتعلق بأولياء الأمور مما يؤكد أهمية حل المشكلة وضرورة التواصل مع مديري المدارس الثانوية لوضع حلولاً مشتركة .

ز- خضوع مديري المدارس الثانوية لنفس القرارات والتعليمات الواردة من قبل مديريات التربية والتعليم .

### ثانياً / الفرضية الفرعية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) تعزى إلى متغير التخصص :

جدول (٢٨) نتائج تحليل اختبار ( مان - وتني ) بين استجابات المبحوثين حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) تعزى لمتغير التخصص .

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig. )
١	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	-0.99	0.921
٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	-0.26	0.794
٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج	-0.22	0.824
٤	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة	-0.25	0.800
٥	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	-1.10	0.273
	جميع المجالات	-0.64	0.640

يوضح جدول ( ٢٨ ) أنه باستخدام اختبار " مان- وتني ) تبين أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) لكل من فقرات مجال (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و من ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى متغير التخصص .

يبين جدول ( ٢٩ ) متوسطات الرتب لإجابات أفراد المجتمع الدراسي حول وجود تعاون بين مديري المدارس و مديريات التربية و التعليم تعزى لمتغير التخصص .

جدول ( ٢٩ ) متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في حل المشكلات المختلفة تعزى لمتغير التخصص .

متوسط الرتبة	المجال		
	علمي	أدبي	
٦٣,٧	٦٤,٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات المعلمين	١
٦٤,٩	٦٣,٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل مشكلات بالطلبة	٢
٦٤,٧	٦٣,٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل مشكلات بالمناهج	٣
٦٤,٩	٦٣,٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية	٤
٦٧,٧	٦٠,٥	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	٥
٦٥,٦	٦٢,٥	جميع المجالات	

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٢٩٨) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة للذين تخصصهم في المرحلة الثانوية " علمي " أكبر من الذين تخصصهم "علوم إنسانية" في المجال الأول " الخاص بالمعلمين " و هذا يعني أن درجة الموافقة في هذا المجال كانت أكبر عند المتخصصين في الفرع العلمي ، بينما المجالات الأربعة الأخرى ( الطلبة ، المناهج ، البيئة المدرسية ، أولياء الأمور) كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة المتخصصين في فرع العلوم الإنسانية أكبر من الفرع العلمي ، و هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد المجتمع الدراسي من المتخصصين في الفرع العلوم الإنسانية .

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢٨) والجدول رقم( ٢٩ ) يمكن استنتاج ما يلي:

أ- نجد أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد المجتمع تعزى لمتغير التخصص وان كان حسب مقياس الرتب يوضح أن المديرين المتخصصين في الفرع العلمي كانت استجاباتهم أكبر من المتخصصين فرع أدبي في المجالات الأربعة الطلبة والمناهج والبيئة المدرسية وأولياء الأمور بينما التخصص العلمي أكبر في مجال المعلمين مما يوضح بأن المديرين من ذوي التخصص الأدبي يمتلكون القدرة على التواصل وحل مشكلاتهم مع الإدارة العليا وهذا يرجع لطبيعة قدراتهم حيث القدرات الأدبية تميل للجانب النظري والقدرة في التعبير والتواصل وإبداء الرأي أكثر من غيرهم .

ب- كما توضح النتائج أن ذوي التخصص العلمي من المديرين أقل من غيرهم في مجال أولياء الأمور ويوضح ذلك أهمية التواصل بمديري التربية والتعليم للتخلص من هذا النوع من المشكلات ومن ثم تفعيل هذا الجانب .

### ثالثاً / الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي :  
جدول ( ٣٠ ) نتائج تحليل اختبار (مان- وتي) بين استجابات المبحوثين حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات المختلفة ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig. )
١	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	-0.267	0.789
٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	-0.301	0.763
٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج	-1.499	0.134
٤	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة	-0.415	0.678
٥	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	-0.281	0.779
	جميع المجالات	-0.353	0.724

يوضح جدول ( ٣٠ ) أنه باستخدام (اختبار " مان- وتي ) تبين أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) لكل من فقرات مجال (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمس) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و من ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يبين جدول ( ٣١ ) متوسطات الرتب لإجابات أفراد المجتمع الدراسي حول وجود تعاون بين مديري المدارس الثانوية ومديري التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

جدول ( ٣١ ) متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في حل المشكلات المختلفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

م	المجال	متوسط الرتبة	
		بكالوريوس س	دراسات عليا
١	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	٦٤,٠١	٦٦,٠٥
٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	٦٥,١	٦٢,٨
٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج	٦٧,٣	٥٥,٨
٤	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة ببيئة المدرسة	٦٥,٣	٦٢,١
٥	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	٦٥,٠٢	٦٢,٩
	جميع المجالات	٦٥,٢	٦٢,٥

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٣١) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم دراسات عليا أكبر من الذين مؤهلهم شهادة بكالوريوس في المجال الأول " الخاص بالمعلمين " وهذا يعني أن درجة الموافقة في هذا المجال كانت أكبر عند الذين مؤهلهم دراسات عليا، بينما المجالات الأربع الأخرى (الطلبة، المناهج، البيئة المدرسية، أولياء الأمور) كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة لحملة شهادة البكالوريوس أكبر من حملة الشهادات العليا، وهذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد المجتمع الدراسي من الذين مؤهلهم دراسات عليا .

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣٠) والجدول رقم (٣١) يمكن استنتاج ما يلي:

- أ- لاتعتمد معايير وأسس الحكم على درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في حل المشكلات على حيازة شهادات الماجستير أو بكالوريوس حيث أن جميع المديرين على درجة عالية من الوعي بأهمية التعاون ودوره في الارتقاء بالعملية التعليمية .
- ب- كما تفسر الباحثة أن متوسط الرتبة لإجابات حملة البكالوريوس هو الأكبر فقد يرجع إلى تفرغهم لإدارة المدرسة والتواصل مع الجهات المختلفة في محاولة لحل المشكلات منذ حدوثها
- ج- إتباع سياسة عامة وفلسفة إدارية تحدها وزارة التربية والتعليم لآلية التعامل بين جميع المديرين .

#### رابعاً / الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) تعزى إلى متغير سنوات الخدمة :

جدول (٣٢) نتائج تحليل اختبار ( كروسكال - والاس ) بين استجابات المبحوثين حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig. )
١	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	15.3	0.000
٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	6.1	0.048
٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج	2.8	0.241
٤	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة	10.3	0.006
٥	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	7.7	0.021
	جميع المجالات	10.7	0.005

يوضح جدول ( ٣٢ ) أنه باستخدام اختبار " كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من فقرات المجال ( وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين ، و الطلبة و البيئة المدرسية و أولياء الأمور ) كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجالات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة .

و أيضاً تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بمجال المناهج الدراسية ) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  و من ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجال تعزى إلى متغير سنوات الخدمة في هذا المجال .

يبين جدول (٣٣) متوسطات الرتب لإجابات أفراد المجتمع الدراسي حول وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (٣٣) متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في حل المشكلات المختلفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

م	المجال	متوسط الرتبة		
		أقل من ٥	٦ - ١٠	أكثر ١١
١	وجود تعاون بين مديري التربية و مديري المدارس لحل مشكلات المعلمين	٤٨,٣	٨٦,٩	٦٣,٢
٢	وجود تعاون بين مديري التربية و مديري المدارس لحل مشكلات الطلبة	٥٦,٩	٧٩,٩	٦٢,١
٣	وجود تعاون بين مديري التربية و مديري المدارس لحل مشكلات المناهج المدرسية	٦٠,٧	٧٥,٤	٦٢,٢
٤	وجود تعاون بين مديري التربية و مديري المدارس لحل مشكلات البيئة المدرسية	٥٣,١	٨٣,٩	٦٢,٢
٥	وجود تعاون بين مديري التربية و مديري المدارس لحل مشكلات أولياء الأمور	٥٤,٩	٨١,٤	٦٢,٤
	جميع المجالات	٥٣,١	٨٤,٤	٦٢,١

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (33) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين سنوات الخدمة بين ( ٦ - ١٠ ) سنوات أكبر من الفئتين الأخرين وذلك في جميع المجالات الخمسة، وهذا يعني درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة لهذه الفئة، ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة تتمتع بالحيوية و الخبرة ، لأن الفئة الأولى تتمتع بالحيوية دون الخبرة ، والفئة الثالثة تتمتع بالخبرة و تضعف بها الحيوية .وقد تختلف هذه الدراسة عن دراسة (العتيبي (٢٠٠٥) ، ودراسة الهنداوي (٢٠٠٢) من حيث سنوات الخدمة فتعزى الفروق لصالح الأكثر خبرة .كذلك تختلف عن دراسة (العرايب (٢٠١١)

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣٢) والجدول رقم(٣٣) يمكن استنتاج ما يلي:

- أ- توحد وجهة نظر مديري المدارس في درجة تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات الخاصة بمجال المناهج ، بغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم، وقد يرجع ذلك بسبب تشابه الظروف التي تؤثر في المدارس الثانوية وذلك من خلال التشابه في الإمكانيات والتسهيلات المقدمة من السلطات التعليمية المسؤولة، وتركيز السياسة التعليمية على المناهج والاهتمام بها .
- ب- وتفسر الباحثة بأن المديرين الأقل خبرة هم الأقل درجة تعاون نظرا لظروف تعيينهم الاستثنائية حيث الأحداث التي مرت بها المسيرة التعليمية من استتلاف غالبية معظم مديري المدارس مما

أجبر الوزارة على تغطية هذا الجانب وهذا يؤكد حاجتهم الملحة لدورات وورش عمل لتمكنهم من أداء الدور المنوط بهم .

ج- ومن الملاحظ أن سنوات الخدمة لها الدور الكبير في حل المشكلات بالتعاون مع مديري التربية والتعليم وحتى لا يحدث فتور وضعف في همة المديرين الأكثر خبرة ولا بد من الاستفادة من خبراتهم وتطويرهم باستمرار .

#### خامساً / الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات الخمسة) تعزى إلى متغير المديرية :  
جدول (٣٤) نتائج تحليل اختبار ( كروسكال - والاس ) بين استجابات المبحوثين حول (وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمجالات المختلفة ) تعزى لمتغير المديرية.

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig. )
١	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	8.2٧	0.1٤٢
٢	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة	7.2٧	0.٢٠١
٣	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج	8.٦٦	0.١٢٤
٤	وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة	5.0٤	0.٤١١
٥	وجود تعاون بين مديريةية التربى والتعليم و مديري المدارس لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	7.٥٨	0.1٨١
	<b>جميع المجالات</b>	7.٧٠	0.1٧٣

يوضح جدول (٣٤) أنه باستخدام اختبار " كروسكال - والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من فقرات المجال ( وجود تعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين ، والطلبة والبيئة المدرسية وأولياء الأمور ) كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذا المجالات تعزى إلى متغير منطقة مديريةية التربية والتعليم .كما يبين جدول ( ٣٥ ) متوسطات الرتب لإجابات أفراد المجتمع الدراسي حول وجود تعاون بين مديري المدارس و مديري التربية و التعليم تعزى لمتغير مديريةية التربية و التعليم .جدول (٣٥) متوسطات الرتب لإجابات أفراد مجتمع الدراسة



حول وجود تعاون بين مديري التربية و التعليم ومديري المدارس الثانوية في حل المشكلات المختلفة تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم .

م	المجال	متوسط الرتبة				
		شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خان يونس
١	تعاون لحل مشكلات المعلمين	٤٧,٣	٦٠,٨	٦٢,٦	٧٧,٦	٧٠,٢
٢	تعاون لحل مشكلات الطلبة	٥٠,٣	٦١,٨	٦٣,٥	٧٩,٧	٦٦,٨
٣	تعاون لحل مشكلات المناهج المدرسية	٤٩,٩	٥٢,٩	٦٥,٧	٧٦,٨	٧١,٢
٤	تعاون لحل مشكلات البيئة المدرسية	٥٧,٢	٥١,٣	٦٦,٣	٧٢,٩	٦٩,٩
٥	تعاون لحل مشكلات أولياء الأمور	٥٣,٢	٥٤,٤	٦١,٣	٧٢,٠	٧٧,٠
	<b>جميع المجالات</b>	٥٠,٣	٥٤,١	٦٥,٠	٧٤,٦	٧٢,٩

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول ( ٣٥ ) تبين مديرية الوسطى كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين أكبر في المجالات الأربع ( المعلمين و الطلبة و المناهج و البيئة المدرسية ) ، و هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يتبعون للمديرية الوسطى ، رغم كثرة عدد المدارس الثانوية بها مقارنة مع باقي المديريات،

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٣٤) والجدول رقم( ٣٥ ) يمكن استنتاج ما يلي:

- أ- جميع المدارس الثانوية بمحافظة غزة تخضع لنفس الظروف البيئية.
- ب- إن الظروف متشابهة لدى مديري المدارس وأن المساحة بين محافظات غزة محدودة.
- ج- جميع المديريات بمحافظة غزة تخضع لسلطة واحدة هي وزارة التربية والتعليم
- د- رغبة جميع المديريات في إحداث تفاعل وتعاون لحل المشكلات في المدارس الثانوية إيماناً منهم بأهمية وحساسية هذه المرحلة وإن بدت هذه التقديرات بدرجة أكبر لدى مديرية الوسطى ويفسر ذلك ربما لصغر حجم المديرية وبيئتها الجغرافية التي تختلف نوعاً ما عن محافظة خان يونس أو رفح على سبيل المثال .

**ثالثاً : تحليل إجابات مديري المدارس للسؤال الثالث :**

**ما سبل تفعيل تعاون مديري التربية والتعليم و مديري المدارس الثانوية في حل مشكلات المدارس الثانوية؟**

مما لا شك فيه أن الحاجة الماسة إلى الانسجام التام والتعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية بهدف حل المشكلات المتعلقة بجميع مناحي العملية التعليمية داخل أسوار المدرسة وخارجها سواء المشكلات المتعلقة بالمعلمين أو المناهج الدراسية أو البيئة المدرسية أو أولياء الأمور والتواصل معهم أو الطلبة، فهذا التعاون من شأنه النهوض بالعملية التعليمية، خاصة في المرحلة

الثانوية وهي التي تساعد الطالب على تحديد مستقبله وتحقيق طموحاته أو العكس. ولا نستطيع أن ننشئ بيئة مدرسية مناسبة دون تحقيق التعاون والانسجام بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس، فمديرية التربية والتعليم وما بها من أقسام، ما هي إلا لمساعدة وتقديم العون لمدير المدرسة وليست حجر عثرة في طريقه، فأقسام المديرية تيسر العمل على مدير المدرسة وخاصة أن مدير المدرسة لديه الكثير من الأعباء الإدارية والفنية، كذلك المديرية تعتبر حلقة الوصل بين المدرسة والمدارس الأخرى فهي ناقلة للتجارب والخبرات بين المدارس .

فمدير التربية والتعليم قائد للمسيرة التعليمية في مؤسسته ويشرف على جميع المدارس بها، وهو القادر على النهوض بالمدارس في منطقتة .

و لقد تم توجيه السؤال المفتوح لمديري المدارس الثانوية في نهاية الاستبانة، وقد كانت إجابات المديرين على هذا السؤال وفقاً لكل مجال. ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بالموضوع، للتعرف إلى سبل تفعيل التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية فستقوم الباحثة بعرض هذه المقترحات التي من شأنها زيادة التعاون بين مديري التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية فهي تؤدي إلى زيادة الثقة والتواصل بين الطرفين والذي يعتبر الخطوة الأولى لزيادة التفاعل والتعاون بينهم لحل المشكلات في المدارس الثانوية والتي سيتم عرضها من خلال اجابة عينة الدراسة و تحليلها وعرضها في جدول وفقاً للتكرارات.

تحليل اراء ومقترحات مديري المدارس الثانوية لزيادة التعاون مع مديري التربية والتعليم، لحل مشكلات المدارس.

أولاً / في مجال المناهج المدرسية :جدول (٣٦)تحليل آراء مديري المدارس الثانوية في المناهج

م	العبارة	التكرار	%
١	اعادة تقويم للمناهج من حيث الكم والنوع. من خلال وجهات نظر متعددة تشمل خبراء، مدرسين، أولياء أمور، طلبة، مديري مدارس.	٣٥	٢٧,٤
٢	زيادة عدد الحصص الدراسية، للمباحث الرئيسية كاللغة العربية، والانجليزية والرياضيات.	١٠	٨
٣	العمل على توفير كل ما يلزم من تقنيات تعليم، تساهم في توصيل المعلومة للطالب والاستفادة منها.	١٥	١٢
٤	الاجتماع بمديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لوضع الحلول المناسبة لمدى التزام المعلمين بتوزيع المقرر حسب الخطة الزمنية المعدة مسبقاً.	١٤	١١
٥	تزويد المكتبة المدرسية بكل ما هو جديد من كتب في مختلف المجالات، وبما يخدم المنهاج.	١٦	١٣

ثانياً: في مجال المعلمين: جدول (٣٧) تحليل آراء مديري المدارس الثانوية في مجال المعلمين:

م	العبارة	التكرار	%
١	الأخذ برأي مدير المدرسة في تشكيل مدرسته، فالمدير من أكثر الأفراد والقادر على تحديد احتياجات المدرسة من معلمين كما أنه من أكثر المتضررين في حال نقص أعداد المعلمين.	٢٥	٢٠
٢	إجراء التنتقات في بداية العام وأخذ رأي المدير في نقل المعلمين من المدرسة.	٢٠	١٦
٣	عقد اجتماعات وورش عمل لتحديد ما يأمل المدير أن يجده في المعلم، وعقد الدورات حسب هذه الاحتياجات، خاصة معلمي الثانوية العامة.	٢٢	١٨
٤	عمل لقاءات للمشرفين بمديري المدارس لمعرفة احتياجات المعلمين ونقاط القوة أو نقاط الضعف لدى البعض منهم.	١٥	١٢
٥	تشجيع الحوار المفتوح بين المسؤولين والمعلمين، والاستماع لشكواهم، ووضع حلولاً لها.	٢٥	٢٠
٦	توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، من خلال تكريم المعلمين المتميزين.	٣٠	٢٣,٥
٧	وضع الخطط المناسبة لمتابعة مدى استفادة المعلمين من الدورات، وإعادة تقييم لهذه الدورات.	١٠	٨
٨	تخفيف العبء الدراسي عن المعلم، وعدم إرهاقه بالأعمال الكتابية.	١٥	١٢

ثالثاً / في مجال الطلبة : جدول (٣٨) تحليل آراء مديري المدارس الثانوية في مجال الطلبة:

م	العبارة	التكرار	%
١	منح مدير المدرسة الصلاحيات الأكبر للتعامل مع الطلبة.	٢٠	١٦
٢	العمل على معالجة مشكلة الكثافة الصفية داخل الفصول المدرسية.	١٥	١٢
٣	زيادة الاهتمام بتفعيل مجلس الضبط.	١١	٩
٤	أخذ رأي مدير المدرسة عند نقل الطلبة.	١٠	٨
٥	اعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر للتعامل مع الطلبة.	٢٠	١٦
٦	تشجيع الطلبة المتفوقين، من خلال الاهتمام بتكريمهم.	٢٢	١٧
٧	إيجاد قرارات موحدة لإلزام الطلبة بالزى المدرسي، وتوحيد الزى على جميع المدارس	٩	٧
٨	التدارس بين المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية لوضع حلول مشتركة لعلاج الضعف العام في المستوى التحصيلي للطلبة.	١٥	١٢
٩	تفعيل دور الإرشاد التربوي، من خلال عقد ورش عمل لمديري المدارس الثانوية عن دور المرشد التربوي، ودوره في الدعم النفسي والنصح والإرشاد والتوجيه للطلبة .	١٧	١٣
١٠	العمل الجاد على الحد من ظاهرة الروس الخصوصية.	٢٣	١٨
١١	الغاء الترفيع الالي للطلبة، ضعاف التحصيل، في المرحلة الأساسية، العليا والدنيا.	١٧	١٣
١٢	تشجيع التعليم التقني لضعاف التحصيل، وللطلبة على حد سواء.	٢٢	١٧
١٣	تعزير الطلبة المشاركين في الأنشطة المدرسية.	٢٢	١٧

رابعاً/ في مجال البيئة المدرسية : جدول(٣٩) تحليل آراء مديري المدارس الثانوية في مجال المعلمين:

م	العبارة	التكرار	%
١	تواصل المديرية مع مؤسسات الدولية والمحلية بهدف تحسين البيئة المدرسية.	٢١	١٦,٥
٢	تفريغ معلم عدة حصص مختص للعناية بالبيئة المدرسية.	١٠	٨
٣	زيادة الاهتمام بالمدارس غير المركزية، من خلال اعطائها نصيباً من التجهيزات الخاصة بتطوير المكتبة، والحاسوب، ومختبر العلوم.	٩	٧
٤	العمل على توفير عمال صيانة مختصين وقادرين على إجراء الصيانة المناسبة في المدارس، وإجراء أعمال صيانة بشكل دوري في المدارس.	٢٥	٢٠
٥	توفير الدعم المادي وزيادة موازنة المدارس الثانوية بما يمكنها من تنفيذ الأنشطة، مع توفير مساح ومظلات في المدارس تحمي الطلبة من ظروف الطقس صيفا وشتاءً .	٢٨	٢٢

خامساً/ مجال أولياء الأمور: جدول(٤٠) تحليل آراء مديري المدارس الثانوية في مجال البيئة المدرسية:

م	العبارة	التكرار	%
١	نشر الوعي لدى أولياء الأمور، بأهمية المدرسة ودورها في دعم ولي الأمر، من خلال التركيز الاعلامي على دور التعاون مع المدرسة، وأهمية مشاركتهم في إثراء العملية التربوية.	٣٥	٢٧,٥
٢	زيادة تفعيل مجلس أولياء الأمور على مستوى المديرية، واشراك أولياء الأمور في القضايا التي تخص أبنائهم.	٢٥	٢٠
٣	عقد لقاءات شبه دورية، بين المدرسة والمديرية، مع أولياء الأمور، واتخاذ قرارات ملزمة، ويتم احترامها من الجميع.	٢٢	١٧
٤	توفير موازنة خاصة لدى المدرسة، للتعامل مع أولياء الأمور.	١١	٨,٥
٥	أهمية إصدار تشريعات جديدة لتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	١١	٨,٥
٦	استحداث وظائف إدارية جديدة بالمدارس لتطوير العلاقة بمؤسسات المجتمع المحلي .	١٥	١٢
٧	حث مديري المدارس على فتح مرافق المدرسة للملاعب، المكتبة، قاعة الاجتماعات أمام أفراد المجتمع المحلي..	١٦	١٢,٥
٨	توفير الكادر الإداري المتخصص في تطوير العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور من ذوي التخصص للاستفادة من خبراتهم.	١٥	١٢

## المقترحات

- ١- إجراء دراسات أخرى في هذا المجال، مع التخصص في مجال واحد فقط والاستفاضة فيه .
- ٢- إجراء دراسة عن دور التعاون بين مديري المدارس والمعلمين في زيادة التحصيل الدراسي، في محافظات غزة.
- ٣- إجراء دراسات عن علاقة تعاون مديري المدارس الثانوية، ومديري التربية والتعليم بنتائج الثانوية العامة.
- ٤- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة ، في الضفة الغربية، ومقارنة النتائج.
- ٥- مزيد من الدراسات، التي تبحث في زيادة تفعيل دور أولياء الأمور للتواصل مع المدرسة، بشأن الأبناء.

## المراجع و المصادر العربية :

- ١- إبراهيم، ناصر (١٩٩٢) علم الاجتماع التربوي ، عمان، دار الجيل .
- ٢- إبراهيم، أمينة، عصمت مطاوع، أحمد حسن،(١٩٨٠)الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف .
- ٣- أبو الكشك، محمد نايف"(2006) الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان دار جرير للنشر والتوزيع.
- ٤- أبو الوفاء، جمال محمد (١٩٩٦) بعنوان دراسة تقويمية لأساليب مديري المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات الإدارية في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر المعاصر " مجلة جامعة الزقازيق، عدد(٢٥) ص ٢٨٦ - ٣٣٥ .
- ٥- أبو سيدو، وفاء جودت:(٢٠٠٩) مشكلات مديرات مدارس البنات الأساسية العليا الحكومية والمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة .
- ٦- أبو عودة ،فوزي حرب رشيد:(٢٠٠٤) المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة . رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة
- ٧- أحمد ،أحمد إبراهيم:( 1991 ) نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية دار المطبوعات الجديدة.
- ٨- أحمد بلقيس (١٩٨٦) وظائف مدير المدرسة ومهامه وما يتصل بها من كفايات ، ورقة عمل ١٧ - ١١ ،الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية عمان،الأردن.
- ٩- الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، جودت عزت عطوي،٢٠١٠، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٠- أسامة محمد شاكر عبد العليم ،عمر أحمد أبو هاشم الشريف (٢٠١٠) المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ١١- إستر ك ، رياض و الخزاعلة ، كمال (٢٠٠٤) تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية والفنية، دراسات في الإدارة الإستراتيجية، عمان ، دار وائل للنشر.
- ١٢- اشتيوة، ابتهاج أبو مرزوق:(٢٠١١) مناهج التربية الإسلامية وأساليب تدريسها، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٣- الأغا ، إحسان:( 2002 )البحث التربوي،عناصره،مناهجه وأدواته ،غزة، الجامعة الإسلامية.
- ١٤- آل مسلط، محمد أحمد علي (٢٠٠٦م):"فاعلية إدارة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ،السعودية

- ١٥- باعباد، على هود: (١٩٩٤م) :المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية . دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي الثاني التابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والمنعقد في الفترة من 22 يناير 1994 ، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة
- ١٦- البرادعي ، عرفان(1988) مدير المدرسة الثانوية صفاته ،مهامه،أساليب اختياره إعداده، دمشق، دار الفكر .
- ١٧- بكار، عبد الكريم:(٢٠٠١) حول التربية والتعليم، الرياض، دار المسلم.
- ١٨- بني موسى، محمد فوزي ، أحمد الخليفة : (١٩٩٥) تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .
- ١٩- الجبري، محمد الديب:(١٩٩٨) سيكولوجية التعاون والتنافس والفردية، عالم الكتب،
- ٢٠- الجدي ،عايدة محمد حامد: (٢٠٠٨) : "دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية في محافظات غزة و سبل تفعيله ".رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية .غزة.
- ٢١- الحدري ،خليل بن عبد الله:( 1998 ) التربية الوقائية في الإسلام ،ومدى استفادة المدرسة الثانوية منها"مطابع جامعة أم القرى،مكة المكرمة عمان، دار الفكر للنشر.
- ٢٢- حسان، حسن محمد والعجمي حسنين (٢٠١٠) الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٣- حسن مصطفى ومحمد عاشور ووهيب سمعان ورياض معوض (١٩٨٩) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية،القاهرة ،مكتبة الانجلو المصرية .
- ٢٤- حمدان،محمد:(٢٠٠٦)،مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز المعرفة
- ٢٥- حمدان، فيصل محمود : ( 2004 ) مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي في المدرسة الثانوية في فلسطين.رسالة دكتوراه جامعة الأقصى بغزة.
- ٢٦- الخطيب، رداح وأحمد الخطيب ووجيه الفرخ ( 1996 ) الإدارة والإشراف التربوي،اتجاهات حديثة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- ٢٧- الخواجة،عبد الفتاح محمد سعيد ( 2004 ) تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ،عمان،الأردن،دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٢٨- خير الله ، سيد 1981 : ( علم النفس التربوي ) أسسه النظرية والتجريبية، بيروت، دار النهضة العربية.

- ٢٩- الدريني، حسين عبد العزيز: (١٩٨٤) **الجماعات الصغيرة والإحباط، كلية التربية، جامعة قطر،** السنة الثالثة، العدد الثاني.
- ٣٠- الدعيلج، إبراهيم بن عبد العزيز : (٢٠٠٩) **الإدارة العامة والإدارة التربوية،** الرواد للنشر والتوزيع
- ٣١- دياب، إسماعيل محمد ( 2000 ) **الإدارة المدرسية، الإسكندرية،** دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع .
- ٣٢- رباح، سامي، جادالله عوض: (٢٠٠٨)، بعنوان: "دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وسبل تطويره". **رسالة ماجستير غير منشورة،** الجامعة الإسلامية غزة.
- ٣٣- ربيع، هادي مشعان ( 2006 ) **المدير المدرسي الناجح،** عمان مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
- ٣٤- رشوان، حسين عبد الحميد (١٩٩٧) **العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة،** المكتب الجامعي الحديث.
- ٣٥- رمضان، حسن، عبد الجابر، نبيل: (٢٠٠١) **الرقابة والاتصال الإداري والعلاقة بينهما لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- ٣٦- ريان، محمد هاشم (٢٠٠٢ م ) : **المنهاج التربوي من منظور إسلامي .** القدس، دار اليقين.
- ٣٧- الزهيري، إبراهيم عباس: (٢٠٠٥) **معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها دراسة ميدانية لمحافظة الدقهلية ودمياط، مجلة مستقبل التربية العربية،** عدد (٥٠)، ص ١٨٥- ٢٨٦ .
- ٣٨- سعيد التل وزملاؤه (١٩٩٣) **المرجع في مبادئ التربية،** عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٣٩- سعيد محمد الهواري (١٩٩٦) **الإدارة الأصول والأسس العلمية،** القاهرة دار الجبل للطباعة .
- ٤٠- السلمي ، نايف بن معتاد معتق: (٢٠٠٨) بعنوان: "درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية" **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة أم القرى، السعودية .
- ٤١- سليمان ، عرفات عبد العزيز (٢٠٠١) **إستراتيجية الإدارة في التعليم (ملاح من الواقع المعاصر)** القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية ، .
- ٤٢- سليمان ، عرفات عبد العزيز (١٩٧٨) **إستراتيجية الإدارة في التعليم (دراسة تحليلية مقارنة )،** القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية .
- ٤٣- سمعان، هيبية، ومحمد منير مرسي: ( 2001 ) **الإدارة المدرسية الحديثة ،** عالم الكتب



- ٤٤- السيد ،فؤاد البهي ( 1975 ) الأسس النفسية للنمو من الطفولة إلى الشيخوخة، دار الفكر العربي
- ٤٥- شحادة ،حاتم (٢٠٠٨) : واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية \_غزة .
- ٤٦- شعلان، محمد سليمان وآخرون: ( 1987 ) الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة، مكتبة الإنجلو المعرفية.
- ٤٧- الشيباني، عمر محمد التوأمي:( 1973 ) الأسس النفسية والتربوية لرعاية الشباب بيروت، دار الثقافة .
- ٤٨- الصلاحي ، سعود بن موسى : ( 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
- ٤٩- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح" : ( 2006 ) الإدارة التعليمية : مفاهيم وآفاق"، عمان دار وائل للنشر .
- ٥٠- عابدين ، محمد عبدالقادر ( ٢٠٠١ ) الإدارة المدرسية الحديثة،دار الشروق للنشر والتوزيع ،غزة .
- ٥١- عابدين ، محمد عبد القادر : ( 2001 ) الإدارة المدرسية الحديثة . عمان ، دار الشروق.
- ٥٢- عابدين،محمد" ( 2001 )الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٥٣- العاجز،فؤاد" ( 2007 )الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، غزة، دار المقداد للطباعة.
- ٥٤- عبد الحميد ،مصطفى صلاح( 2002 ) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، السعودية ، دار المريخ.
- ٥٥- عبد الرحيم ،طلعت حسن": ( 1986 ) الأسس النفسية للنمو الإنساني دبي، دار القلم.
- ٥٦- عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٠) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة.
- ٥٧- عبد العظيم،سمعان وجمال أبو الوفا:( 2000 ) الإدارة المدرسية،الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
- ٥٨- عبد المقصود ،عزمي وآخرون:( 1991 )المعلم ومهنة التعليم ، القاهرة، مطبعة أبناء وهبة حسان.
- ٥٩- عبد المؤمن فرج الفقي (١٩٩٤) الإدارة المدرسية المعاصرة ، بنغازي، قاريونس.

- ٦٠- عبود ، عبد الغني وآخرون : ( 1992 ) إدارة المدرسة الابتدائية . القاهرة ، مكتبة النهضة العربية.
- ٦١- عبود، عبد الغني": ( 1995 ) إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة"، دار الفكر، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- ٦٢- العبيدي، محمد جاسم محمد : (٢٠٠٤) سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام ، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٦٣- العجمي، محمد ( 2000 ) الإدارة المدرسية ، القاهرة، الفكر العربي .
- ٦٤- العجمي، محمد حسنين ( 2003 ) الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، العالمية للنشر والتوزيع
- ٦٥- عدس، محمد وآخرون: ( 1980 ) الإدارة والإشراف التربوي ، مطابع الإيمان ،
- ٦٦- عطوي، جودت: ( 2001 ). الإدارة المدرسية الحديثة عمان، الدار العلمية الدولية.
- ٦٧- عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤) م. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها الأردن، دار الثقافة.
- ٦٨- عطوي، جودت عزت : (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، عمان ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٦٩- عليوة، السيد ( 1992 ) المنهج العربي في إدارة الأزمات والطوارئ المؤتمر الخامس للتدريب والتنمية الإدارية في العالم العربي ، القاهرة.
- ٧٠- العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٧١- العميرة، محمد: ( 2001 ). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- ٧٢- عقيلي، عمر وصفي : (١٩٩٧) الإدارة أصول أسس مفاهيم . عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٧٣- العيسوي، عبد الرحمن: ( 1987 ) سيكولوجية المراهق المسلم المعاص، الكويت، دار الوثائق.
- ٧٤- العيسوي، عبد الرحمن": ( 2002 ) (التربية النفسية للطفل والمراهق" ج8 بيروت، دار الراتب الجامعية
- ٧٥- غنيمات، محمد عبد القادر : (١٩٩٠) المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات القرى النائية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان .

- ٧٦- الفالوقي، محمد ورمضان القذافي ( 1995 ) (التعليم الثانوي في البلاد العربية، بنغاري، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع.
- ٧٧- فؤاد الشيخ سالم وزياد رمضان وأميمة الدهان (١٩٩٢) المفاهيم الإدارية الحديثة، طعمان مركز الكتب الأردني.
- ٧٨- قمر، عصام، وسحر فتحي مبروك": ( 2004 ) الخدمة الاجتماعية المدرسية في إطار العملية التربوية"المكتب الجامعي الحديث .
- ٧٩- محجوب ، عباس ( 1985 ) مشكلات الشباب الحلول المطروحة والحل الإسلامي، الدوحة.
- ٨٠- محروس، حمدي(١٩٨٥) مقياس الاتجاه نحو التعاون، كراسة التعليمات، القاهرة، مكتبة المجلد العربي.
- ٨١- محفوظ، محمد جمال الدين : ( 1984 ) تربية المراهق في المدرسة الإسلامية، مصر. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٨٢- محفوظ، محمد جمال الدين ( 1986 ) التربية الإسلامية للطفل والمراهق مصر، دار الاعتصام.
- ٨٣- محمد بن عبدالله ال ناجي(2007) الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ٨٤- محمد منير مرسي ، (١٩٨٤) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ،عالم الكتب .
- ٨٥- محمد منير مرسي:(١٩٧٧) الإدارة التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
- ٨٦- مدانات، وبرزة كمال ( 1987 ) الإشراف التربوي التعليمي، عمان، دار المجدلاوي للنشر.
- ٨٧- المدحجي، منصور قاسم فارح : (١٩٩١) المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد .
- ٨٨- مرسي ، محمد منير : ( 2001 ) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
- ٨٩- المشوخي، موسى حماد : ( 1998 ) واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٩٠- مطاوع، إبراهيم عصمت وأمنية حسن ( 1980 ) الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف
- ٩١- بسيسو، نادرة غازي : ( 2003 ) تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة . رسالة دكتوراه ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

- ٩٢- الهذلول، عبد الرحمن بن حمود: (2009) ه الحاجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- ٩٣- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني: (١٩٩٧م) منشورات وزارة التخطيط والتعاون الإصدار الأول . السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- ٩٤- وزارة التربية والتعليم : ( 2005 ) منشورات وزارة التربية والتعليم هيكلية الوزارة الإدارة العامة للتخطيط التربوي ، رام الله.
- ٩٥- يكن، فتحي: ( 1995 ) الشباب والتغيير، بيروت، مؤسسة الرسالة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1- Anderson, R.B (1988). **Problems associated with provision of rule special education services**. (Doctoral Dissertation, University of Southern California, 1986. Dissertation Abstracts International [ 47, 1936-A ]
- 2- Der Westhuizen (١٩٩٦). Extending the crisis management\_\_response repertoire: using impression management. Attribution. And public relations theories to help deal with organizational threats" **Unpublished Doctoral Dissertation"**.
- 3- Elizabeth Kirby (2003)" Implication For Educational Administration Through Analysis Of Environmental Context And Symptoms Of Stress Experienced By High School Principals"
- 4- Frauenknecht, marianne and others (1996) adolescent problem solving Stress, and the stepped approach model (SAM), **American journal of. Health behavior**, education & promotion,. v2on2 p30-41.
- 5- Jmbis A.(1999) A study of the Actual And Ideal Task Behaviors of the Arab Private school Principals In Jerusalem .**PH.D. Dissertation (unpublished)** , Washington Ohio University
- 6- Liming. (19٩8). A Study of new found land principals of district supervisors. **Dissertation Abstracts International, No.A31513ty**
- 7- Maureen, A.(1993).Constraints on effective of Junior high school and their Principals. **Dissertation Abstract International .ED:8 847**
- 8- Medley , Donald M. & Homer Coker. (1987) The Accuracy of principals , Judgments of teacher. Performance . **The journal of Educational Research ( JER), Vol. (80) , no (4),New york: Helderf Publications, March- April 1987.**

- 9- Sinclair, Jr. Ct a! (1996). Stress among High Schools. "**Unpublished ,Phd.** University of Southern California, USA".
- 10- Smith, Elbert(1992) Principal leadership . Faculty, Teacher Compliance, and school effectiveness . **Dissertation Abstracts , International .** Vol.(55) no (6) USA : University Micro films Inc, December 1994 .
- 11- Tyron, G.T. (1979)." Role Perceptions For Elementary Leaders as Perceived From Superintendents Board Presidents, Secondary School Leaders And Teachers in Elementary Schools". **Dissertation Abstracts International.No39, vol. 10.University of Florida. USA.**
- 12- Wesley, H. William (1972). An analysis of problems identified by school superintendents in Albama. (Ed. D Alabama State University, 1972), **Dissertation abstracts International, 32 (7), 4620 –A.**

# الملاحق

## ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

## الاستبيان في صورته الأولى "قبل التحكيم"

الأستاذ الدكتور / ..... حفظك الله ورعاك،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات المدارس الثانوية" للحصول على درجة الماجستير في التربية - قسم أصول التربية، تخصص (إدارة تربوية) من الجامعة الإسلامية بغزة .

حيث يشرفني أن تكون أحد الأساتذة المحكمين لهذه الاستبانة والتي تلقي الضوء على درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات المدارس الثانوية ونظرا لخبرتم الواسعة في هذا المجال يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانيا .

فأرجو من سيادتكم تحكيم فقراتها بحذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً للحكم على مدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها .

علما بان الاستبانة موجهة لمديري المدارس الثانوية و مكونة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : بيانات عامة

الجزء الثاني : ستة مجالات توضح درجة التعاون لحل المشكلات

الجزء الثالث : سؤال مفتوح لوضع حلول مقترحة لحل المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم وتقبلوا خالص التحية

الباحثة

نهلة محمد أبو رومية



## استبانة

موجهة إلى السادة المدراء والمديرات بالمدارس الثانوية .

أخي المدير/ أختي المديرية...

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس لحل مشكلات المدارس الثانوية" فيرجى منكم التكرم بقراءة كل فقرة في هذه الاستبانة بعناية والإجابة عن الفقرات بكل موضوعية من خلال وضع إشارة "x" في الخانة التي تعبر عن تقدير درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس في حل مشكلات المدارس الثانوية.

### ملاحظات:

١\_ البيانات جميعها لغرض البحث العلمي فقط.

٢\_ تتكون الاستبانة من ستة مجالات

- أ- **المجال الأول:** تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين .
- ب- **المجال الثاني:** تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة .
- ج- **المجال الثالث:** تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية .
- د- **المجال الرابع:** تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئية الداخلية المدرسية.
- هـ- **المجال الخامس:** تعاون مديرية التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور.

شاكراً حسن تعاونكم

### أولاً: بيانات عامة

الجنس :  ذكر  أنثى

التخصص :  علوم إنسانية  علمي  أخرى

المؤهل الع :  دبلوم معلمين  بكالوريوس  دراسات عليا

سنوات الخدمة في الإدارة :  أربع سنوات فأقل  ٥ - ٩ سنوات  ١٠ سنوات فأكثر

الباحثة

نهلة محمد أبو رومية

## ثانياً/مجالات الاستبانة: الفقرات

درجة التعاون					المجال الأول
معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	تعاون مديرية التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين
					١ تحرص على توفير العدد الكافي من المعلمين في المدرسة للقيام بأدوارهم .
					٢ تحد من تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي .
					٣ تسعى لوجود التخصص في التدريس .
					٤ تكثف من زيارات المشرف التربوي للمعلم لتقويم عمله وتوجيهه .
					٥ تهتم بتقليل أعباء الأعمال الكتابية المدرسية لدي المعلم .
					٦ تهتم بتدريب المعلم على جدول المواصفات في إعداد الاختبارات المدرسية .
					٧ تشجع مشاركة المعلم بالأنشطة الاصفية .
					٨ تسعى لزيادة الزيارات التبادلية لحضور الدروس التوضيحية في المدارس .
					٩ تسعى لتجديد المعلم لممارساته التربوية من خلال القراءات والأبحاث .
					١٠ تضع حلولاً جذرية عند انشغال بعض المعلمين بالدروس الخاصة .
					١١ تتابع مدى تنفيذ المعلم لما جاء في البرامج التدريبية والدورات المعطاة له.
					١٢ تتسق مع مدير المدرسة لخروج المعلمين لليوم الدراسي أثناء الدوام المدرسي .
					١٣ تهتم بتكريم المعلم الملتزم بالتعليمات الإدارية .
					١٤ تهتم بتوفير أجهزة حاسوب للمعلمين
					١٥ تعطي المعلمين دورات في استخدام الحاسوب .

درجة التعاون					المجال الثاني
معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	تعاون مديرية التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة
					١ تسعى لتوفير أجهزة حاسوب في المدرسة مناسبة لأعداد الطلبة .
					٢ تسعى لضرورة التزام الطلبة بالزى المدرسي.
					٣ تعقد لقاءات مع الطلبة لحثهم على الالتزام بالحضور وعدم الغياب .
					٤ تهتم بتنمية وعي الطلبة بخطورة التدخين .
					٥ تهتم بالالتزام الطلبة بالحضور المبكر قبل طابور الصباح .
					٦ تشجع مشاركة المدرسة في مسابقات الأنشطة اللاصفية على مستوى المديرية.

٧	تحت على تفعيل الخطة السنوية للأنشطة المدرسية .				
٨	تكرم الطلبة الفائزين في المسابقات الثقافية على مستوى المديرية.				
٩	تهتم بتنمية الوعي الديني للحد من ظاهرة الغش في الامتحانات .				
١٠	توفر خطة علاجية مساندة للمناهج الدراسية لعلاج الضعف التحصيلي .				
١١	تهتم بمتابعة عمل الإرشاد التربوي في المدرسة لزيادة فاعليته .				
١٢	تهتم بالتواصل الاجتماعي مع أبناء الأسرى والشهداء .				
١٣	تسعى لتوفير أجهزة الحاسوب في المدرسة مناسبة لأعداد الطلبة .				

المجال الثالث					درجة التعاون				
تعاون مديرية التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية:					كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة
١	تسعى لتوضيح الفلسفة التعليمية للمناهج الدراسية .								
٢	تمد المدرسة بالكتب المدرسية منذ بداية الفصل الدراسي .								
٣	توفر دليل المادة الدراسية للطالب والمعلم .								
٤	تتابع الخطة الزمنية للمناهج باستمرار .								
٥	تجهز مادة تدريبيه مساندة للكتاب المدرسي .								
٦	تشجع قيام الطلبة برحلات تعليمية منهجية .								
٧	تمد المدرسة بما يلزم من تقنيات التعليم والتعلم لشرح الدروس .								
٨	تسعى لتطوير الإجراءات التربوية لشرح المقررات الدراسية .								
٩	تهتم بتلبية الجدول المدرسي لرغبات وحاجات المعلمين .								
١٠	تهتم بتلبية الجدول المدرسي لرغبات وحاجات الطلبة .								
١١	توفر كتب مناسبة للمكتبة المدرسية لإثراء المناهج الدراسية .								
١٢	تعمل على عقد دورات لإثراء المناهج الدراسية .								

المجال الرابع					درجة التعاون				
تعاون مديرية التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية المدرسية					كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة
١	تدعم المكتبة المدرسية بكل ما هو جديد من كتب .								
٢	توفر معمل فني مناسب لصنع الوسائل التعليمية في المدرسة ..								
٣	توفر جميع ما يلزم المختبرات العلمية المدرسية لإجراء التجارب العلمية .								
٤	تهتم بتوفير الملاعب المناسبة لأعداد الطلبة في المدرسة .								
٥	تمد المدرسة بما يلزم لتحسين الحديقة المدرسية .								
٦	تهتم بتوفير مسرح مدرسي لكل مدرسة .								
٧	توفر للمدرسة البدائل حال انقطاع التيار الكهربائي في المدرسة.								
٨	توفر الأثاث المدرسي المناسب لأعداد الطلبة في المدرسة .								

					توفر عدد كاف من الفصول الدراسية لحل مشكلة ازدحام الفصول بالطلبة .	٩
					تجهز الفصول الدراسية بالوسائل التعليمية الحديثة .	١٠
					تحث المدرسة للمحافظة على نظافة الساحات والفصول الدراسية .	١١
					توفر الصيانة في حال العطل في أجهزة الكمبيوتر التابعة للمدرسة.	١٢
					تتابع نظافة المقصف المدرسي .	١٣
					تحرص على تنوع الأغذية في المقصف المدرسي .	١٤
					تتابع الأسعار في المقصف المدرسي	١٥
					تهتم بتوفير التهوية المناسبة داخل حجرة الصف .	١٦
					تتابع مدى صلاحية المرافق الصحية للطلبة في المدرسة .	١٧
					توفر المياه الصالحة للشرب في المدرسة.	١٨

درجة التعاون					المجال الخامس	
معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	تعاون مديرية التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور	
					١	تشجع زيادة التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور .
					٢	تتعاون مع المدير لزيادة فاعلية مجلس أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة.
					٣	تعقد لقاءات مفتوحة مع أولياء الأمور .
					٤	تساعد مدير المدرسة للحد من تدخل أولياء الأمور في الشئون المدرسية.
					٥	تعطي ندوات (صحية ، تثقيفية ، دينية ) لأولياء الأمور حسب الحاجة .
					٦	تسعى لزيادة الأنشطة المجتمعية التي تخدم المجتمع المحلي .
					٧	تتعاون مع المدير لتقليل أثر المشاجرات على العلاقات بين الطلبة في المدرسة.
					٨	تنسق مع البلدية لتقديم خدمات للأهالي .
					٩	تتعاون مع المدير لتقليل أثر الصراعات السياسية على العلاقات بين الطلبة .
					١٠	تحرص على تكريم الأم المثالية على مستوى المديرية .

**ثالثاً / ماذا تقترح لزيادة التعاون بين مديرية التربية و التعليم و مديري المدارس  
الثانوية ؟**

لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين :

.....  
.....

لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية :

.....  
.....

لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمدرسة :

.....  
.....

لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة :

.....  
.....

لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور:

.....  
.....

مع كل الشكر و التقدير

الباحثة / نهلة محمد أبو رومية

## ملحق (٢)

## إستبانة

موجهة إلى السادة المديرين والمديرات بالمدارس الثانوية .

أخي المدير/ أختي المديرية...

تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى "درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس

لحل مشكلات المدارس الثانوية " فيرجى منكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الإستبانة

بعناية والإجابة عن الفقرات بكل موضوعية من خلال وضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن تقدير

درجة تعاون مديري التربية والتعليم ومديري المدارس في حل مشكلات المدارس الثانوية.

### ملاحظات :

١\_ البيانات جميعها لغرض البحث العلمي فقط.

٢\_ تتكون الإستبانة من خمسة مجالات

أ- المجال الأول : تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين .

ب- المجال الثاني : تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة .

ج- المجال الثالث : تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية .

د- المجال الرابع : تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية.

هـ- المجال الخامس : تعاون مديري التربية والتعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور.

شاكراً حسن تعاونكم

### أولاً: بيانات عامة

الجنس :  ذكر  أنثى

التخصص :  علوم إنسانية  علمي  أخرى

المؤهل العلمي :  بكالوريوس  دراسات عليا

سنوات الخدمة في الإدارة :  خمس سنوات فأقل  - ١٠ سنة  ١١ سنة فأكثر

المديرية :  شمال غزة  غرب غزة  شرق غزة  الوسطى  خان يونس  رفح

الباحثة

نهلة محمد أبو رومية

## ثانياً/مجالات الإستبانة: الفقرات

درجة التعاون					المجال الأول :
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين يبدو عندما:
					١ تحرص على توفير العدد الكافي من المعلمين في المدرسة للقيام بأدوارهم
					٢ تتواصل للحد من تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي .
					٣ توفر التخصصات المختلفة للمواد الدراسية حسب احتياجات المدرسة .
					٤ تكثف من زيارات المشرف التربوي للمعلم لتوجيهه .
					٥ تستجيب لطلب مدير المدرسة لتقليل الأعمال الكتابية المدرسية على المعلم
					٦ توفر التدريب أثناء الخدمة للمعلمين بناء على احتياجاتهم التدريبية .
					٧ تسعى من أجل تعزيز مشاركة المعلم بالأنشطة اللاصفية .
					٨ تسعى لزيادة الزيارات التبادلية لحضور الدروس التوضيحية في المدارس .
					٩ تسعى لتجديد المعلم لممارساته التربوية من خلال القراءات والأبحاث .
					١٠ تضع حلولاً مناسبة عند انشغال بعض المعلمين بالدروس الخاصة .
					١١ تتابع أثر التدريب على المعلم .
					١٢ تهتم بتكريم المعلم الملتزم بالتعليمات الإدارية .
					١٣ تعطي المعلمين دورات في استخدام الحاسوب .

درجة التعاون					المجال الثاني :
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة يبدو عندما :
					١ تسعى لتوفير أجهزة حاسوب في المدرسة مناسبة لأعداد الطلبة .
					٢ تحث مدير المدرسة على ضرورة التزام الطلبة بالزى المدرسي.
					٣ تعقد لقاءات مع الطلبة لحثهم على الالتزام بالحضور وعدم الغياب .
					٤ تشجع مشاركة طلبة المدرسة في مسابقات الأنشطة اللاصفية على مستوى المديرية
					٥ تكرم الطلبة الفائزين في المسابقات الثقافية على مستوى المديرية.



					٦ تهتم بتنمية الوعي الديني لدى الطلبة .
					٧ توفر خطة علاجية مساندة للمناهج الدراسية لعلاج الضعف التحصيلي .
					٨ تهتم بمتابعة عمل الإرشاد التربوي في المدرسة لزيادة فاعليته .
					٩ تسعى من أجل تعزيز السمات الأخلاقية لدى الطلبة .

درجة التعاون					المجال الثالث :
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية يبدو عندما :
					١ تسعى لتوضيح الفلسفة التعليمية للمناهج الدراسية .
					٢ تمد المدرسة بالكتب المدرسية قبل بداية الفصل الدراسي .
					٣ توفر دليل المعلم للمادة الدراسية .
					٤ تتابع الخطة الزمنية لتنفيذ المنهاج .
					٥ تجهز مادة تدريبية مساندة للكتاب المدرسي .
					٦ تشجع قيام الطلبة برحلات تعليمية منهجية .
					٧ تمد المدرسة بما يلزم من تقنيات التعليم والتعلم لشرح الدروس .
					٨ تتابع مع مدير المدرسة مدى تلبية الجدول المدرسي لحاجات المعلمين قدر الإمكان.
					٩ تتابع مع مدير المدرسة مدى تلبية الجدول المدرسي لحاجات الطلبة .
					١٠ توفر كتباً مناسبة للمكتبة المدرسية لإثراء المناهج الدراسية .
					١١ تعمل على عقد دورات للمعلم لإثراء المناهج الدراسية .

درجة التعاون					المجال الرابع
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية يبدو عندما :
					١ تدعم المكتبة المدرسية بكل ما هو جديد من كتب .
					٢ توفر جميع ما يلزم المختبرات العلمية المدرسية لإجراء التجارب العلمية
					٣ تهتم بتوفير الملاعب المناسبة لأعداد الطلبة في المدرسة .
					٤ تمد المدرسة بما يلزم لتحسين الحديقة المدرسية .
					٥ تهتم بتوفير مسرح مدرسي لكل مدرسة .
					٦ توفر للمدرسة البدائل حال انقطاع التيار الكهربائي في المدرسة.
					٧ توفر الأثاث المدرسي المناسب لأعداد الطلبة في المدرسة .

٨	توفر عدداً كافياً من الفصول الدراسية لحل مشكلة ازدحام الفصول بالطلبة
٩	تمد الفصول الدراسية بالوسائل التعليمية الحديثة .
١٠	توفر الصيانة لأجهزة الكمبيوتر التابعة للمدرسة.
١١	تحث مدير المدرسة على متابعة نظافة المقصف المدرسي .
١٢	تحرص على تنوع الأغذية في المقصف المدرسي .
١٣	تهتم بتوفير التهوية والإضاءة المناسبة داخل الصف .
١٤	تتابع مدى صلاحية المرافق الصحية للطلبة في المدرسة .
١٥	توفر المياه الصالحة للشرب في المدرسة.
١٦	توفر مظلات واقية من الأمطار وحرارة الشمس في ساحة المدرسة.

درجة التعاون					المجال الخامس
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	تعاون مديري التربية و التعليم لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور ببداو عندما:
					١ تشجع زيادة التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور.
					٢ تتعاون مع المدير لزيادة فاعلية مجلس أولياء الأمور لحل مشكلات الطلبة
					٣ تشارك مدير المدرسة في عقد لقاءات مفتوحة مع أولياء الأمور .
					٤ تساعد مدير المدرسة للحد من تدخل أولياء الأمور في الشؤون المدرسية
					٥ تحث على التواصل مع أولياء الأمور في ندوات لتنمية وعيهم بمشكلات الطلبة
					٦ تسعى لزيادة الأنشطة المجتمعية التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي .
					٧ توجه المدير للتواصل مع أولياء الأمور لتقليل أثر المشاجرات على العلاقات بين الطلبة في المدرسة.
					٨ تعزز دور مدير المدرسة في تحقيق نظافة البيئة المحيطة بالمدرسة .
					٩ توجه المدير للتواصل مع أولياء الأمور لتقليل أثر الصراعات السياسية على العلاقات بين الطلبة .
					١٠ تحرص على تكريم أولياء الأمور المثاليين على مستوى المديرية .

**ثالثا / ماذا تقترح لزيادة التعاون بين مديري التربية و التعليم و مديري المدارس الثانوية؟**

**لحل المشكلات المتعلقة بالمعلمين :**

- ١.....  
.....
- ٢.....  
.....

**لحل المشكلات المتعلقة بالمناهج الدراسية :**

- ١.....  
.....
- ٢.....  
.....

**لحل المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمدرسة :**

- ١.....  
.....
- ٢.....  
.....

**لحل المشكلات المتعلقة بالطلبة :**

- ١.....  
.....
- ٢.....  
.....

**لحل المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور:**

- ١.....  
.....
- ٢.....  
.....

الباحثة / نهلة محمد أبو رومية

مع كل الشكر و التقدير

## ملحق (٣)

قائمة أسماء المحكمين

م	أسماء المحكمين	الجامعة التي يعمل بها
١-	أ. د فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
٢-	أ. د عليان عبد الله الحولي	الجامعة الإسلامية - غزة
٣-	أ. د محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية - غزة
٤-	د. إبراهيم حامد الأسطل	الجامعة الإسلامية - غزة
٥-	د. عاطف عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية - غزة
٦-	د. محمد أبو شقير	الجامعة الإسلامية - غزة
٧-	د. صلاح حماد	جامعة القدس المفتوحة - غزة
٨-	د. أحمد أبو الخير	جامعة القدس المفتوحة - غزة
٩-	د. حسن رشاد رصرص	جامعة القدس المفتوحة - غزة
١٠-	د. أحمد ماهر النخالة	جامعة القدس المفتوحة - غزة
١١-	د. حمدي أبو جراد	جامعة القدس المفتوحة - غزة
١٢	د. زياد أبو جراد	جامعة القدس المفتوحة - غزة
١٣-	د. عمر علي دحلان	جامعة القدس المفتوحة - غزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Islamic University - Gaza  
Higher Studies Department  
College Of Education  
The Origin of Education Department  
Educational Administration



**The Cooperation Degree between the Education Directors and School  
Prinsipales to Solve the Secondary School Problems**

**By**

**Nahlah Mohammed Abdullah Abu Romia**

**Supervisor:**  
**Dr. Suliman Al-Mozaien**

This Research is Submitted to get the master degree in Education – The Origin of Education  
department –Educational Administration