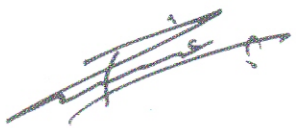
جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم

إعداد
مي سامي محمد نزال

إشراف
د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس- فلسطين.
2009م



العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم

إعداد

مي سامي محمد نزال

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2009/6/4م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
1. د. غسان حسين الحلو / مشرفاً ورئيساً	.....
2. د. محمد عبد القادر عابدين / ممتحناً خارجياً	.....
3. د. عبد محمد عساف / ممتحناً داخلياً	.....

الإهداء

إلى كل من علمني حرفا ... أنحني إجلالا وإكبارا...

إلى روح ذلك الرجل العظيم...إلى المربي الفاضل...أبي...

إلى التي ينساب اسمها انسيابا عذبا رقيقا كانسياب أرق الجداول في الربيع...إلى القلب الدافئ الحنون...إلى أمي...

إلى عوني وسندي ... إلى رفيق دربي ... إلى زوجي الحبيب وضاح

إلى الفراشات الجميلة ...التي تملأ قلبي حيوية وتفاؤلا...إلى بناتي ...ولاء،و شهد وحور ...

إلى من هم أملي وقرة عيني ...إلى إبناي خالد ومهدي ...

إلى من شاركوني طفولتي....واستحقوا مني كل محبة وتقدير...إلى إخواني

إلى كل أصدقائي... زميلاتي ... وزملائي ... إلى كل من أحببت...

إلى كل أولئك... أهدي جهدي هذا بكل حب وتواضع...

الشكر والتقدير

أحمد الله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذه الأطروحة، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل غسان حسين الحلو الذي لم يبخل إطلاقا بجهوده بتقديم المساعدة والعون والتوجيه لي.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور محمد عبد القادر عابدين عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحناً خارجياً والذي مدني من خبرته وآرائه وجهده واقتراحاته في سبيل إنجاز هذه الرسالة .

كما وأتقدم بالشكر إلى الدكتور عبد محمد عساف عضو لجنة المناقشة ، والذي لم يدخر جهدا في تقديم التوجيه والإرشاد .

كما وأتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ سهيل صالحة لما قدمه لي من مساعدة وعون لإنجاز هذه الرسالة .

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في نجاحي من الأساتذة الكرام، وجميع الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا قسم الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية .

ولا أنسى زميلاتي وصديقاتي منال جبر،ودينا قدومي،وليالي حسين وإيمان الشعبي،وفاطمة أبو عبده، وسوسن بخاري، ورحمة إشتية لما قدموه لي من عون ومساعدة.

ونسأل الله لنا ولكم صالح العمل لما فيه مرضاة الله تعالى.

الإقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء مـــا تمـــت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة علمية أو بحث علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis ،unless otherwise referenced ،is the researcher's own work ،and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name: **اسم الطالب: مي سامي محمد نزال**

Signature: **التوقيع:**

Date: **التاريخ:**

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الإقرار	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	م
الملخص	ن
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية	**1**
مقدمة الدراسة	2
مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
فرضيات الدراسة	6
حدود الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**10**
أولاً: الإطار النظري	11
ثانياً: الدراسات السابقة	27
الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسات مديري ومديرات المدارس	27
الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس	36
تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة	47
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	**49**
منهج الدراسة	50
مجتمع الدراسة	50
عينة الدراسة	51

الموضوع	الصفحة
أداة الدراسة	52
صدق الأداة	52
ثبات الأداة	52
إجراءات الدراسة	53
متغيرات الدراسة	54
المعالجات الإحصائية	55
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	56
أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	57
ثانياً:النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	69
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	**104**
مناقشة النتائج	105
التوصيات	126
قائمة المصادر والمراجع	**127**
الملاحق	**134**
Abstract	**b**

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
الجدول(1)	عدد المدارس الثانوية حسب المديرية وجنس المدير في محافظات شمال فلسطين في الفصل الثاني من العام الدراسي 2009/2008	50
الجدول(2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	51
الجدول(3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	51
الجدول(4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	51
الجدول(5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير موقع المدرسة	52
الجدول(6)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات في الإدارة	52
الجدول(7)	معاملات الثبات لأداة الدراسة بمجاليها الرئيسين والمجالات الفرعية	53
الجدول(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المهام التعليمية	58
الجدول(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المهام الإدارية	59
الجدول(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال ممارسة اتخاذ القرارات	60
الجدول(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة ممارسة القرارات التربوية	61
الجدول(12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	63
الجدول(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	64
الجدول(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالطلبة	65
الجدول(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	66
الجدول(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	67

الرقم	الموضوع	الصفحة
الجدول(17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	68
الجدول(18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات القدرة على حل المشكلات	69
الجدول(19)	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية	70
الجدول(20)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير النوع	71
الجدول(21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القرارات التربوية وفق متغير المؤهل العلمي	72
الجدول(22)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق مستوى المؤهل العلمي	73
الجدول(23)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المهام التعليمية	74
الجدول(24)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات	75
الجدول(25)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	75
الجدول(26)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القرارات التربوية وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	76
الجدول(27)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	77
الجدول(28)	اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المهام الإدارية	78

الرقم	الموضوع	الصفحة
الجدول(29)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	78
الجدول(30)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير موقع المدرسة	80
الجدول(31)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القرارات التربوية وفق متغير عدد الدورات في الإدارة	81
الجدول(32)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير عدد الدورات في الإدارة	82
الجدول(33)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المهام الإدارية	83
الجدول(34)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير النوع	84
الجدول(35)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة على حل المشكلات وفق متغير المؤهل العلمي	85
الجدول(36)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير المؤهل العلمي	86
الجدول(37)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	87
الجدول(38)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة	88
الجدول(39)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي	88
الجدول(40)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	89

الرقم	الموضوع	الصفحة
الجدول(41)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	90
الجدول(42)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة على حل المشكلات وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	91
الجدول(43)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	92
الجدول(44)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	93
الجدول(45)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي	94
الجدول(46)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	95
الجدول(47)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	95
الجدول(48)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات، تبعا لمتغير موقع المدرسة	96
الجدول(49)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة على حل المشكلات وفق متغير عدد الدورات في الإدارة	98
الجدول(50)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير عدد الدورات في الإدارة	99

الرقم	الموضوع	الصفحة
الجدول(51)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج	100
الجدول(52)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	101
الجدول(53)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة	101
الجدول(54)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي	102
الجدول(55)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	102
الجدول(56)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	103

فهرس الملاحق

الرقم	الموضوع	الصفحة
ملحق رقم (1)	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	134
ملحق رقم (2)	قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم أعضاء تحكيم استبانة الدراسة	140
ملحق رقم (3)	كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلـــى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	141
ملحق رقم (4)	رد وزارة التربية والتعليم على كتاب عميد كلية الدراسات العليا من أجل تسهيل مهمة الباحثة في محافظات شمال الضفة الغربية	142
ملحق رقم (5)	كتاب رسمي موجه من مديري التربية والتعليم فـــي محافظـــات شمال الضفة الغربية إلى المدارس المعنية لتسهيل مهام الباحثة	143

العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم

إعداد

مي سامي محمد نزال

إشراف

الدكتور غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، وإلى معرفة تأثير كل من متغيرات ،النوع، والمؤهل العلمي، والخدمة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة، على درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى المديرين من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في شمال الضفة الغربية .

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في العام الدراسي 2009/2008،والبالغ عددهم (339) مديرا ومديرة، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (188) مديراً ومديرة، بما نسبته (55.45%) من مجتمع الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

* أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (81.2%).

*أن درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (83.5%).

*وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.01) بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

*وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية تعزى إلى متغير النوع ولصالح المديرات، ولصالح الذكور في مجال المهام الإدارية.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى المؤهل العلمي في مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية بين الدبلوم والبكالوريوس ولصالح البكالوريوس.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية في مجال المهام الإدارية، في مجال الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية ، و لصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات).

*وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى موقع المدرسة في مجال المهام الإدارية، ولصالح مدارس المدينة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجال المهام الإدارية بين الذين التحقوا بعدد دورات (5-10) والذين التحقوا بعدد دورات 11 فأكثر، ولصالح الذين التحقوا بعدد دورات 11 فأكثر.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي في مجالات التي تتعلق بالمعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي، ولصالح المؤهل الأعلى، أما في تطبيق التكنولوجيا في المدرسة كانت لصالح الدبلوم.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية في المجالات التي تتعلق بالمعلمين، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، ولصالح (اقل من 5 سنوات).

*وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة وكانت لصالح المدينة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمنهاج ومجال تطبيق التكنولوجيا في المدرسة، ولدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات ولصالح (11فأكثر) وكانت لصالح (أقل من 5) في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة والمجتمع المحلي.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات ومن أهمها: توسيع نطاق صلاحيات المديرين بمجال المهام الإدارية بأخذ توصياتهم بنقل الطلاب، ونقل المعلمين بما يخدم العملية التعليمية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

تعيش المجتمعات الإنسانية اليوم تسارعاً في التطور والتقدم في شتى المجالات التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها وفي جميع المؤسسات، مما يؤدي إلى حدوث مشكلات وصعوبات في تلك المؤسسات، والمدرسة واحدة من هذه المؤسسات التي تطورت وظيفتها نتيجة للتغيرات السريعة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد إدارة المدرسة مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحفظهم للمقررات الدراسية، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة هو التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية (عطيوي، 2001).

وقد أصبحت الإدارة التربوية في العصر الحالي هي المسؤولة عن تيسير المدرسة لتحقيق الأدوار المنوطة بها ولقد أطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات، فمن عصر اكتشاف الفضاء إلى عصر الكمبيوتر، إلى عصر التغير السريع، فما من نشاط أو اكتشاف، أو اختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا كان من ورائها إدارة مسؤولة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود، فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أي مؤسسة أو دائرة أو مجتمع.

إذن المدرسة التي ينتظر منها إنجاز أهداف المجتمع المتجدد لا بد لها من مدير فاعل يعمل على قيادة المدرسة بطريقة تدلّ على أنه يدرك ما يقوم به دون تخبط أو تردد، نظرا لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به في المدرسة، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته. (رداح الخطيب، والخطيب والفرح، 1996).

ومن هنا تبرز أهمية دور مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من أعمال في تيسير العملية التربوية وتطورها ، وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى ,(بطاح،السعود، 1993).

ولكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بمسؤولياته بكفاءة، ومواجه المشكلات في مجالات الطلبة وتنمية المعلمين والتواصل مع المجتمع المحلي، وكذلك المشكلات المتعلقة بتطبيق المناهج والتكنولوجيا ، والبناء والتجهيزات المدرسية لا بد من امتلاكه المهارات المعرفية والإنسانية والشخصية اللازمة لذلك (غنيمات، 1995).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المدرسية علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة، كما تتطلب مهارات إدارية ومسلكية تربوية متطورة، كي يكون مدير المدرسة قادراً على إدارة المدرسة والعاملين فيها مستثمراً الوقت والمصادر المختلفة ، وقادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة والعاملين فيها بشكل يوجه جهود الجميع وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وإن ممارسة القرارات التربوية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة مديريها وفهمهم للقرارات التربوية وأساليب اتخاذها وممارستها،وبما لديهم من مفاهيم تضمن متابعة تنفيذها وتقويمها (حمادات، 2006).

ومدير المدرسة الفاعل كما يقول فيلبس(Philips) هو شخصية مهمة في المدرسة وهو القائد الفاعل في مدرسته،إذ يمكنه التغلب على المشكلات التي تقف أمام الابتكار والتطور ،وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة لا بد من توفر درجة كبيرة من ممارسات مديري المدارس للمهام المنوطة بهم (Philips,1987) .

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعترض الإدارة المدرسية مشكلات أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، علـــى أن هـــذه تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى وان درجة القدرة على حل المشكلات ترتبط ارتباطا وثيقـــا بفاعلية اتخاذ القرارات التربوية ودرجة ممارستها وهو احد أسس عمل الإدارة، ومن هنا برزت فكرة البحث في مشكلته التي تتمثل في العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربويـــة ودرجـــة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شـــمال الضـــفة الغربية، وجاء الإحساس بهذه المشكلة كون الباحثة مديرة في إحدى المدارس الحكومية.

وبالتحديد يمكن إيجاز مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية :

1- ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية للقرارات التربوية في مجالات المهام التعليمية والإداريـــة وعمليـــة ممارســـة اتخـــاذ القرارات المحددة ؟

2- ما درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربيـــة لقدرتهم على متابعة ومواجهة المشكلات المدرسية المحددة ؟

3- ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية فـــي شـــمال الضـــفة الغربية للقرارات التربوية ودرجة تقديريهم لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في درجة ممارســـة القـــرارات التربويـــة فـــي المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمـــة فـــي الإدارة المدرسية ، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية لقدرتهم على حل المشكلات تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة؟

أهمية الدراسة

الأهمية والمسؤولية الكبيرة لدور مدير المدرسة الثانوية، والذي يعتبر المسؤول عن مدرسته بجميع أمورها التعليمية والإدارية والفنية والاجتماعية، فبالقدر الذي يتمتع به مدير المدرسة الثانوية من قدرة على مواجهة ما يعترض سير العملية التعليمية في مدرسته من مشكلات ويصل على كشفها والتعرف عليها ووضع الخطط والحلول المناسبة لها والقرارات الفاعلة يكون فاعلاً في تحقيق أهداف مدرسته، وأهداف المرحلة التعليمية كلها، وهذه تعتبر خطوة نحو تحقيق تعليم جامعي أفضل لخريجي المرحلة الثانوية في المستقبل.

والمعروف أن نجاح المدرسة يتوقف على درجة فاعلية ممارسة المدير لمهامه ،في تحقيق حاجاتها وآمالها وطموحاتها،لذلك فإن سلوك المدير له دور كبير في نمو ونضج العاملين معه من معلمين،وطلبة .

فتتلخص أهمية الدراسة :

1-التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية للمهام التعليمية والإدارية وممارسة عملية اتخاذ القرارات التربوية ،وإثر المتغيرات المختلفة على درجة الممارسة .

2-دراسة درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية لقدرتهم على حل المشكلات ،وأثر المتغيرات المختلفة على قدرتهم .

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

2 -التعرف إلى درجة تقدير المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

3 – تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

4- تحديد أثر متغيرات النوع, والمؤهل العلمي, والخدمة في الإدارة , وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة في درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي.

4-لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى موقع المدرسة.

6-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة.

7-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير النوع.

8-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

9-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

10-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

11-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة.

حدود الدراسة

تم تحديد إطار الدراسة بالمحددات التالية:

المحدد المكاني: اشتمل على جميع المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة العربية.

المحدد الزماني: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2009/2008

المحدد البشري: اشتملت الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

المحدد الإحصائي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بشمولية الأداة ،وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وفي ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

مصطلحات الدراسة

مدير المدرسة: هو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عطيوي،2001) .

الممارسة Practice:مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالات الإستبانة الثلاثة وهي مجال : مجال المهام التعليمية ومجال المهام الإدارية ،ومجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات .

اتخاذ القرار (Decision Taking): اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها.ويتم الاختيار بناءً على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج (ماهر2004).

المشكلة: هي وضع مزعج يشعر به الشخص ويدركه، يسبب له نوع من الضيق مما يحدث له خللاً في توازنه ويؤثر على درجة تكيفه مع المحيط (بني موسى، 1995)، ويعرفها غنيمات (1995) أنها كل ما ينجم عنه عرقلة لسير العمل في إدارة المدرسة.

محافظات شمال الضفة الغربية: هي محافظات (نابلس، طولكرم، جنين، قلقيلية، سلفيت، طوباس)، والدراسة أجريت على مديريات (نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، طوباس، جنين، قباطية).

أما التعريف الإجرائي لدرجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات فتتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المدير/ة على استبانتي درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة والقدرة على حل المشكلات المعدة من قبل الباحثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

ثانياً : الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يبحث في موضوعي درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات، كما يتضمن أيضاً الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في الموضوعين.

تعد التربية في المفهوم الحديث عملية مستمرة باستمرار الحياة لا تقتصر على فترة عمرية معينة ولا على مرحلة دراسية محددة،مهتمة بكل جوانب شخصية الفرد،متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية،مستندة إلى أسس علمية مستمدة من علم نفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وغير ذلك من العلوم .

والمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته،ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة واتخاذ القرارات وممارستها . (عطيوي،2001) .

القرارات التربوية

تمثل القرارات (Decisions) صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها(جمال الدين، 2004).

وينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية منظمّة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين ،ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي، لا نتيجة فكر أو رأي شخصي،وقد عرف كنعان (2002)

القرار بأنه عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: أن مفهوم القرار بشكل عام يتلخص في انه العملية الواعية القائمة على افتراضات حقيقية وقيمية يختار بموجبها نشاطاً سلوكياً مرغوباً فيه (خصاونة 1986) ويعتمد القرار على عدة أمور تدخل في تركيبه وهي: الحقائق، والمعرفة، والخبرة، والتحليل، وإصدار الحكم.

والقرارات هي المعالم المميزة لمهنة كل مدير، حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تأثير تراكمي وشامل على سمعته العملية ونجاحه.

لذلك ينظر إلى الإدارة المدرسية إلى أنها المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق ،وإليها يرجع في تصريف الأمور وتحقيق الأهداف ،وأصبحت الإدارة المدرسية من أعظم القوى المؤثرة في عالم اليوم ،وأصبح دورها حيوياً وفعالاً في كل المجالات ،والإدارة المدرسية كما يراها غنيمات (1995) هي "منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط ،وتيسير،وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة ،والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية " .

وتنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ودورها في نمو الطفل وتنميته وتهيئة الفرص أمامه لاكتساب الخبرات ،ولذلك يعد أسلوب ممارسة المدير الذي يتبع في تيسير أمور المدرسة وإدارتها أساساً هاماً لتحقيق المدرسة لأهدافها،وقيامها بواجباتها،ومسؤولياتها ،فالإدارة المدرسية تهتم بالأفراد من تلاميذ ،ومعلمين،وموظفين إداريين ،وتهتم بالمناهج وطرق تنفيذها ،ما يدور

بالفصول الدراسية ،وبين جدران المدرسة ،وما يتم خارجها بإشرافها ،وما يتصل بذلك من إجراء قنوات اتصال مع المؤسسات التعليمية الأخرى والمجتمع المحلي (حجي،2001) .

العوامل المؤثرة في ممارسة القرارات التربوية

صنف كنعان (1999) العوامل المؤثرة في ممارسة القرارات في أربع مجموعات هي:

1-العوامل الإنسانية، مثل:

أ- شخصية ممارس القرار: إن شخصية ممارس القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل، ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند ممارسة القرار، وكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية ممارسة القرارات، لان متخذ القرار سواء أكان فرداً أو جماعة ًوعضواً في مجتمع معين يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

ب- المساعدون والمستشارون والمتخصصون: فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار وممارسته، ولهذا على متخذ القرار أن يختاهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة.

ج- المرؤوسون: فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

2- العوامل التنظيمية (الإدارية)، وتتمثل في:

أ- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات.

ب- عدم وضوح التخصصات وتداخلها.

ج- الاتصالات الإدارية، وسلامة القرارات ورشدها، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة فكبيرة الاتصالات.

د- نطاق التمكن (الإشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.

هـ- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

و- ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

3- **العوامل البيئية، ويمكن تمثيلها بالأتي:**

أ- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.

ب- انسجام القرار مع الصالح العام.

ج- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.

د- النصوص التشريعية، وتمثل الأنظمة واللوائح والتعليمات.

هـ- التقدم التكنولوجي.

4- الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:

1- الضغوط الخارجية: وتتمثل في:

أ- الرأي العام.

ب- النواحي الاقتصادية.

ج- العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل.

د- الأجهزة الإعلامية والرقابية.

2- الضغوط الداخلية وتتمثل في:

ا- ضغوط الرؤساء.

ب- ضغوط التنظيمات غير الرسمية.

ج- الوقت .

مهارات مدير المدرسة في عملية ممارسة القرارات

تعد عملية ممارسة القرارات التربوية عملية تجمع بين العلم والفن، فالعلم لـــه أصـــوله وأساسياته التي يجب الركون إليها، والفن يشتمل على الخبرات الشخصية والتجـــارب، والإدراك الواعي من قبل مدير المدرسة كمنفذ للقـــرارات، لمعرفـــة خصـــائص واتجاهـــات وقـــدرات المرؤوسين، وخصائص وسمات كل من الموقف والتنظيم والمجتمع.

ولذا، فإنه يتوجب على مدير المدرسة كقائد أن يمارس القرارات فـــي إطـــار الالتـــزام بالتفكير الواعي والذكي، والاستفادة من كل الطاقات والخبـــرات التـــي تتمثـــل فـــي أصـــحاب التخصصات العلمية المختلفة، ذلك أن هذه الممارسة هي الوسيلة الرئيسية التي يصاغ من خلالها حاضر المدرسة ومستقبلها (الشرقاوي، 2006) .

واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته

يمكن حصر واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته في المجالات التالية:

أ. مجال المنهاج:

لمدير المدرسة كونه المشرف المقيم دور كبير في عملية تحسين المنـــاهج المدرســـية، وتطويرها، وذلك لقربه من المعلمين وتعامله المباشر معهـــم فـــي جميـــع مكونـــات المنهـــاج، والعناصر التي تؤثر في تطبيقه مثل:الكتاب المدرسي، والتعيينات البيتيـــة، والأنشـــطة الصـــفية وغير الصفية، ودليل المعلم، والبيئة المحلية، والوسائل التعليمية /التعلميـــة، وطرائـــق التعلـــيم والامتحانات.(رداح الخطيب والخطيب والفرح، 1996).

ويعرف المنهاج على انه مجموع الخبرات العلمية والتربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية متمثلة في المعلومات والمواد الدراسية النظرية والمهارات التعليمية، والتطبيقات العلمية، كذلك القيم والاتجاهات، وطرق التفكير وأساليب التعرف والمواقف التعليمية، وأوجه النشاط التي توفرها المدرسة لأبنائها داخل جدرانها وخارجها، وذلك بهدف مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي، وتعديل سلوكهم وفقاً لأهدافها التربوية لتجعل منهم افراداً نافعين لأنفسهم ولمجتمعهم (باعباد، 1994).

ويكمن دور مدير المدرسة في توجيه المعلمين في التخطيط لتحسين المنهاج وتطويره وعقد الدورات والحلقات التدريبية والدروس التوضيحية والمناقشات واستخدام الأدوات والأساليب العلمية لجمع البيانات، ولتشخيص جوانب القوة والضعف هذا بالإضافة إلى ما يأتي:

1-متابعة توفير متطلبات العملية التعليمية ،مثل توفي الكتب والوسائل التعليمية .

2-متابعة تنفيذ المنهج المدرسي على مدار العام الدراسي للتأكد من سيره وفقاً للخطة المقررة واعتماد الخطط البديلة لمعالجة الظواهر السلبية التي تكشف وإبلاغها إلى المنطقة التعليمية .

3-متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية وتقويمها .

4-الإشراف على تنفيذ نظم الامتحانات واعتماد نتائجها .

5-الإشراف على تحليل نتائج الامتحانات .

6-إبداء الرأي في المناهج في ضوء تحقيقها للأهداف التربوية واقتراح أوجه تطويرها (رداح الخطيب،والخطيب،والفرح 1996) .

ب.مجال الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة :

يتلخص دور مدير المدرسة في هذا المجال فيما يأتي:

1-متابعة العاملين في المدرسة .

2-وضع خطة الإشراف الفني ،وتنفيذها لزيارة فصـــول المدرســـة ،وتقـــديم التوجيـــه للهيئـــة التدريسية.

3-الإطلاع على الخطط السنوية ودفاتر تحضير الدروس .

4-اعتماد خطط ووسائل وأساليب التطوير المناسبة لرفع مستوى أداء العاملين مثـــل الـــدروس النموذجية وتبادل الزيارات داخل المدرسة وتنظيم جلسات وندوات للمناقشة وتبـــادل الخبـــرات الناجمة والأنشطة البارزة والإشراف على تنفيذها .

ج. مجال الطلبة:

1. العمل على مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم التحصيلية، والنفسية، والاجتماعية، والصـــحية من خلال المتخصصين العاملين في المدرسة، كالمرشد التربوي.

2. تشجيع إقامة الأنشطة المختلفة للطلاب وحثهم عليها مثل الصحافة، والمكتبـــة، والرياضـــة، والإذاعة.... الخ، وذلك لتنمية مواهبهم واستغلال طاقاتهم في أعمـــال مفيـــدة مـــع عـــرض ابتكارات المبدعين منهم.

3. التوجيه والإشراف على دراسة ظواهر سوء التوافق، والسلوك الطلابي للتعرف إلى أسبابها ودوافعها، والمشاركة في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معها وتلافيها، وطلـــب المســـاعدة من الأجهزة المختصة في الحالات التي تتطلب ذلك.

4. إتباع أسلوب الثواب والعقاب مع الطلبة واعتماد تشجيع الطلبة المتفوقين وتوقيع الجـــزاءات على الطلبة المخالفين في حدود الصلاحيات المقررة في هذا الشأن.

5. وضع خطط رعاية الموهوبين وخطط رفع مستوى التحصيل.

د. مجال العلاقات والاتصالات:

ويتمثل بإجراء الاتصالات مع الجهات المعنية في المنطقة التعليمية، أو أجهزة الوزارة، أو الجهات ذات الصلة لإنجاز أعمال المدرسة.

ويقع على عاتق مدير المدرسة التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تحويه من طلبة، ومبان، وتجهيزات، وبذلك عليه أن يضع برنامجا فاعلاً لخدمة البيئة المحلية فيعمل على المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ومناقشة مشكلات المدرسة معهم، ويعلن عن أهداف المدرسة وسياستها، ويشرح وسائلها لأولياء الأمور (الطويل،1999) .

ويشير سليمان الوارد في اللهواني (2007) إلى أن مدير المدرسة مسؤول عن صلة مدرسته بالمجتمع المحلي من خلال مجلس الآباء وما يعقد من اجتماعات ومن ندوات، ومن لقاءات تربوية هادفة، أو من خلال ما يقدم من خدمات توثق المدرسة بها، أو ما يقام من معارض أو متاحف وكذلك ما يقدم للبيئة من خدمات تسهم المدرسة فيها بإسهامات ايجابية ومتنوعة.

ومن أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة :

يرى حجي (2001) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في المبنى المدرسي حيث يعتبر المبنى المدرسي الملائم للعملية الإدارية التربوية من أهم أسس نجاح تلك العملية، وذلك بما يسهل على مدير المدرسة في الإشراف وقيادة العمل التربوي التعليمي المدرسي بكفاءة، ولكن مع الزيادة الكبيرة في أعداد السكان، زادت أعداد الطلبة بصورة أصبحت معها المباني المدرسية القائمة لا تكفي لاستيعاب تلك الزيادة، ويشكل ذلك ازدحاماً في الصفوف الدراسية، ومن ثم عبئاً أكبر على قيادة المدير لها.

ومنها ما يأتي:

1. وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية أو تربوية.

2. وجود عدد من المباني غير الصالحة، وتحتاج إلى إصلاحات، ومدارس آيلة للسقوط.

3. قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية، إذ تم تحويل كثير من هذه الأماكن إلى فصول دراسية.

4 البناء في الأرضية والملاعب، مما أدى إلى تقليص مساحتها بشكل كبير وجعلها غير صالحة لممارسة النشاط.

أما مدني (1989) فيشير إلى أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة:

- ضعف المحتوى التربوي وعجز المناهج التربوية عن مواكبة التطور العلمي والتقني وغيرها اللذين يشهدهما العالم المعاصر.

- تخلف طرق التربية وعدم النجاح في إصلاحها ورفع مستوى فعاليتها، وضمان سلامة منهجها ووضوح أهدافها.

- انخفاض مستوى خبرة المعلم الابتدائي والثانوي والعالي وذلك إذا ما قيست بالمستويات التي حصلت عليها النظم التربوية في الأمم المتفوقة.

- عدم جدية الأشراف الفني والإداري في المدارس.

- شكلية الامتحانات وعدم تركيزها على الخبرات النوعية التي تزود الخريجين بأعلى الفعاليات، وإمكانات النجاح في الحياة العلمية والعملية.

ويرى عطيوي (2001) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض المشكلات التي تعرقلها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف المشكلات التي تتعرض لها الإدارة على النحو الأتي:

أولاً: مشكلات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

1- النقص في بعض الهيئات التدريسية.

2- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.

3- الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.

4- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.

5- ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.

6- زيادة الطلبة في الصف الواحد.

7- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.

8- النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، ومشاغل، وساحات، وملاعب وغيرها.

9- تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

ثانياً: مشكلات إدارية وتتمثل في:

1- عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.

2- عدم توفر الإمكانات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.

3- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.

4- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.

5- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

6-التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.

7-عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.

8-عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة ايجابية يترتب عليه اعتباطية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع.

9- ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

10- الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى تذمر المرؤوسين وضيقهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها

11- جمود بعض الإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه بوليسية على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، ما يؤدي إلى قتل روح المبادأة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية.

وكذلك يشير أحمد (2003) أن الإدارة المدرسية تعاني الكثير من المشكلات والسلبيات أهمها:

1- جهد مدير المدرسة ووقته يضيع في المشكلات الإدارية والمسؤوليات المالية ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية.

2- طريقة اختيار مدير المدرسة في ظل القواعد القائمة لا تحقق الغرض ولا تقدم للمدرسة المدير الصالح.

3- المدرسة في صراع مستمر مع الإدارة التعليمية لنقص الاعتمادات اللازمة لإصلاح الأثاث، وتدبير الأدوات، كما أن العلاقة بينها وبين البيئة ضعيفة للغاية.

وذكر أبو عودة (2004) أنه يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مديري المدارس إلى:

1- مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه، ومن أمثلتها قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وعدم القدرة على إدراك الذات، وتوقف التطور الشخصي، وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي.

2- مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة، ومن أهم هذه المشكلات:

- مشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية.
- مشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.
- مشكلات وصعوبات العمل.

وتقسم المشكلات التي يتعرض لها المدير إلى عدة أنواع:

- **المشكلات الإدارية**

عرفها ديراني (1987) على أنها كل ما من شأنه عرقلة سير العمل في المدرسة، سواء ما تعلق منها بالإعمال الكتابية أو التلاميذ، أو العاملين في المدرسة، أو المبنى المدرسي أو أولياء الأمور.

وعرفتها الجبوري(1970) على أنها كل ما يؤدي إلى عرقلة سير العمل في المدرسة سيراً طبيعياً، ويحول دون تحقيق الأهداف.

- **المشكلات الفنية**

عرفها بني موسى (1995) على أنها صعوبات أو عوائق مادية أو معنوية لها علاقة بمجالات التعليم وأساليبه مثل الامتحانات والتخطيط، وأسس النجاح والإكمال والرسوب والتقويم، وما شابه ذلك.

كما وعرف ديراني (1987) المشكلة الفنية على أنها: كل ما من شأنه عرقلة سير العمل في المدرسة سواء ما تعلق بالمعلمين أو المنهاج وكذلك الإشراف التربوي.

-المشكلات الاجتماعية

يشير ثيودورسون (Theodorson,1970) إلى المشكلة الاجتماعية على أنها حالة أو موقف غير مرغوب فيه باتفاق غالبية من الناس لها وزنها في مجتمع من المجتمعات وعليه فإنهم لا يتسامحون مع هذه الحالات أو تلك المواقف بل يتخذون ضدها إجراءات جماعية وجمعية في محاولة العودة بها إلى الطريق القويم.

ويعرف دنتلر (Dentler,1973) المشكلة الاجتماعية على أنها عبارة عن حالة تنظر إليها الجماعة على أنها انحراف وخروج عن الحدود الاجتماعية المرسومة، أو أنها تدمير للنظام الاجتماعي القائم، كما أنها طريق لسلوك يخرج فيه شخص أو جماعة عن المتعارف عليه اجتماعيا.

أما في الفكر العربي فقد أشار غيث (1982) إلى أن المشكلة الاجتماعية ما هي إلا النتائج المباشرة، وغير المباشرة غير المرغوب فيها اجتماعياً والتي تترتب على تنظيم نمطي خاص لسلوك المجتمع.

ويذكر الرشيدي (2000) أن رغم دخول الألفية الثالثة إلا أن النظام التعليمي عامة والإدارة المدرسية خاصة، ما زالت تواجه تحديات كبيرة، ومن هذه التحديات: زيادة معدلات التغير وزيادة معدلات الصراع والمنافسة، وزيادة حركة العولمة الإدارية فكراً وتنفيذاً، وسرعة

التغيرات التكنولوجية وتغير طبيعة قوى العمل، وعجز الموارد الاقتصـــادية ونـــدرتها، وعـــدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة وتعقد معايير نجاح الإدارة واختلاف معايير الاختيار.

مدير المدرسة كقائد الإداري وكيفية التعامل مع المشكلات

يتباين الأفراد في أساليب تعاملهم مع الآخرين وفي طرق اتصالهم , وذلك نتيجة الفروق الفردية التي جبلوا عليها.هذا من ناحية,ومن ناحية أخرى تتباين المؤسسات متمثلة فـــي إدارتهـــا وطريقة تنظيمها , وحجمها في تعاملها مع المرؤوسين مستمدة ذلك من النمط الذي تسير عليـــه وتتخذه أسلوبا للتعامل مع الآخرين ومع ذلك لا تخلو أية إدارة من وجود صعوبات أو مشاكل أو معوقات أو صراعات تعترض سبيلها لتقوم بتذليلها ما أمكن , ذلك حفاظا على النظام من جهـــة ولتحقيق الأهداف بشكل سليم من ناحية أخرى. وحيث أن العملية الإدارية في المدرســـة تقـــوم أساسا على التعامل مع المعلمين والإداريين بشكل مباشر , أي وجها لوجه لذا فإنها أي العمليـــة الإدارية لا بد وأن تواجه بعض المشاكل التي يفترض من القائد تلافيهـــا وحلهـــا بموضـــوعية وعقلانية , بعد التعرف على جذورها ومسبباتها ونتائجها ومردوداتها. والمشكلات ليست شـــيئا لكنها أحد العوامل الدافعة للإبداع والتطوير, ومواجهة المواقف الصعبة بشجاعة يطـــور قـــدرة الفرد أو المؤسسة في التعامل مع المشكلات فكل موقف يواجه الفرد فيه مشـــكلة يجـــب عليـــه الاستفادة منها في بناء شخصيته والمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها, فالفرد أو التنظـــيم الـــذي يتعلم من أخطائه ومن الخبرات المتعلقة بحل المشكلات ستكون لديـــه القـــدرة علـــى تصـــحيح الأخطاء بالسعة الممكنة (هلال، 2003).

وعليه فإن القدرة على حل المشكلات ضرورية لنجاح العمل الإداري وذلك من خـــلال إتباع المنهجية العلمية في حل المشكلات.

وهناك نماذج تقدم كخطوات لحل المشكلات منها نموذج ديوي (Dewey) والذي يتكون من الخطوات التالية (عرض المشكلة، وتعريف المشكلة وتوليد فرضيات، وتقييم الافتراضات، وانتقاء الفرضيات الأكثر منهجية وكفاءة) (Glasman, 1994).

ويعتبر نموذج هيبنر (Heppner ,1978) الوارد في الطبيب (2001) في الوقت المعاصر من أكثر النماذج شيوعاً واستخداماً في القدرة على حل المشكلات ،ويشتمل النموذج على عدة مراحل:

- التوجه العام (General Orientation).
- تعريف المشكلة (Problem Definition).
- توليد البدائل (Generating Alternatives).
- اتخاذ القرار (Decision Making).
- التحقق من النتائج (Verification).

العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرارات

The Relationship between Problem Solving and Decision Making

تعد المشكلات جزء من الحياة, وإذا كانت الحياة تفرض على الأفراد المشكلات والويلات فإن الله سبحانه منح الإنسان العقل الذي يمكنه من التفكير, والمشكلة تنتج عن التغيير, فإذا ما أراد الفرد أن يتحرك من موقف إلى موقف آخر جديد فسوف تنشأ المشكلة فالمشكلة, هي صناعة إنسانية في منظمات الأعمال والعلاقات بين الأفراد، وهي تنشأ من طرق تفكير الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم. (هلال, 2003).

وتعرف كلمة مشكلة بأنها الفجوة أو الاختلاف أو التباعد بين الطريقة التي وجدت عليها الأشياء وبين الطريقة المرغوبة أن تكون عليها هذه الأشياء. وهناك شـرطان أساسـيان لكـي تصبح الفجوة مشكلة بالفعل , وهذان الشرطان هما: (الخزامي ,1998).

- أن تكون عملية سد هذه الفجوة عملية صعبة.
- أن تكون الفجوة مهمة إلى درجة تستثار الجهود والعقول بحثا عن حل لها.

فالمشكلة هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكـون , وهـي نتيجة غير مرغوب فيها إذ يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء. والمشكلات قـد تكـون موجودة وبالرغم من وجودها فإن الأفراد لا يدركونها , ولكي يدركونها يجب أن تكـون هنـاك معايير يعترفون بها ويجب أن تكون هناك متابعة (الهواري,1997).

إن مفهومي حل المشكلات واتخاذ القرارات يعتبران من وجهة نظـر بعـض الكتـاب وجهان لعملة واحدة, فهي عمليات عقلية تقود إلى خلق بدائل مختلفة والاختيار مـن بـين هـذه البدائل يمكن أن يعتبر حلا للمشكلة أو اتخاذا لقرار. وهذا يعني أن لهما نفس المعنى ولكن هناك من يرى أن مصطلح اتخاذ القرار أكثر شمولا بينما يرى البعض الآخـر العكـس (الخزامـي, 1998).

وبما أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الأفضل من بين عدة بدائل متاحـة فقـد تبنـت الإدارية مصطلح اتخاذ القرار باعتبار أن حل المشكلات يعني التوجه إلى حل المشكلة بإبـدال موقف حالي بموقف جديد مرغوب فيه. وحيث أن المشكلات هي ناتج طبيعي لكل عمـل فإنـه يمكن للمدير المتميز والذي يمتلك المهارات والقدرات للتعامل مع المشكلات أن يشـخص كـل مشكلة بدقة وبالتالي يشكل فريق العمل لجمع البيانات عنها وتحليلها ووضع الخيارات الممكنة أو البدائل ثم اختيار الأفضل لحل كل مشكلة عن طريق اتخاذ القرار المناسب , إذاً التفكير بوضـع حل للمشكلة هو النقطة الأولى لعملية صنع القرار وبالتالي اتخاذ القـرار الإداري (الحريـري، 2008).

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية والأجنبية: وقسمت إلى قسمين هي:

أ- الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات مديري ومديرات المدارس.

ب-الدراسات التي تناولت موضوع المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس.

أ-الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات مديري ومديرات المدارس

دراسة بلبيسي (2007)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم ،كما هدفت التعرف إلى أثر كل من متغيرات (المحافظة،الجنس،المؤهل العلمي،موقع المدرسة،الخبرة العملية،التخصص،الوظيفة) تكوم مجتمع الدراسة من (627) مديراً ومديرة ،ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية للعام2006/2007 وبلغت عينة الدراسة (107) مديراً ومديرة ،و(635) معلماً ومعلمة وقامت الباحثة بإعداد استبانه من (62) فقرة .وبينت نتائج الدراسة ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية كانت على النحو التالي :المجال الإداري ،مجال العلاقة مع المجتمع المحلي ،مجال الطلبة ،المجال الفني ،مجال المعلمين ،مجال العلاقات الإنسانية ،وكذلك أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية في المجال الإداري لصالح الذكور ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات .ووجود فروق لصالح المديرون في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي .

دراسة الحلو (2006)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس لكفايتهم الإشرافية في مديريات محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين،إضافة إلى تحديد الفروق في مستوى ممارسة الكفايات الإشرافية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي،والمؤهل العلمي،وسنوات

الخبرة،والمديرية التي يدرس فيها المعلمون،ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (250) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددها (4913) ،وقد اعد الباحث استبانة من (80)كفاية موزعة على (9) مجالات إشرافية ،وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الكفايات ممارسة كانت على التوالي في مجال العلاقات الإنسانية،وإدارة البيئة الصفية ،والتقويم التربوي في حين كان أقلها ممارسة مجال المناهج وطرائق التدريس ،وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل المجالات ولصالح الذكور،فيما عدا مجال العلاقات الإنسانية والذي كان لصالح الإناث ،وفي ضوء النتائج خلص الباحث لعدة نتائج ومن أهمها استخدام وتنظيم برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس في المجالات المتعلقة بالممارسات الإشرافية .

دراسة الإبراهيم والقضاة (2006)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانه مكونة من (36) فقرة موزعة على ستة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بلغ المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون (3.52) وبدرجة فاعلية كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة .

دراسة عودة (2004)

هدفت التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً ومديرة و(294) معلماً ومعلمة وقد طبقت على هذه العينة استبانة من (65) فقرة ،وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة ،وأن هناك علاقة طردية بين مستوى هذا الرضا وممارسة المديرين للمهام القيادية الفعالة ،كما أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الدبلوم .

دراسة دروزة (2003): "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"

الهدف من الدراسة هو التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية للقرارات التطويرية في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية:1)البيئة المدرسية 2)التلميذ 3)المعلم 4)المنهاج.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت استبانه قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الأربعة المذكورة، وطبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (26) مديرا ومديرة من أصل(40).

بين متوسط النسبة المئوية لإجابة العينة أن مديري المدارس يتخذون القرارات التطويرية بنسبة لا باس بها، حيث بلغت هذه النسبة (83.2%)،في حين بين تحليل التباين للمقياس المعاد أن أعلى القرارات التطويرية كانت تلك المتعلقة بمجال التلميذ ويليه على التوالي القرارات المتعلقة بمجال المعلم،ثم مجال البيئة المدرسية،في حين كانت أدنى القرارات التطويرية هي التي تتعلق بمجال المنهاج.

وأظهرت النتائج من ناحية أخرى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً، ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً، لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، حيث وجد أن المدير الذي مضى عليه في الإدارة المدرسية بخاصة، وفي سلك التربية والتعليم عامة، عشر سنوات فأكثر، كان أقدر على اتخاذ القرارات التربوية، من المدير حديث العهد الذي لم يمض عليه في مركزه أكثر من تسع سنوات.

ومن خلال تحري الأسباب التي قد تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، أو الأسباب التي قد تحول دون تنفيذه لهذه القرارات في حالة اتخاذها، فقد اجمع المستجيبون على النظام البيروقراطي، والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم واستئثار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات وعدم مشاركة المدير بها، وفقر ميزانية المدرسة، وضيق وقت المدير، والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي وراء ذلك .

دراسة الخوالدة (2002)

هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى لعملية صنع القرار، في مجالات العمل الإداري التربوية، وقام الباحث بتطوير استبانه مكونة من (60) فقرة بهدف معرفة درجة ممارسة المديرات لعملية صنع القرار، وإشارات نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مديرات المدارس لمستوى ممارستهن لعملية صنع القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي، وكانت ممارسة عملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي متوسطة، عدا كفايتي النمو المهني للمعلمات وحاجات الطلبة حيث أن نسبتها مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار يعزى إلى الخبرة التعليمية.

دراسة خليل (2000)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج.

- ما واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج؟

- هل توجد فروق ذات دالة إحصائياً بين متوسطات درجات معلمي المدارس الابتدائية ومتوسطات درجات معلمي المدارس الإعدادية،ومتوسطات درجات معلمي المدارس الثانوية في مجال عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم في محافظة سوهاج؟

- ما المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام في محافظة سوهاج كما يدركها المشاركون فيها؟

استخدم الباحث منهج البحث الوصفي،تم اختيار عينة عشوائية من بين المديرين والمعلمين والمعلمات حيث بلغت (250) مديراً (600) معلم ومعلمة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:

- تنظيم دورات تدريبية لكل من المديرين والمعلمين في مختلف المراحل الدراسية يتم من خلالها إنعاش خلفياتهم التربوية في مجال الإدارة المدرسية.

- توعية مديري المدارس والمعلمين في مدارس التعليم العام بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية.

- العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

دراسة أبو عودة (1998)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة في فلسطين ،وهدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية

في ضوء متغيرات كل من نوع المدرسة،الجنس ،المؤهل العلمي،وسنوات الخدمة ،وتألفت عينة الدراسة من (49) مديراً ومديرة و(247) معلماً ومعلمة ،كما أعد الباحث استبانه من (86) فقرة موزعة على ستة مجالات ،وكان من أبرز نتائج الدراسة يقدر المديرون والمعلمون معاً درجة الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية بأنها متوسطة الممارسة في جميع المجالات كما دلت على وجود تعزى لمتغير الجنس في مجال الشؤون التنظيمية والمالية لصالح المعلمات ، وظهر أثر المؤهل العلمي في مجالي المنهاج والبرنامج التربوي،والشؤون التنظيمية

دراسة بطاح والسعود (1997)

هدفت الدراسة إلى استكشاف قدرة مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار وتكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة،طبقت عليهم استبانه تكونت من (20) فقرة وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لعوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والإدارية في قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرارات.

دراسة شحادة (1990)

هدفت تعرف المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها ،قام الباحث بتطوير أداة قياس تمثل المهمات الإدارية والفنية المنوطة بمدير المدرسة الثانوية،وتألفت عينة الدراسة من (108) مديراً ومديرة و(432) معلماً ومعلمة شملت جميع مناطق المملكة ،ومن أبرز النتائج أنه مديري ومديرات المدارس ينفذون مهماتهم الإدارية والفنية بدرجة كبيرة وأن أعلى درجة كانت في مجال المنهاج وأساليب التدريس ،كما أشارات إلى وجود فروق في تنفيذ المهمات الإدارية والفنية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .كما وأظهرت وجود فروق لصالح المؤهل الأعلى .

دراسة الصعوب (1986)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فهم مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمهماتهم الإدارية وتطبيقهم لهل في مجال عملهم وقد تكونت عينة الدراسة من (37) مديراً

و(93) مديرة و(520) معلماً ومعلمة حيث بينت نتائج الدراسة أن متوسطات تقديرات فهم المديرين والمديرات لمهماتهم الإدارية أعلى من متوسطات تقديرات المعلمات والمعلمين لتطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لهذه المهمات في كافة مجالات العمل دون استثناء ،كما أظهرت أن نسب تحقق جميع الكفايات الإدارية حسب تقديرات المديرين والمديرات كانت مرتفعة في كافة المجالات ،بينما كانت تحقق تطبيق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين والمعلمات كانت متوسطة في جميع مجالات العمل ،ما عدا مجالي (الرقابة وإعداد الموازنة)حيث كانت نسبة تحققها مرتفعة ، ولا توجد فرق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ,وتوجد فروق بين الفهم والتطبيق لصالح الخبرة الأقل في مجالي التخطيط والتنظيم .

دراسة الطوباسي (1980)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في الأردن، والوقوف على عدد هذه الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة ،وذلك من خلال وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، بلغت عينة الدراسة (24) مديراً ومديرة و (110) معلماً ومعلمة.

ومن أبرز نتائج الدراسة :

أ-إن الممارسات الإدارية في مجالات (أولياء الأمور، وإدارة شؤون التلاميذ، ونمو المعلمين المهني ،وتحسين المناهج الدراسية) من أقل الممارسات حدوثاً .

ب-وإن الممارسات الإدارية في مجالات (أولياء أمور التلاميذ والتخطيط للعمل ، وتحسين المناهج الدراسية،ونمو المعلمين المهني) هي أقل الممارسات أهمية.

ج-يوجد ارتباط ايجابي بين معدلي قيام المديرون بالممارسات الإدارية والاعتقاد بأهميتها من وجهة نظر المديرين والمديرات، بينما يرى المعلمون والمعلمات ، أن المديرين والمديرات،يقومون بممارسات إدارية بمعدل يقل عن معدل الممارسة الإدارية التي يرى المديرون والمديرات أنهم يقومون بها .

الدراسات الأجنبية:

دراسة كواينجي (Quingey . 1993)

هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإشرافية للمشرفين المختصين والمديرين والمعلمين المختصين . وقد تم جمع المعلومات حول الدراسة عن طريق استبانة مراسلة بالبريد احتوت على فقرات تتعلق بالكفايات الإشرافية لفئة البحث، وقد أكد الباحث في ضوء نتائج الدراسة على أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تقديم الخدمات الإشرافية على صعيد المدرسة ، **مجال** وكذلك تطوير المعلمين مهنيا ، بالإضافة إلى تأكيده على أهمية دوره كمشرف مقيم في معرفة القوانين والتنظيمات وعلاقة المؤسسة التربوية بالمجتمع .

دراسة جريدن (Greeden,1988)

هدفت الدراسة إلى التعرف والمقارنة بين الإدراك والتوقعات المثالية لمديري ومعلمي المدارس الابتدائية حول دور المدرسة الإشرافي في التعليم،وقد اختار الباحث عينة مكونة من (192) مديراً و(263) معلما وأجابوا على استبانه مكونة من (24) فقرة . واستخدم الباحث اختيار (ت) للمقارنة بين الإدراك الحالي والتوقعات المثالية حول دور المدير الإشرافي . كما أظهرت النتائج عدم توافق الإدراك الحالي للمديرين والمعلمين .

دراسة كرافورد (Crowford,1983)

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات الإدارية اللازمة لنجاح الإدارة التربوية العليا ،أجريت الدراسة على عمداء ومساعدي عمداء كليات جامعية ومعاهد في الولايات المتحدة والبالغ عددهم (40) عن طريق المقابلة ،وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

أ-أن المهارات الإدارية اللازمة والأكثر أهمية لرجل الإدارة التربوية تركزت في مجالات عمل أساسية هي : المحافظة على استخدام معايير أخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة ،الأمانة والشرف في أداء العمل ،الثقة بالعاملين،القدرة على إثبات الذات، المرونة والانفتاح لتقبل الأفكار الجديدة .

ب–المهارات الأقل أهمية ظهرت في المجالات التالية:

المهارات الكتابية، فهم شؤون الطلبة، المعرفة باقتصاديات التربية،متابعة أنشطة الخريجين.

ج–إن الإناث لديهن رغبة أكبر للعمل في الوظائف الإدارية من الذكور .

دراسة جودفري (Godfrey,1982)

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج لتقويم السلوك الإداري والقيادي لمديري المدارس الثانوية في نيجيريا شملت (30) مديراً بالإضافة إلى المعلمين وأولياء الأمور،استخدم فيها مقياس السلوك للمديرين والقياديين المستخدم في جامعة سان فرانسيسكو،توصل الباحث إلى ما يلي :

–كان المعلمون أكثر سلبية في تقديراتهم لمديري المدارس .

–كان أولياء الأمور أكثر تحديدا في تقديراتهم لكفاءات المديرين .

دراسة براون (Brown,1979)

هدفت الدراسة التعرف إلى المهمات الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس ،والتحقق من حجم هذه المهمات،وترتيبها، ومعرفة اتجاهات المعلمين نحو هذه الأعمال الإدارية ،وعلى أي منها يركز مدير المدرسة في عمله ،وقد بلغت عينة الدراسة (152) مديراً ومديرة ،ومن أبرز نتائج الدراسة :

–كانت المهمات الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من المديرين هي تطوير التعليم والمناهج ،الإشراف على شؤون التلاميذ ،العلاقة بين البيئة المحلية والمدرسة،بينما لم تحظى بالاهتمام الكبير مهمات الإشراف على شؤون المعلمين،الأعمال الإدارية والمالية والأثاث المدرسي والخدمات .

-توزعت درجة صعوبة فهم المهمات الإدارية التي يواجهها حسب الترتيب التالي :تطوير التعليم والمنهاج ،العلاقة مع المجتمع المحلي ،الإشراف على شؤون التلاميذ ،الإشراف على شؤون المعلمين ،الإعمال الإدارية والمالية ،الأثاث المدرسي والخدمات .

-يرى المعلمون أن المديرين يركزون في أعمالهم على شؤون التلاميذ أكثر من المهمات الإدارية الأخرى .

ب- الدراسات التي تناولت موضوع المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس

دراسة اللهواني (2007)

هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية: المنهاج،الأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين،وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل،والتطبيق التكنولوجي المدرسي.

كما وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة،ونظام دوام الفترتين، ومستوى المدرسة في المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين.

ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً ومديرة أي بنسبة (71) من مجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (221) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (24%) من مجتمع المعلمين والمعلمات.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،وكانت هذه الفروق في مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج، والمعلمين، وكانت لصالح المديرين على المعلمين ، ووجدت فروق

بين المديرين والمعلمين في المشكلات المتعلقة بالطلبة، والمجتمع المحلي، ولصـــالح المعلمـــين على المديرين.

وكانت هناك فروق في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مجال الطلبة وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير فأعلى على فئـــة البكـــالوريوس، وكذلك كان هناك فروق في مجال التطبيق التكنولوجي المدرسي ولصالح فئات الدبلوم على فئـــة البكالوريوس.

أيضاً كان هناك فروق في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الغوث تعزى لســـنوات الخبرة في مجال المنهاج، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من (15) سنوات علـــى فئة أقل من (5) سنوات.

دراسة أبو عيشة (2007)

هدفت الدراسة التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المـــدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بالإضافة لبيان أثر متغيـــرات الجنس،والمؤهـــل العلمي،ومجـــال التخصص وعدد سنوات الخبرة،وموقع المدرسة فـــي المحافظـــة،ونوع المدرســـة علـــى هـــذه المشكلات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانويـــة فـــي المحافظات الشمالية من فلسطين والبالغ عددهم وفقاً لأخر إحصائيات وزارة التربيـــة والتعلـــيم (582) مديراً ومديرة. وقد تم اختيار عينة الدراسة التي تمثل ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية المنتظمة ليتم تطبيق الدراسة على (231) مديراً ومديرة من مختلـــف منـــاطق فلسطين.

واستخدمت الباحثة استبانه مكونة من (64) فقرة موزعة على ست مجالات وهي المجال الإداري/الفني والإمكانات المادية والمعلمين والمناهج والطلبة والعلاقة مع المجتمع المحلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة مشكلات التخطيط التربوي في مجالي المعلمين والطلبة بين الذكور والإناث ولصالح المديرين الذكور بينما لم تكن الفروق دالة إحصائية في مجالات:(الإداري/الفني، والإمكانات المادية والمناهج، والعلاقة مع المجتمع المحلي)

- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومجال التخصص الجامعي وعدد سنوات الخبرة وموقع المدرسة.

- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في مجالات: (الإداري /الفني والمعلمين،المناهج،الطلبة) تعزى لمتغير المحافظة، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في مجالي (الإمكانات المادية، والعلاقة مع المجتمع المحلي) ولصالح المحافظات التي تقع في جنوب فلسطين.

- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في مجالات: (الإداري /الفني الإمكانات المادية،والمعلمين،المناهج،والعلاقة مع المجتمع المحلي)،بينما كانت الفروق دالة إحصائية في مجال الطلبة ولصالح مدارس الذكور والمدارس المختلطة.

دراسة أبو عودة (2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة،وقد تم تطبيق الاسبانة على جميع مديري المدارس الثانوية في غزة والبالغ عددهم

(74) مديرا ومديرة،وعينة من المعلمين الواقعين تحت إدارتهم،وعـــدد أفرادهـــا (279) معلمـــا ومعلمة، أي بنسبة 15% من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (1866) معلماً ومعلمة.

وقام الباحث بإتباع المنهج الوصفي،وبناءاستبانه مكونة مـــن(172) فقـــرة تعبـــر عـــن مشكلات وصعوبات تتجه باتجاهين هما:

- المجال الذاتي المتعلق بشخصية المدير.

- المجال البيئي ويتناول المشكلات والصعوبات البيئية المحيطة التي تعرقل عمل المـــدير مـــن خلال كل مـــن المبنـــى المدرســـي،والمناهج، والطلبـــة،والمعلمين،والتطبيق التكنولـــوجي المدرسي،وأولياء الأمور(المجتمع المحلي)،والســـلطة التعليميـــة المشـــرفة،والتقويم الإداري والتربوي المدرسي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كانت أكثر المشكلات والصعوبات حدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين معاً، والتـــي حصلت على معيار تمييز كبيرة جداً مرتبة ترتيباً تنازليا كما يأتي.

- قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم (90.65%).

- الترفيع الآلي للطلبة (90.59%).

- شكوى المعلم من قلة الحوافز المقدمة له (89.3%).

- قلة توفر صالة للألعاب الرياضية (82.21%).

- حرمان المدرسة من الاتصال بشبكة الانترنت (82.21%).

- قلة الحوافز التي تمنحها السلطة التعليمية المشرفة للمعلمين المشرفين المشاركين فـــي دورات تدريبية تربوية تعقدها لتطويرهم مهنياً (81.70%).

- قلة توفر أجهزة كمبيوتر لدى معلمين المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم (81.19%).

- قلة الحوافز التي تمنحها السلطة التعليمية المشرفة للمعلمين المشرفين المشاركين في دورات تدريبية تربوية في المدرسة ضمن برنامج المدرسة وحدة تدريب (80.61%).

- حرمان الطلبة من وجود معلم فني مناسب في المدرسة لصنع الوسائل التعليمية والتربوية (80.57%).

- يتأثر المناخ المدرسي سلباً بالظروف السياسية الأمنية الراهنة في فلسطين عامة وفي محافظات غزة خاصة (80.57%).

- حرمان طلبة الصفين:الثاني عشر العلمي والأدبي من مقرر الحاسوب والتدرب عليه (80.02%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم، ومتوسطات تقديرات المعلمين الواقعين تحت إدارتهم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح المتوسط الحسابي الأعلى وهو مجموعة المديرين الذكور،وكذلك وجدت فروق بين المديرين ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات وبين من هم بين (5- 10) سنوات وذلك لصالح ذوي الخدمة القصيرة أقل من 5 سنوات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجههم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتربوي للمدير،ومغير حجم المدرسة .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجه مديريهم أثناء عملهم تعزى لمتغير نوع المدرسة(ذكور، إناث) وذلك لصالح المتوسط الحسابي الأعلى وهو مجموعة مدارس الذكور.

دراسة الهباش (2002)

هدفت إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه مديري المدارس الجـــدد فـــي محافظات غزة، ولأجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام ببناء اســـتبانه مكونـــة مـــن (120) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: الطلبة، وهيئة التدريس، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والمنهج المدرسي، والشؤون الإدارية والمالية، والإدارة التعليمية، والأبنية والتجهيزات.

وقد طبقت الاستبانه على عينة من مديري المدارس وذلك على النحو التالي: (93) مدير لمدرسة حكومية، و(31) مدير مدرسة تابعة لإشراف وكالة الغوث الذي تـــم تعيـــنهم قبـــل (3) سنوات.

وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

- يعاني مديرو المدارس الجدد في كل المجالات، والتي كان أكثرها حدة تلك المتعلقة بـــالإدارة التعليمية، والأبنية، والتجهيزات، والمناهج، وقد بلغ مجموع المشكلات بدرجـــة كبيـــرة (35) وبدرجة ضعيفة (15)، وبدرجة متوسطة (70) مشكلة.

واتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانه وتكونت مـــن (20) عبـــارة لمظاهر القصور الإداري في المدرسة، و (17) لأسباب القصور الإداري في المدرســـة، و(22) عبارة كمقترحات لعلاج هذه الظاهرة، وطبقت الإستبانة على عينة مثلـــت مـــديري المـــدارس الثانوية بلغت (60) مديراً ومديرة، و (160) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراســـة إلـــى أهـــم نواحي القصور الإداري الآتية، وأوزانها النسبية:

- شكلية الأنشطة الطلابية وعدم وجودها في الواقع (2.40).
- ضعف جدية بعض المعلمين في شرح دروسهم (2.08).
- ضعف قدرة المعلم على ضبط الصف (1.98).
- تدني الروح المعنوية لدى العملين في الحقل التعليمي(2.02).

- عدم فاعلية أداء مجلس أولياء الأمور (2.04).

- تهاون إدارة المدرسة مع المقصر مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء (1.94).

- تدني مستو الرضا المهني لدى العاملين في مجال التعليم مقارنة ببعض المهن الأخرى (2.12).

- قلة الزيارات المدرسية التي تقوم به لجان المتابعة والاهتمام بالمدارس القريبة من المواصلات (2.00).

دراسة سليمان (1999)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، والكشف عن المعوقات المهنية بشكل خاص،ومن ثم إجراء مقارنة في المعوقات المهنية في ضوء متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة، وعدد الطلاب، ومكان سكن المديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام ببناء استبانة مكونه من (40) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي أولياء الأمور، والسلطات التعليمية، والبناء المدرسي، والمعلمين، والطلبة، وصعوبات شخصية تتمثل في عدم قدرة المدير على إدارة الذات، وتوقف تطور المدير الشخصي وضعف تطور المدير الشخصي، وضعف مهارات الإشراف لدى مدير المدرسة، وتم تطبيق هذه الإستبانة على (229) مديراً ومديرة من محافظتي نابلس وطولكرم في مدارس التعليم الأساسي والثانوي وذلك من مجتمع الدراسة، والبالغ (233) مديراً ومديرة وكانت أهم النتائج:

- وصلت نسبة المعوقات في مجال أولياء الأمور (61%) والبناء المدرسي (55.9%) والمعلمين (55.8%) والطلبة (57%) والقدرة على إدارة الذات (58.4%) وتوقف تطور المدير الشخصي (56.8%)وضعف مهارات الإشراف (57.2%).

- كانت الصعوبات في مدارس الإناث اكبر من مدارس الذكور.

- الصعوبات التي تواجه الفئة العمرية التي تزيد عن (50) سنة هي أكثر من الصعوبات التي تواجه الفئات التي تليها.

- الصعوبات التي تواجه حملة الماجستير اقل من الصعوبات التي حملة الدبلوم العالي، وهؤلاء أقل من الصعوبات التي تواجه حملة البكالوريوس.

- المعوقات التي تواجه ذوي الخبرة من (5-10) سنوات أعلى،يليها ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، يليها ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

- تزيد المعوقات في المدارس التي تزيد عن (300) طالب/ة، ويقل عنها المدارس التي عدد طلابها اقل من (100) طالب/ة،ويقل عنهما المدارس التي عدد طلبتها بين(200-300 طالب/ة.

- المعوقات التي تتعلق بموقع المدرسة تزيد في مدارس القرى أكثر من المدارس التي تقع في المدن.

دراسة يونس (1996)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وذلك من وجهة نظرهم حيث استخدم الباحث استبانه لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (173) مديراً ومديرة، وقد أشارات نتائج الدراسة إلى وجود صعوبات تواجه مديري ومديرات المدارس كافة، وأكثرها صعوبة الصعوبات التي مصدرها السلطات العليا ثم الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية،ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة، ثم الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية، وأقل الصعوبات كانت المتعلقة بالطلبة، كما أشارات النتائج إلى أنه توجد فروق في درجة الصعوبات التي تواجه

مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة.

دراسة غنيمات (1995)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الأساسية في المناطق الريفية النائية في الأردن، وقد أجريت الدراسة على عينة مثلت مديري ومديرات المدارس الأساسية بلغت (160) مديراً ومديرة .

وتوصلت الدراسة إلى أهم المشكلات وهي ما يأتي:

- أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يعانون من مشكلات فنية بدرجة متفاوتة تتعلق بالمعلمين،والمنهاج،والإشراف التربوي،والمباني المدرسية،والطلاب،وأولياء الأمور،والمجتمع المحلي.

- بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون بدرجة كبيرة (25) مشكلة اغلبها إدارية و(58) مشكلة بدرجة موسطة، و(17) مشكلة يواجهها المديرون بدرجة كبيرة.

دراسة اللواتي (1992)

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات التي يواجهها المديرون في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان،وبلغت عينة الدراسة (193) مديراً ومديرة أي بنسبة (39%) من المجتمع الكلي للدراسة،وتوصلت الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال ما المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ إلى ما يأتي: غالبية المشكلات سببها البناء المدرسي والمرافق العامة، وكانت المشكلات التي تتعلق بالطلبة فقد أظهرت ضعف تحصيل الطلبة الأكاديمي، وقلة زيارة أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، أما المشكلات المتعلقة بالآباء والمجتمع المحلي فقد بينت الدراسة قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، وعدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء.

دراسة ديراني (1987)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في المناطق الريفية في السعودية، وقد شملت عينة الدراسة (80) مديراً من المرحلة الابتدائية، وقد تم توزيع هذه المشكلات وتصنيفها في ستة مجالات تتعلق بالمعلمين، والتوجيه التربوي، والبناء المدرسي والإدارة المدرسية، والطلاب، وأولياء الأمور، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يواجهون مشكلات منها:

- مشكلات فنية متعلقة بالمعلمين ومنها عدم قدرة بعض المعلمين على استعمال الأجهزة والوسائل التعليمية،وتكليف المعلمين بتدريس مواد يجدون صعوبة في تدريسها،وكثرة غياب المعلمين بسبب الأعمال الخاصة،وكثرة نصاب المعلم من الحصص،بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين الموجهين والمعلمين،وعدم تعاون المشرف التربوي مع المدير لوضع الخطة الإشرافية،وعدم اهتمام المعلمين بالدورات التدريبية أثناء الخدمة.

- المشكلات الإدارية بينت الدراسة مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي منها نقص الغرف الدراسية،ونقص الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية، وعدم توفر المرافق الصحية المناسبة لعدد الطلاب،ومن المشكلات الإدارية التي أظهرتها الدراسة كثرة أعمال المدير الإدارية، والاجتماعات الرسمية وقيام المدير بتدريس حصص ضمن البرنامج الأسبوعي،وتأخير تعين المعلمين الجدد في بداية العام الدراسي.

الدراسات الأجنبية

دراسة جلمبس (Glimps,1999) "مقارنة طرق حل المشكلة للقيادة الإدارية التعليمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة القيادية للإداريين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة فعّالة، وشملت عينة الدراسة (25) 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، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1-وجود أثر للتعاون الإداري، وجمع المعلومات على زيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات.

2-انعكست الفكبيرة الإدارية إيجابياً على قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

3-يستعمل الإداريون المشاركون في اتخاذ القرارات مفهوم الفكبيرة بدرجة أكبر من غيرهم من الإداريين.

4-أظهر (15) من أفراد عينة الدراسة وجود فروق لصالح الذكور في مدى استخدام التعاون الإداري في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

دراسة ليمينغ (Liming ,1998)

هدفت إلى الكشف عن الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية وكيفية الغلب عليها باعتبارها إحدى المشكلات التي تواجهه فتؤثر على صحته وراحته النفسية وأداء العمل،ولأجل ذلك تمت مقابلة عينة من (24) مديراً ومديرة،بواقع (19) مديراً،و(5) مديرات،وذلك مناصفة بين المدارس العليا والمتوسطة،وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تختلف مستويات الضغوط المدركة لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة فمديري المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوط التي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة.

- تواجه المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور.

- 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.

- المديرون والمدرسة، ومنطقة المدرسة الثانوية، والمديرون المرشحون المحتملون في حاجة لأن يدربوا على قيمة الحد الناتج من الضغط.

دراسة دير وسيثويزن (DerWesthuizen, 1996)

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 (100) مدير مبتدئ و(100) مدير ذي خبرة،وعاد من تلك الاستبانات (142) استبانة بمعدل (71%) من مجموع الاستبانات المرسلة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- أخطر المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في كينيا وهو عدم مقدرة الطلبة على دفع الرسوم المدرسية المقررة، وكذلك عدم مقدرتهم على شراء الكتب المدرسية، ونقص التسهيلات الفيزيقية، 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.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة العربية والأجنبية خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة بالدراسة الحالية على دور المدير باتخاذ القرارات مثل دراسة ابراهيم والقضاة (2006)، دروزة (2003) ودراسة ودراسة الخوالدة (2002)،ودراسة خليل (2002)، ودراسة بطاح والسعود (1997) ودراسة جلمبس(Glimps,1999) .

- اتفقت كل من دراسة أبو عودة (1998)، ودراسة شحادة (1990)،ودراسة الصعوب (1986)،ودراسة الطوباسي (1980)،ودراسة كرافورد (Crowford,1983)،ودراسة بروان(Brown,1979) مع الدراسة الحالية بتناولها ممارسة المهمات الإدارية لمديري المدارس .

-اتفقت دراسة كل من الحلو (2006) ،ودراسة دراسة جريدن (Greeden,1988)،ودراسة دراسة كواينجي (Quingey, 1993) بتناولها للممارسات الإشرافية لمدير المدرسة.

- اتفقت تلك الدراسات أن مديري المدارس سواء أكانت مدارس ثانوية أو أساسية يوجهون مشكلات إدارية ومشكلات فنية كما جاء في دراسة ديراني (1978)و دراسة غنيمات (1995) .

- كما اتفقت تلك الدراسات على أن وجود تلك المشكلات والصعوبات يؤدي إلى عرقلة عمل مدير المدرسة،ومن ثم عدم الإفادة من كفايته وكفاءته في العمل الإداري المدرسي.

- اتبعت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي،وهذا ما يناسب هذا النوع من الدراسات.

- اتفقت جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة،حيث تم استخدام الإستبانة باستثناء دراسة (Liming,1998)، جلمبس(Glimps,1999)، كرافورد (Crowford,1983)،فقد تم استخدام المقابلة الشخصية مع مديري المدارس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراســة
- أداة الدراســـة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراســة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأحد صوره، وهي الدراسة المسحية، نظراً لملاءمته أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (339) مديراً ومديرة، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية وجنس المدير وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي 2009/2008

الجدول (1): عدد المدارس الثانوية حسب المديرية وجنس المدير في محافظات شمال الضفة الغربية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2008/2009

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
جنين	32	23	55
جنوب نابلس	22	19	41
نابلس	28	27	55
سلفيت	19	16	35
طولكرم	30	22	52
قلقيلية	27	15	42
قباطية	22	18	40
طوباس	11	8	19
المجموع	191	148	339

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من (188) مدير ومديرة من مديري ومـــديرات المـــدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، أي ما نســـبته (55.45%) مـــن مجتمـــع المديرين والمديرات، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيـــة العشـــوائية باســـتخدام Sample Size Calculator by RaoSoft، والجداول (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7) تبـــين توزيـــع عينـــة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	94	50.0
أنثى	94	50.0
المجموع	188	% 100

الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
دبلوم	18	9.60
بكالوريوس	136	72.3
ماجستير فأعلى	34	18.1
المجموع	188	%100

الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	79	42.0
5–أقل من 10 سنوات	59	31.4
10 سنوات فأكثر	50	26.6
المجموع	188	%100

الجدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير موقع المدرسة

موقع المدرسة	التكرار	النسبة المئوية%
مدينة	55	29.3
قرية	133	70.7
المجموع	188	%100

الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات في الإدارة

عدد الدورات في الإدارة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5	77	41.0
5-10	68	36.2
11 فأكثر	43	22.9
المجموع	188	%100

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة استبانه مكونة من ثلاثة أقسام، قامت بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، مستعينة بدراسة يونس (1996)، بلبيسي (2007) ، واللهواني (2007).

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية من حملة الدكتوراه، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الإستبانتين من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، ولقد تم اعتماد الفقرات التي اتفق على صلاحيتها وملاءمتها خمسة فأكثر من السادة المحكمين، بحيث أصبحت الأداتين في صورتها النهائية (ملحق 1)

ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (7) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (7) معاملات الثبات لأداة الدراسة بمجاليها الرئيسين والمجالات الفرعية

المجال الرئيس	المجال الفرعي	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
درجة ممارسة القرارات	المهام التعليمية	12	0.717
	المهام الإدارية	7	0.770
	ممارسة عملية اتخاذ القرارات	13	0.768
الدرجة الكلية لمجال درجة ممارسة القرارات		**32**	**0.826**
درجة القدرة على حل المشكلات	مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	4	0.674
	مشكلات تتعلق بالمعلمين	8	0.723
	مشكلات تتعلق بالطلبة	8	0.813
	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	5	0.816
	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	7	0.752
	مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	5	0.623
الدرجة الكلية لمجال درجة القدرة على حل المشكلات		**37**	**0.907**

يتضح من الجدول (7) إلى أن معاملات الثبات، والتي حصلت عليها الأداة في جميع مجالات الدراسة، ودرجتها الكلية، ملائمة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداتي الدراسة بصورتهما النهائية.
- حصر مجتمع الدراسة .
- اختيار أفراد عينة الدراسة.

- توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل تطبيق الدراسة(ملحق رقم 3) .

- الحصول على الموافقة المطلوبة من الجهات ذات الاختصاص لإجراء الدراسة (الملحق رقم 4) .

- قامت الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة .

- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- استخراج النتائج ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة

- النوع: وله مستويان: (ذكر، أنثى)

- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى)

- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

- موقع المدرسة: وله مستويان: (مدينة، وقرية)

- عدد الدورات في الإدارة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5، 5-10، 11 فأكثر)

ب- المتغير التابع

تتمثل في الاستجابة عن فقرات الاستبانة بمجاليها:

1. درجة ممارسة القرارات التربوية .
2. درجة القدرة على حل المشكلات.

المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test).

2- اختبار تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA).

3- اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراســـــة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة،على درجة ممارسة القرارات التربوية وكذلك درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونص السؤال الأول على:

ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية للقرارات التربوية في مجالات المهام التعليمية والإدارية وعملية ممارسة اتخاذ القرارات ؟

وللإجابة على السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ، واعتمدت الباحثة المقياس الآتي لتقدير درجة ممارسة القرارات التربوية:

(80%-100%) كبيرة جداً

(70%-79.9%) كبيرة

(60%-69.9%) متوسطة

(50%-59.9%) قليلة

(أقــل من50%) قليلة جداً

والجداول (8)، (9)، (10) تبين هذه النتائج.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجــة ممارســة المديرين لمجال المهام التعليمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الممارسة
1	أقترح تطوير الخطط والمناهج الدراسية.	4.00	0.79	80.0	كبيرة جداً
2	أحدد حاجات المدرسة من الكتب والدوريات.	4.21	0.71	84.2	كبيرة جداً
3	أقترح استخدام أساليب حديثة في تقويم الطلبة.	4.22	0.79	84.4	كبيرة جداً
4	أدرس حاجة المدرسة من الوسائل التعليمية.	4.41	0.56	88.2	كبيرة جداً
5	أقوم بدراسة أسئلة التقويم المختلفة.	3.98	0.70	79.6	كبيرة
6	أقوم بدراسة نتائج الاختبارات وتحليلها.	4.12	0.73	82.4	كبيرة جداً
7	أشكل لجاناً من أعضاء الهيئة التدريسية لدراسة بعض القضايا التعليمية التي تعرض علينا	4.10	0.60	82.0	كبيرة جداً
8	أسعى لتحسين جودة التعليم في المدرسة.	4.47	0.51	89.4	كبيرة جداً
9	أقدم المشورة العلمية اللازمة للمعلمين لتطوير أدائهم المهني	4.40	0.62	88.0	كبيرة جداً
10	أواكب المستجدات العلمية.	3.96	0.66	79.2	كبيرة
11	أطور نفسي باستخدام التقنيات الحديثة.	3.94	0.71	78.8	كبيرة
12	أرشح معلمي معلمات المدرسة لحضور دورات وورش عمل.	4.14	0.70	82.8	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية لمجال المهام التعليمية	**4.16**	**0.34**	**83.2**	**كبيرة جداً**

*اقصى درجة للاستجابة(5) درجات

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال المهام التعليمية، قد أتت بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.34)، وبنسبة مئوية (83.2)، وهذا يدل على درجة كبيرة جداً في ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المديرين لمجال المهام الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الممارسة
1	أوصي بترقية أعضاء الهيئة التدريسية	3.88	0.92	77.6	كبيرة
2	أوزع الواجبات والمهام على معلمي ومعلمات المدرسة.	4.62	0.50	92.4	كبيرة جداً
3	أناقش القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة.	4.42	0.61	88.4	كبيرة جداً
4	أوصي بتعيين بعض المعلمين والمعلمات.	3.30	1.21	66.0	متوسطة
5	أوصي بنقل بعض المعلمين والمعلمات.	3.41	1.04	68.2	متوسطة
6	أوصي بنقل بعض الطلاب.	2.56	1.17	51.2	قليلة
7	أساهم في وضع خطط المديرية.	2.25	1.24	45.0	قليلةجداً
الدرجة الكلية لمجال المهام الإدارية		**3.49**	**0.53**	**69.8**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (9) أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال المهام الإدارية، قد أتت بمتوسط (3.49) وانحراف معياري (0.53)، وبنسبة مئوية (69.8)، وهذا يدل على درجة متوسطة في ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام الإدارية.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المديرين لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الممارسة
1	قراراتي مرتبطة بأهداف المدرسة.	4.51	0.51	90.2	كبيرة جداً
2	أحدد مواعيد ثابتة للاجتماعات.	4.10	0.83	82.0	كبيرة جداً
3	أقوم بوضع جدول أعمال لكل اجتماع.	4.60	0.59	92.0	كبيرة جداً
4	أبلغ المعلمين والمعلمات بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف.	4.13	0.67	82.6	كبيرة جداً
5	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص للاجتماع	4.26	0.55	85.2	كبيرة جداً
6	يتم أخذ رأي أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماع.	3.67	0.95	73.4	كبيرة
7	تتسم قراراتي بالدقة والموضوعية.	4.14	0.48	82.8	كبيرة جداً
8	يتم تركيز الحوار والنقاش أثناء الاجتماع على الموضوعات المحدد في جدول الأعمال	4.27	0.52	85.4	كبيرة جداً
9	أعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتقييم الوضع التربوي العام في المدرسة	4.18	0.59	83.6	كبيرة جداً
10	أركز على الأولويات في تلبية حاجات المدرسة ومتطلباتها	4.43	0.57	88.6	كبيرة جداً
11	أستمع إلى آراء ومقترحات المعلمين والمعلمات قبل اتخاذ القرار	4.47	0.56	89.4	كبيرة جداً
12	يتم اتخاذ القرارات الإدارية التي تصب في مصلحة المدرسة.	4.59	0.53	91.8	كبيرة جداً
13	أشارك المعلمين والمعلمات باتخاذ القرارات التي تخصهم.	4.14	0.78	82.8	كبيرة جداً
الدرجة الكلية لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات		**4.27**	**0.33**	**85.4**	**كبيرة جداً**

يتضح من الجدول (10) أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات، قد أتت بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.33)، وبنسبة مئوية (85.4)، وهذا يدل على درجة كبيرة جداً في ممارسة القرارات التربوية في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات.

والجدول (11) يلخص نتائج السؤال الأول، ويوضح درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات ممارسة القرارات التربوية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة الممارسة
1	المهام التعليمية	4.16	0.34	83.2	كبيرة جداً
2	المهام الإدارية	3.49	0.53	69.8	متوسطة
3	ممارسة عملية اتخاذ القرارات	4.27	0.33	85.4	كبيرة جداً
الدرجة الكلية لمجالات ممارسة القرارات التربوية		**4.06**	**0.29**	**81.2**	كبيرة جداً

يتضح من الجدول (11) أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، قد أتت بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.29)، وبنسبة مئوية (81.2)، وهذا يدل على درجة كبيرة جداً في ممارسة القرارات التربوية.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونص السؤال الثاني على:

ما درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية لقدرتهم على متابعة ومواجهة المشكلات المحددة ؟

وللإجابة على السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة،واعتمدت الباحثة المقياس الآتي لتقدير درجة القدرة على حل المشكلات:

(80%-100%) كبيرة جداً

(70%-79.9%) كبيرة

(60%-69.9%) متوسطة

(50%-59.9%) قليلة

(اقــل من50%) قليلة جداً

وتبين الجداول (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18). درجة استجابة المديرين .

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئويـــة لفقـــرات مجـــال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة التقدير
1	أتابع قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين والمعلمات للمنهاج المقرر.	3.95	0.64	79.0	كبيرة
2	أعالج تدني توظيف خبرات المعلمين في تحليل محتوى المنهاج من أجل إثرائه وتحسينه	3.74	0.77	74.8	كبيرة
3	أعالج ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في شرح المقررات الدراسية.	3.63	0.64	72.6	كبيرة
4	أحل مشكلة قلة كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة.	3.60	0.84	72.0	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج		**3.73**	**0.52**	**74.6**	**كبيرة**

يتضح من الجدول (12) أن درجة تقييم المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، قد أتت بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (0.52)، وبنسبة مئوية (74.6)، وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة على حل المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئويـــة لفقـــرات مجـــال مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة التقدير
1	الاهتمام بحاجة المعلمين والمعلمات ومشكلاتهم.	4.32	0.66	86.4	كبيرة جداً
2	أعالج بحكمة الخلافات الناتجة عن تعارض المصالح الشخصية بين المعلمين والمعلمات في المدرسة	4.34	0.67	86.8	كبيرة جداً
3	أعالج مشكلة تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن الدوام المدرسي	4.37	0.57	87.4	كبيرة جداً
4	أعالج مشكلة تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	4.43	0.59	88.6	كبيرة جداً
5	أعالج مشكلة غياب بعض المعلمين والمعلمات المتكرر عن الدوام المدرسي	4.37	0.68	87.4	كبيرة جداً
6	أعالج مشكلة كثرة تنقلات المعلمين والمعلمات	3.47	1.06	69.4	متوسطة
7	أتابع تدني مهارة بعض المعلمين والمعلمات في استخدام الوسائل التعليمية	3.96	0.66	79.2	كبيرة
8	أعالج انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات.	3.82	0.82	76.4	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)		**4.14**	**0.43**	**81.8**	**كبيرة جداً**

يتضح من الجدول (13) أن درجة تقييم المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات

تتعلق بشؤون المعلمين (الهيئة التدريسية)، قد أتت بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.43)، وبنسبة مئوية (81.8)، وهذا يدل على درجة تقديركبيرة جداً على حل المشكلات التي تتعلق بشؤون المعلمين (الهيئة التدريسية).

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مشكلات تتعلق بالطلبة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة التقدير
1	أعالج مشكلة زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.	3.62	1.00	72.4	كبيرة
2	أتابع مشكلة كثرة غياب الطلبة دون مبرر	4.45	0.66	89.0	كبيرة جداً
3	أدرس مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة.	4.30	0.80	86.0	كبيرة جداً
4	أتابع وجود طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	4.26	0.78	85.2	كبيرة جداً
5	أتابع مشكلة إتلاف بعض ممتلكات المدرسة.	4.41	0.65	88.2	كبيرة جداً
6	أتابع مشكلة ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.	4.39	0.66	87.8	كبيرة جداً
7	أتابع مشكلة إساءة بعض الطلبة للمعلمين والمعلمات.	4.45	0.78	89.0	كبيرة جداً
8	أتابع مشكلة تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة.	4.33	0.71	86.6	كبيرة جداً
الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالطلبة		**4.28**	**0.50**	**85.6**	**كبيرة جداً**

يتضح من الجدول (14) أن درجة تقييم المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات

تتعلق بشؤون الطلبة، قد أتت بمتوسط (4.28) وانحراف معياري (0.50)، وبنسبة مئوية (85.6)، وهذا يدل على قدرة كبيرة جداً على حل المشكلات التي تتعلق بالطلبة.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئويـــة لفقـــرات مجـــال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة التقدير
1	العمل على حث أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم.	4.48	0.61	89.6	كبيرة جداً
2	العمل على التعاون مع بعض الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ.	4.36	0.64	87.2	كبيرة جداً
3	تنمية روح احترام المدرسين والمدرسات من قبل أولياء الأمور.	4.43	0.58	88.6	كبيرة جداً
4	تشجيع الأهالي على الاشتراك في الاجتماعات والأنشطة المدرسية.	4.30	0.73	86.0	كبيرة جداً
5	تشجيع الأهالي على تقديم الدعم للمدرسة.	4.09	0.80	81.8	كبيرة جداً
الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي		**4.33**	**0.51**	**86.6**	**كبيرة جداً**

يتضح من الجدول (15) أن درجة تقييم المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، قد أتت بمتوسط (4.33) وانحراف معياري (0.51)، وبنسبة مئوية (86.6)، وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة جداً على حل المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئويـــة لفقـــرات مجـــال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة التقدير
1	متابعة أعمال الصيانة للمبنى المدرسي	4.68	0.51	93.6	كبيرة جداً
2	توفر الغرف والقاعات الخاصة لممارسة النشاطات المختلفة	4.21	0.79	84.2	كبيرة جداً
3	أسعى إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة للعمل.	4.47	0.58	89.4	كبيرة جداً
4	توفير غرف للمكتبة والمختبرات المدرسية	4.41	0.74	88.2	كبيرة جداً
5	أتلمس المشكلات الواقعية التي تحيط بالبيئة والتي تؤثر عليها.	4.20	0.64	84.0	كبيرة جداً
6	أزيل العقبات الفنية والإدارية التي من شأنها تحقيق التنفيذ الأمثل للأنشطة التربوية.	4.20	0.51	84.0	كبيرة جداً
7	أستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات	4.03	0.69	80.6	كبيرة جداً
الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية		**4.31**	**0.41**	**86.2**	كبيرة جداً

يتضح من الجدول (16) أن درجة تقييم المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسي، قد أتت بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.41)، وبنسبة مئوية (86.2)، وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة جداً على حل المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئويــة لفقــرات مجــال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة التقدير
1	أقوم بتوفير أجهزة حاسوب كافية لأعداد الطلبة.	4.00	0.81	80.0	كبيرة جداً
2	أقوم بالاطلاع على نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة.	3.57	0.77	71.4	كبيرة
3	أقوم باستخدام الحاسوب في العمليات الإدارية	3.90	1.01	78.0	كبيرة
4	أدعم توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والعلمي في المدرسة.	4.21	0.63	84.2	كبيرة جداً
5	السعي إلى اشتراك المدرسة بشبكة الانترنت.	3.85	0.91	79.0	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة		**3.91**	**0.53**	**78.2**	**كبيرة**

يتضح من الجدول (17) أن درجة تقييم المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، في مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، قد أتت بمتوسط (3.91) وانحراف معياري (0.53)، وبنسبة مئوية (78.2)، وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة على حل المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة.

والجدول (18) يلخص نتائج السؤال الثاني، ويوضح درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات القــدرة على حل المشكلات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	درجة التقدير
1	مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج.	3.73	0.52	74.6	كبيرة
2	مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	4.14	0.43	82.8	كبيرة جداً
3	مشكلات تتعلق بالطلبة	4.28	0.50	85.6	كبيرة جداً
4	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	4.33	0.51	86.6	كبيرة جداً
5	مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	4.31	0.41	86.2	كبيرة جداً
6	مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	3.91	0.53	78.2	كبيرة
الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات		**4.15**	**0.35**	**83.0**	**كبيرة جداً**

يتضح من الجدول (18) أن درجة تقدير المديرين لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، قد أتت بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.35)، وبنسبة مئوية (83.0)، وهذا يدل على درجة تقدير كبيرة جداً على حل المشكلات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

ونصت الفرضية الأولى على:

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين درجــة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومــديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

لاختبار الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول (19): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية

درجة ممارسة القرارات التربوية		القدرة على حل المشكلات		قيمة ر	مستوى الدلالة
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
4.06	0.29	4.15	0.35	0.719	*0.00001

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.01)

يتضح من الجدول (19) وجود علاقة ارتباطيه وإيجابية بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.719)، وهي قيمة دالة إحصائياً.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

ونصت الفرضية الثانية على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع .

وفيما يلي نتائج فحص الفرضية الثانية :

الجدول (20): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير النوع

المجال	ذكور (ن=94)		إناث (ن=94)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المهام التعليمية	4.10	0.33	4.23	0.33	2.769	*0.006
المهام الإدارية	3.57	0.50	3.41	0.54	2.041	*0.043
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	4.22	0.35	4.31	0.30	1.820	0.07
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	**4.03**	**0.30**	**4.08**	**0.29**	**1.193**	**0.234**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)، ودرجات حرية (186).

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع، في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع، في مجال المهام التعليمية ولصالح المديرات، وفي مجال المهام الإدارية ولصالح المديرين.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

ونصت الفرضية الثالثة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي

وفيما يلي نتائج فحص الفرضية الثالثة

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القرارات التربوية وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهام التعليمية	دبلوم	18	3.99	0.39
	بكالوريوس	136	4.20	0.32
	ماجستير فأعلى	34	4.09	0.33
	المجموع	188	4.16	0.34
المهام الإدارية	دبلوم	18	3.34	0.35
	بكالوريوس	136	3.55	0.52
	ماجستير فأعلى	34	3.35	0.61
	المجموع	188	3.49	0.53
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	دبلوم	18	4.09	0.27
	بكالوريوس	136	4.30	0.31
	ماجستير فأعلى	34	4.22	0.39
	المجموع	188	4.27	0.33
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	دبلوم	18	3.89	0.28
	بكالوريوس	136	4.10	0.27
	ماجستير فأعلى	34	3.98	0.32
	المجموع	**188**	**4.06**	**0.29**

الجدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق مستوى المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهام التعليمية	بين المجموعات	0.927	2	0.464	4.275	*0.015
	خلال المجموعات	20.069	185	0.108		
	المجموع	20.996	187			
المهام الإدارية	بين المجموعات	1.513	2	0.757	2.797	0.064
	خلال المجموعات	50.051	185	0.271		
	المجموع	51.564	187			
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.818	2	0.409	3.901	*0.022
	خلال المجموعات	19.388	185	0.405		
	المجموع	20.206	187			
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	بين المجموعات	0.954	2	0.477	5.781	*0.004
	خلال المجموعات	15.260	185	0.082		
	المجموع	16.214	187			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المهام الإدارية، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية درجة ممارسة القرارات، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات، والجداول (23)، (24)، (25) تبين ذلك

الجدول (23): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المهام التعليمية

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		−0.212*	−0.099
بكالوريوس			0.112
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (23):

أن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين (المديرين) حسب المؤهل العلمي في مجال المهام التعليمية كانت بين حملة الدبلوم وحملة البكالوريوس ولصالح حملة البكالوريوس 0

الجدول (24): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		*0.216-	0.139-
بكالوريوس			0.077
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (24):

أن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين (المديرين) حسب المؤهل العلمي في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات كانت بين حملة الدبلوم وحملة البكالوريوس ولصالح حملة البكالوريوس

الجدول (25): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		*0.213-	0.096-
بكالوريوس			0.117
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (25):

أن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين (المديرين) حسب المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لممارسة القرارات التربوية كانت بين حملة الدبلوم وحملة البكالوريوس ولصالح حملة البكالوريوس

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

ونصت الفرضية الرابعة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى الخدمة في الإدارة المدرسية .

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات لدرجة ممارسة القــرارات وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

المجالات	سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهام التعليمية	أقل من 5 سنوات	79	4.23	0.34
	(5- 10)	59	4.13	0.36
	أكثر من 10 سنوات	50	4.09	0.28
المهام الإدارية	أقل من 5 سنوات	79	3.60	0.60
	(5- 10)	59	3.44	0.43
	أكثر من 10 سنوات	50	3.38	0.47
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	79	4.31	0.34
	(5- 10)	59	4.21	0.35
	أكثر من 10 سنوات	50	4.26	0.27
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	أقل من 5 سنوات	79	4.13	0.33
	(5- 10)	59	4.01	0.29
	أكثر من 10 سنوات	50	4.00	0.22

الجدول (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهام التعليمية	بين المجموعات	0.651	2	0.326	2.961	0.054
	خلال المجموعات	20.345	185	0.110		
	المجموع	20.996	187			
المهام الإدارية	بين المجموعات	1.741	2	0.870	3.232	*0.042
	خلال المجموعات	49.824	185	0.269		
	المجموع	51.564	187			
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.367	2	0.183	1.711	0.184
	خلال المجموعات	19.839	185	0.107		
	المجموع	20.206	187			
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	بين المجموعات	0.641	2	0.321	3.809	*0.024
	خلال المجموعات	15.573	185	0.084		
	المجموع	16.214	187			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة

المدرسية، في مجال المهام الإدارية، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية ، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال المهام الإدارية، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية ، والجداول (28)، (29) تبين ذلك

الجدول (28): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المهام الإدارية

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	(5- 10)	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.163	*0.221
(5- 10)			0.058
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (28): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المهام الإدارية، بين أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخدمة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات).

الجدول (29): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	(5- 10)	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.114	*0.123
(5- 10)			0.009
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (29):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية،بين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخدمة (5-10) سنوات، ولصالح أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في فاعلية اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية، بين أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب الخدمة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات).

5- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

ونصت الفرضية الخامسة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى موقع المدرسة .

وفيما يلي نتائج فحص الفرضية الخامسة.

الجدول (30): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير موقع المدرسة

المجال	مدينة (ن =55)		قرية (ن =133)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المهام التعليمية	4.15	0.37	4.17	0.32	0.242	0.809
المهام الإدارية	3.62	0.57	3.44	0.50	2.061	*0.041
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	4.25	0.38	4.27	0.30	0.327	0.744
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	**4.08**	**0.35**	**4.05**	**0.27**	**0.544**	**0.587**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)، ودرجات حرية (186).

يتضح من الجدول (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى موقع المدرسة، في مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى موقع المدرسة، في مجال المهام الإدارية ولصالح مدارس المدينة.

6-النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

ونصت الفرضية السادسة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة .

وفيما يلي نتائج فحص الفرضية السادسة .

الجدول (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القــرارات التربوية وفق متغير عدد الدورات في الإدارة

المجالات	عدد الدورات في الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهام التعليمية	أقل من 5	77	4.12	0.37
	5-10	68	4.17	0.28
	11 فأكثر	43	4.22	0.34
المهام الإدارية	أقل من 5	77	3.53	0.48
	5-10	68	3.35	0.55
	11 فأكثر	43	3.65	0.51
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	أقل من 5	77	4.24	0.38
	5-10	68	4.25	0.23
	11 فأكثر	43	4.34	0.36
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	أقل من 5	77	4.04	0.33
	5-10	68	4.02	0.23
	11 فأكثر	43	4.15	0.30

الجدول (32): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير عدد الدورات في الإدارة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المهام التعليمية	بين المجموعات	0.318	2	0.159	1.422	0.244
	خلال المجموعات	20.678	185	0.112		
	المجموع	20.996	187			
المهام الإدارية	بين المجموعات	2.518	2	1.259	4.750	*0.010
	خلال المجموعات	49.046	185	0.265		
	المجموع	51.564	187			
ممارسة عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.331	2	0.165	1.540	0.217
	خلال المجموعات	19.875	185	0.107		
	المجموع	20.206	187			
الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية	بين المجموعات	0.450	2	0.225	2.643	0.074
	خلال المجموعات	15.763	185	0.085		
	المجموع	16.214	187			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة

الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المهام الإدارية، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال المهام الإدارية، والجدول (33) يبين ذلك.

الجدول (33): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المهام الإدارية

عدد الدورات في الإدارة	أقل من 5	10-5	11 فأكثر
أقل من 5		0.178	0.121-
10-5			*0.298-
11 فأكثر			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (33): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المهام الإدارية، بين الذين التحقوا بعدد دورات (5-10)، والذين التحقوا بعدد دورات (11 فأكثر)، ولصالح الذين التحقوا بعدد دورات (11 فأكثر).

7- النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

ونصت الفرضية السابعة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع .

وفيما يلي نتائج فحص الفرضية السابعة .

الجدول (34): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير النوع

المجال	ذكور (ن=94)		إناث (ن=94)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مشكلات تتعلق بشـــؤون المنهاج.	3.78	0.50	3.68	0.53	1.306	0.193
مشكلات تتعلق بالمعلمين.	4.10	0.45	4.17	0.40	1.159	0.248
مشكلات تتعلق بالطلبة.	4.27	0.47	4.28	0.54	0.163	0.871
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي.	4.34	0.49	4.33	0.54	0.113	0.910
مشكلات تتعلـــق بالبنـــاء والتجهيزات المدرسية	4.27	0.42	4.36	0.40	1.402	0.163
مشكلات تتعلق بتطبيـــق التكنولوجيا في المدرسة.	3.93	0.52	3.89	0.54	0.523	0.602
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	**4.14**	**0.36**	**4.16**	**0.34**	**0.326**	**0.745**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)، ودرجات حرية (186).

يتضح من الجدول (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع.

8- النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

ونصت الفرضية الثامنة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الجدول (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة على حل المشكلات وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	دبلوم	18	3.69	0.68
	بكالوريوس	136	3.77	0.49
	ماجستير فأعلى	34	3.59	0.53
مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	دبلوم	18	3.83	0.39
	بكالوريوس	136	4.18	0.42
	ماجستير فأعلى	34	4.10	0.40
مشكلات تتعلق بالطلبة	دبلوم	18	4.02	0.47
	بكالوريوس	136	4.33	0.51
	ماجستير فأعلى	34	4.16	0.45
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	دبلوم	18	4.01	0.50
	بكالوريوس	136	4.36	0.50
	ماجستير فأعلى	34	4.41	0.52
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	دبلوم	18	4.28	0.48
	بكالوريوس	136	4.35	0.40
	ماجستير فأعلى	34	4.19	0.39
مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	دبلوم	18	4.03	0.50
	بكالوريوس	136	3.95	0.53
	ماجستير فأعلى	34	3.67	0.51
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	دبلوم	18	3.99	0.37
	بكالوريوس	136	4.20	0.34
	ماجستير فأعلى	34	4.06	0.33

الجدول (36): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	بين المجموعات	0.926	2	0.463	1.742	0.178
	خلال المجموعات	49.187	185	0.266		
	المجموع	50.113	187			
مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	بين المجموعات	2.086	2	1.043	6.085	*0.003
	خلال المجموعات	31.706	185	0.171		
	المجموع	33.791	187			
مشكلات تتعلق بالطلبة	بين المجموعات	2.142	2	1.071	4.407	*0.013
	خلال المجموعات	44.966	185	0.243		
	المجموع	47.108	187			
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	2.117	2	1.058	4.143	*0.017
	خلال المجموعات	47.252	185	0.255		
	المجموع	49.369	187			
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.728	2	0.364	2.195	0.114
	خلال المجموعات	30.694	185	0.166		
	المجموع	31.423	187			
مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	بين المجموعات	2.117	2	1.058	3.898	*0.022
	خلال المجموعات	50.233	185	0.272		
	المجموع	52.350	187			
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	بين المجموعات	0.991	2	0.496	4.177	*0.017
	خلال المجموعات	21.956	185	0.119		
	المجموع	22.947	187			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجالي المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج، والمشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمعلمين، والمشكلات التي تتعلق بالطلبة، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والمشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمعلمين، والمشكلات التي تتعلق بالطلبة، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والمشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، والجداول (37)، (38)، (39)، (40)، (41)، (42) تبين ذلك

الجدول (37): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		-0.358*	-0.277
بكالوريوس			0.082
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (37): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، بين حملة الدبلوم،وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس.

الجدول (38): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		*0.317-	0.141-
بكالوريوس			0.176
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (38): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة، بين حملة الدبلوم، وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس.

الجدول (39): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		*0.345-	*0.395-
بكالوريوس			0.050-
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (39):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، بين حملة الدبلوم، وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، بين حملة الدبلوم، وحملة الماجستير فأعلى، ولصالح حملة الماجستير فأعلى.

الجدول (40): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		0.088	*0.345
بكالوريوس			*0.257
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (40):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، بين حملة الدبلوم، وحملة الماجستير فأعلى، ولصالح حملة الدبلوم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، بين حملة البكالوريوس، وحملة الماجستير فأعلى، ولصالح حملة البكالوريوس.

الجدول (41): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم		−0.203*	−0.069
بكالوريوس			0.134*
ماجستير فأعلى			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (41):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، بين حملة البكالوريوس، وحملة الدبلوم، ولصالح حملة البكالوريوس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، بين حملة البكالوريوس، وحملة الماجستير فأعلى، ولصالح حملة البكالوريوس.

9-- النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

ونصت الفرضية التاسعة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى الخدمة في الإدارة المدرسية .

الجدول (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة على حل المشكلات وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

المجالات	سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	أقل من 5 سنوات	79	3.77	0.62
	(5- 10)	59	3.70	0.48
	أكثر من 10 سنوات	50	3.70	0.37
مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	أقل من 5 سنوات	79	4.25	0.40
	(5- 10)	59	4.05	0.46
	أكثر من 10 سنوات	50	4.06	0.37
مشكلات تتعلق بالطلبة	أقل من 5 سنوات	79	4.37	0.49
	(5- 10)	59	4.25	0.49
	أكثر من 10 سنوات	50	4.15	0.51
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	79	4.59	0.42
	(5- 10)	59	4.14	0.53
	أكثر من 10 سنوات	50	4.16	0.46
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	أقل من 5 سنوات	79	4.38	0.43
	(5- 10)	59	4.20	0.41
	أكثر من 10 سنوات	50	4.35	0.34
	المجموع	188	4.31	0.41
مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	أقل من 5 سنوات	79	3.96	0.58
	(5- 10)	59	3.91	0.50
	أكثر من 10 سنوات	50	3.82	0.47
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	أقل من 5 سنوات	79	4.23	0.37
	(5- 10)	59	4.08	0.34
	أكثر من 10 سنوات	50	4.07	0.29

الجدول (43): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	بين المجموعات	0.242	2	0.121	0.448	0.640
	خلال المجموعات	49.871	185	0.270		
	المجموع	50.113	187			
مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	بين المجموعات	1.884	2	0.942	5.462	*0.005
	خلال المجموعات	31.907	185	0.172		
	المجموع	33.791	187			
مشكلات تتعلق بالطلبة	بين المجموعات	1.492	2	0.746	3.026	0.051
	خلال المجموعات	45.616	185	0.247		
	المجموع	47.108	187			
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	8.898	2	4.449	20.336	*0.0001
	خلال المجموعات	40.471	185	0.219		
	المجموع	49.369	187			
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	1.231	2	0.615	3.770	*0.025
	خلال المجموعات	30.192	185	0.163		
	المجموع	31.423	187			
مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	بين المجموعات	0.543	2	0.272	0.970	0.381
	خلال المجموعات	51.807	185	0.280		
	المجموع	52.350	187			
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	بين المجموعات	1.485	2	0.742	6.398	*0.002
	خلال المجموعات	21.463	185	0.116		
	المجموع	22.947	187			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (43) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجالات المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج، والمشكلات التي تتعلق بالطلبة، والمشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والمشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والمشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، والجداول (44)، (45)، (46)، (47) تبين ذلك

الجدول (44): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	(5- 10)	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.207	0.198
(5- 10)			0.008-
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (44): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال

المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، بين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، و(5–10)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

الجدول (45): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	(5– 10)	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.448	*0.431
(5– 10)			0.017–
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (45):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، بين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، و(5–10)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، بين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

الجدول (46): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	(5- 10)	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.185	0.036
(5- 10)			0.149-
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (46): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال المشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، بين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، و(5-10)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

الجدول (47): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات

سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	(5- 10)	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.179	*0.181
(5- 10)			0.001
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (47):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية،في الدرجة الكلية على حل

المشكلات، بين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، و(5–10)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية على حل المشكلات، بين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

10- النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة

ونصت الفرضية العاشرة على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى موقع المدرسة .

الجدول (48): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات، تبعا لمتغير موقع المدرسة

المجال	مدينة (ن=55)		قرية (ن=133)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	3.78	0.63	3.71	0.47	0.804	0.423
مشكلات تتعلق بالمعلمين	4.12	0.46	4.14	0.41	0.314	0.754
مشكلات تتعلق بالطلبة	4.27	0.41	4.28	0.54	0.056	0.955
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	4.23	0.48	4.37	0.52	1.711	0.89
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	4.32	0.41	4.31	0.41	0.233	0.816
مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	4.07	0.53	3.84	0.52	2.676	*0.008
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	**4.16**	**0.37**	**4.15**	**0.34**	**0.279**	**0.780**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)، ودرجات حرية (186).

يتضح من الجدول (48) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير موقع المدرسة، في مجالات مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج،ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي،ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير موقع المدرسة، في مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، ولصالح المدينة.

11- النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر

ونصت الفرضية الحادية عشر على:

لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة .

الجدول (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة على حل المشكلات وفق متغير عدد الدورات في الإدارة

المجالات	عدد الدورات في الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	أقل من 5	77	3.66	0.62
	5-10	68	3.70	0.41
	11 فأكثر	43	3.91	0.42
	المجموع	188	3.73	0.52
مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	أقل من 5	77	4.20	0.45
	5-10	68	4.01	0.41
	11 فأكثر	43	4.21	0.37
	المجموع	188	4.14	0.43
مشكلات تتعلق بالطلبة	أقل من 5	77	4.33	0.50
	5-10	68	4.15	0.55
	11 فأكثر	43	4.37	0.40
	المجموع	188	4.27	0.50
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	أقل من 5	77	4.46	0.50
	5-10	68	4.18	0.49
	11 فأكثر	43	4.34	0.51
	المجموع	188	4.33	0.51
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	أقل من 5	77	4.32	0.38
	5-10	68	4.25	0.38
	11 فأكثر	43	4.40	0.49
	المجموع	188	4.31	0.41
مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	أقل من 5	77	3.82	0.53
	5-10	68	3.85	0.44
	11 فأكثر	43	4.15	0.59
	المجموع	188	3.91	0.53
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	أقل من 5	77	4.18	0.36
	5-10	68	4.05	0.31
	11 فأكثر	43	4.28	0.35
	المجموع	**188**	**4.15**	**0.35**

الجدول (50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، وفق متغير عدد الدورات في الإدارة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	بين المجموعات	1.801	2	0.901	3.449	*0.034
	خلال المجموعات	48.311	185	0.261		
	المجموع	50.113	187			
مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	بين المجموعات	1.560	2	0.780	4.476	*0.013
	خلال المجموعات	32.231	185	0.174		
	المجموع	33.791	187			
مشكلات تتعلق بالطلبة	بين المجموعات	1.658	2	0.829	3.374	*0.036
	خلال المجموعات	45.450	185	0.246		
	المجموع	47.108	187			
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	2.735	2	1.368	5.425	*0.005
	خلال المجموعات	46.633	185	0.252		
	المجموع	49.369	187			
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	بين المجموعات	0.614	2	0.307	1.844	0.161
	خلال المجموعات	30.809	185	0.167		
	المجموع	31.423	187			
مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	بين المجموعات	3.406	2	1.703	6.437	*0.002
	خلال المجموعات	48.944	185	0.265		
	المجموع	52.350	187			
الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات	بين المجموعات	1.173	2	0.586	4.982	*0.008
	خلال المجموعات	21.775	185	0.118		
	المجموع	22.947	187			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (50) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجالات المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج، والمشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، والمشكلات التي تتعلق بالطلبة، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والمشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، والمشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والمشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، والجداول (51)، (52)، (53)، (54)، (55)، (56) تبين ذلك

الجدول (51): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج

عدد الدورات في الإدارة	أقل من 5	5-10	11 فأكثر
أقل من 5		0.039-	*0.248-
5-10			0.208-
11 فأكثر			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (51): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي

تتعلق بشؤون المنهاج، بين الذين التحقوا بعدد دورات (أقل من 5)، و(11 فأكثر)، ولصالح (11 فأكثر).

الجدول (52): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)

عدد الدورات في الإدارة	أقل من 5	5-10	11 فأكثر
أقل من 5		*0.187	0.008-
5-10			0.195-
11 فأكثر			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (52): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، بين الذين التحقوا بعدد دورات (أقل من 5)، و(5-10)، ولصالح (أقل من 5).

الجدول (53): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة

عدد الدورات في الإدارة	أقل من 5	5-10	11 فأكثر
أقل من 5		*0.180	0.036-
5-10			*0.217-
11 فأكثر			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (53):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة

الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة، بين الذين التحقوا بعدد دورات (أقل من 5)، و(5-10)، ولصالح (أقل من 5).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة، بين الذين التحقوا بعدد دورات (5-10)، و(أكثر من 11)، ولصالح (أكثر من 11).

الجدول (54): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي

عدد الدورات في الإدارة	أقل من 5	5-10	11 فأكثر
أقل من 5		0.275*	0.113
5-10			0.162-
11 فأكثر			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (54): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع بين الذين التحقوا بعدد دورات (أقل منذ 5)، و(5-10)، ولصالح (أقل من 5).

الجدول (55): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة

عدد الدورات في الإدارة	أقل من 5	5-10	11 فأكثر
أقل من 5		0.029-	0.333-*
5-10			0.303-*
11 فأكثر			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (55):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، بين الذين التحقوا بعدد دورات (أقل من 5)، و(أكثر من 11)، ولصالح (أكثر من 11).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، بين الذين التحقوا بعدد دورات (5–10)، و(أكثر من 11)، ولصالح (أكثر من 11).

الجدول (56): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير عدد الدورات في الإدارة، في مجال المشكلات التي تتعلق بالدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات

عدد الدورات في الإدارة	أقل من 5	5–10	11 فأكثر
أقل من 5		0.123	0.080–
5–10			*0.203–
11 فأكثر			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05)

يتضح من الجدول (56): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات، بين الذين التحقوا بعدد دورات (5–10)، و(أكثر من 11)، ولصالح (أكثر من 11).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلتها، وفي نهاية هذا الفصل قامت الباحثة بعرض عدد من التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة .

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي نصه:

ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية للقرارات التربوية للمهام التعليمية والإدارية وعملية ممارسة اتخاذ القرارات ؟

1- مجال المهام التعليمية:

دلت نتائج الجدول رقم (8) أن درجة ممارسة القرارات التربوية الكلية لمجال المهام التعليمية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (83.2%) وقد كانت أعلى درجة ممارسة للقرارات التربوية في مجال المهام التعليمية على فقرة رقم (8) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (89.4%) ونصها: أسعى لتحسين جودة التعليم في المدرسة، أما أدنى درجات ممارسة للقرارات التربوية في مجال المهام التعليمية فقد كانت على فقرة رقم (11) وفقرة رقم (10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (78.8%) و (79.2%) ونصهما: أطور نفسي باستخدام التقنيات الحديثة، وأواكب المستجدات العلمية.

وتعزو الباحثة استجابة المديرين بدرجة كبيرة جداً على مجال المهام التعليمية للأسباب التالية :

1- انه يعبر عن رضا المديرين عن أنفسهم وعملهم .

2- انه يعبر عن إدراك المديرين لما هو متوقع منهم وخصوصاً وأنه يتم إعدادهم ومتابعتهم من قبل الوزارة .

أما الفقرة التي حصلت على أعلى درجات ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية فهي الهدف الأسمى والأعلى لعملية التعليم والتعلم وهو تحسين جودة التعليم في المدرسة، وهي طموح كل مدير مدرسة للرقي بمستوى مدرسته ، ولذلك تكون ممارسته كبيرة جداً فأي نظام مدرسي يمكن أن يعتبر فاعلاً إذا استطاع بناء إنسان صالح ذي قيم واتجاهات مناسبة، وحصول الطلبة على درجاتهم الكبيرة. وبالنسبة للفقرتين اللتين حصلتا على أدنى درجات لممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية فهو قد يعود إلى نقص المهارة والقدرة على توظيفها من قبل مديري المدارس، والذي يعود إلى عدم تلقي المديرين التدريب اللازم على توظيف التكنولوجيا في العمل التعليمي والتربوي في المدرسة وحاجتهم إلى الدورات في هذا المجال لمواكبة هذا العصر، عصر التكنولوجيا والتطور السريع، وقد يكون أيضاً لعدم اهتمام الوزارة بوجود هذا الشرط كمعيار لعملية اختيار وتعيين المدراء واقتصار مفهوم التكنولوجيا لدى المدير على الأجهزة والآلات فقط.

2- مجال المهام الإدارية

دلت نتائج الجدول (9) أن درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام الإدارية، كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(69.8%)، وقد كانت أعلى درجة ممارسة لمجال المهام الإدارية على الفقرتين (2) و(3) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي(92.4%)، (88.4%) ونصهما: أوزع الواجبات والمهام على معلمي ومعلمات المدرسة، و أناقش القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة، أما أدنى درجات ممارسة القرارات التربوية لمجال المهام الإدارية فقد كانت على الفقرتين (7)، (6) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (45.0%)، (51.2%) ونصهما: أساهم في وضع خطط المديرية، و أوصي بنقل بعض الطلاب.

وتعزو الباحثة حصول مجال المهام الإدارية على درجة متوسطة من حيث درجة ممارسة القرارات التربوية وذلك لعدم اهتمام المديرين بتقديم التوصيات بالتعيين أو الترقية فقد يعود لقناعتهم بعدم الأخذ بها واعتمادها من قبل الوزارة وتعارضت مع دراسة بلبيسي (2007) حيث أن درجة ممارسة القرارات في مجال المهام الإدارية كانت كبيرة جداً،واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الخوالدة(2002) حيث كانت ممارسة عملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري متوسطة.

3- مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات

دلت نتائج الجدول رقم (10) أن درجة ممارسة القرارات التربوية الكلية لمجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات التربوية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (85.4%)،وقد كانت أعلى درجات ممارسة القرارات التربوية في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات على الفقرتين (3)، (12) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي(92.0%) و(91.8%) ونصهما: أقوم بوضع جدول أعمال لكل اجتماع، ويتم اتخاذ القرارات التربوية التي تصب في مصلحة المدرسة.

وتعتقد الباحثة حصول هاتين الفقرتين على أعلى درجات فاعلية لهما دلالات إيجابية، فالمدير الذي يعد جدول أعمال لكل اجتماع، لهو دليل على أهمية هذه الاجتماعات كطريقة وأسلوب علمي في اتخاذ القرارات، وأن هنالك دراسة واعية معتمدة الأسلوب العلمي من قبل المدير لأهمية الاجتماعات والموضوعات التي سيتم طرحها فيه، وما ينبثق عنه من قرارات وتوصيات، وتكون هذه القرارات والتوصيات مرجعاً للاستفادة منها في تحقيق انجازات تصب لصالح المدرسة، وهذا ينسجم مع فقرة (12) التي نصها: يتم اتخاذ القرارات الإدارية التي تصب في مصلحة المدرسة.

أما أدنى درجات ممارسة اتخاذ القرارات التربوية لمجال ممارسة اتخاذ القرارات على الفقرتين (6)، (2) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (73.4%) و(82%)

ونصهما: يتم اخذ رأي أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماع، وأحدد مواعيد ثابتة للاجتماعات.

وتعتقد الباحث حصول فقرة (6) على أدنى الدرجات، أنه يمكن أن يعزى إلى التباين في أراء وظروف الهيئة التدريسية وصعوبة الوصول إلى ما يرضي ويناسب جميع الأطراف وخاصة في المدارس الثانوية التي تضم هيئة تدريسية كبيرة العدد ،وهذا من منطلق خبرتي كوني أعمل كمديرة في إحدى المدارس الحكومية، أما الفقرة (2) والتي تشير على تحديد مواعيد ثابتة للاجتماعات، فمدير المدرسة قد يتعرض لظروف طارئة مثل زيارات الرقابة، زيارات المشرفين والتي غالبا ما تكون فجائية، مشاكل الطلبة كون المدرسة ثانوية، مصادفة نشاطات بذلك اليوم، إضافة إلى أراء الهيئة التدريسية المتباينة.

ب- **مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه:**

ما درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية لقدرتهم على متابعة ومواجهة المشكلات المحددة ؟

1- مجال المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج

دلت نتائج الجدول رقم(12) أن درجة القدرة على حل المشكلات الكلية في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (74.6%) وقد كانت أعلى فقرة، الفقرة رقم (1) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (79.0%) ونصها:

أتابع قلة زيارة المشرف للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين والمعلمات للمنهاج المقرر.

وتعزو الباحثة حصول فقرة رقم (1) على درجة كبيرة وذلك متمشياً مع مهام المدير الفنية، فمدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً فهو ليس إداري محضاً ولكنه أيضاً مشرف تربوي مقيم نشوان (1992)، وجاء هذا متوافقاً مع ما ذكره (بطاح والسعود، 1993) في المقدمة، وهذا

يتعارض مع دراسة اللهواني(2007) حيث أشارت أن عبء الدور الإداري لمدير المدرسة قد يعيقه على توفير ما يلزم للمعلمين من متابعة وتوجيه وإشراف بصورة دائمة.

أما أدنى درجة قدرة على حل المشكلات في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج فقد كانت على الفقرتين رقم (4) والفقرة رقم (3) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (72.0%) و(72.6%) ونصهما: أحل مشكلة قلة كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة، وأعالج ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في شرح المقررات الدراسية.

إن مشكلة عدد الحصص هي مشكلة تتعلق بالأنظمة والقوانين المعمول بها بسياسة الوزارة والتي تخرج عن الصلاحيات المسموح بها لمدير المدرسة، وحصولها على أدنى درجة هذا دليلاً على عدم قدرة المدير حتى لإيجاد حل بديل لها.

أما حصول الفقرة (4) على أدنى درجة، فتعزو الباحثة ذلك إلى الفجوة الواسعة بين ثقافة الأهالي والمدربين والمعلمين ومعرفتهم باستخدام التكنولوجيا وبين ما صممت عليه المناهج لمواكبة التغيرات في التقدم العلمي والتكنولوجي، وتشير الباحثة إلى أن منهاج التكنولوجيا والحاسوب لم يكن من المقررات السابقة للمنهاج الفلسطينية، وكذلك لم يكن من الوسائل التي تم تأهيل وتدريب المدراء والمعلمين عليها، فليس من السهل إحداث التغير في منظومة المدرسة إلا بعد إعداد خطة محكمة، مع أهمية وجود دعم داخلي وخارجي لدعم الخطة.

2- مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)

دلت نتائج الجدول رقم (13) أن درجة القدرة على حل المشكلات الكلية في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81.8%)، وقد حصلت الفقرات رقم (4)، (5)، (3) على التوالي على أعلى الدرجات حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة على التوالي(88.6%)، (87.4%)، (87.4%) ونصها: أعالج مشكلة تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن دخول الحصة في الوقت المحدد، وأعالج مشكلة تأخر بعض

المعلمين والمعلمات عن الدوام المدرسي، وأعالج مشكلة غياب بعض المعلمين والمعلمات المتكرر عن الدوام المدرسي.

وتعزو الباحثة حصول الفقرات السابقة على درجة كبيرة جداً، إلى قدرة المدير كقائد وإداري ناجح على خلق علاقة ثقة ودعم مع المعلمين من خلال زيادة المساحة العلائقية التي يحتاجها المعلمون لتعزيز الثقة بأنفسهم، وخلق الالتزام الذاتي لدى المعلمين، الأمر الذي ينعكس بالفائدة على تعلم التلاميذ وتحصيلهم من خلال التزام المعلمين بالدوام المدرسي وعدم التأخر عن دخول الحصص، وقلة الغياب.

أما أدنى درجة قدرة على حل المشكلات في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين فقد كانت على الفقرات (6)، (8) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (69.4%)، (76.4%) ونصهما: أعالج مشكلة كثرة تنقلات المعلمين والمعلمات، و أعالج انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة على درجة استجابة منخفضة إلى أن موضوع تنقلات المعلمين هو موضوع خارج عن صلاحيات مدير المدرسة وذلك لان نظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية التعليم واستئثار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات تحد من مشاركة المدير بها، أما بالنسبة لانخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات والتي تعرف بأنها البيئة المدرسية الصحية التي توفر مشاعر طيبة بين العاملين أنفسهم، إضافة إلى شعور الفرد أنه قد أنجز ما هو مطلوب منه وظيفياً كما جاء في اللهواني (2007)، وقد اتفقت هذه النتائج مع اللهواني.

وتعزو الباحثة تدني الروح المعنوية لدى المعلمين على عدة أسباب أهمها: الندرة في تعزيز المعلم، ونقص الحوافز المادية والمعنوية والتي لها الأثر الأكبر في التأثير في المعلم وأدائه، وكثرة نصاب الحصص للمعلم مشكلة تواجه المدير كما جاء في الديراني(1987). ولا شك أن النمط القيادي الذي يتبناه مدير المدرسة له اثر في رفع أو خفض الروح المعنوية لدى

المعلمين فالأوتوقراطي والترسلي لهما الأثر السلبي في الجو المدرسي بشكل عام، وعلى خفض الروح المعنوية لدى المعلمين بشكل خاص، أما النمط الديمقراطي فهو يخلق مناخاً مدرسياً ايجابياً تسوده العلاقة الطيبة والإيجابية والفاعلية في العمل والتوازن في أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها مما يؤثر في سلوكهم ويزيد من عطاءهم.

3-مجال مشكلات تتعلق بالطلبة

دلت نتائج جدول رقم (14) على أن درجة القدرة على حل المشكلات الكلية في مجال مشكلات تتعلق بالطلبة كبيرة جداً حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (85.6%) وقد حصلت الفقرتين (2)و(7) على أعلى درجة حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة لكل منهما(89.0%) نصهما: أتابع مشكلة كثرة غياب الطلبة دون مبرر، و أتابع مشكلة إساءة بعض الطلبة للمعلمين والمعلمات.

وتشير الباحثة إلى انه هناك عاملين أساسيين يرتبطان بغياب الطلبة، أما العامل الأول فيتمثل في العوامل الاجتماعية والثقافية والتي تتمثل في عدم ارتباط المنهاج بحاجات المجتمع، وعدم تلبية لميول الطلاب وهواياتهم وقدراتهم، وهذا يقلل من الغياب عند الطلاب في الانتظام في المدرسة والإقبال عليها، والعامل الثاني انخفاض مستوى الأسرة الصحي والاجتماعي أو الثقافي أو المادي، ولكن سياسة الوزارة الجديدة برفع مستوى التحصيل، وانضباط الطلاب بالحضور للمدرسة هو حماية للطلاب من الانحراف والتسرب هذا يؤكد على دور المدير بمتابعة مشكلة غياب الطلبة بدرجة كبيرة للحد من ظاهرة الغياب والتسرب، من خلال عقد الاجتماعات والاتصال بأولياء الأمور، ومراقبة غياب الطلاب وحضورهم من خلال سجلات خاصة وطلب التقارير الطبية، ومن الأسباب أيضا لحصولها على درجة كبيرة جداً النمط القيادي الديمقراطي الذي يستخدمه مديري المدارس الثانوية وذلك لحفز الطلاب على الالتزام بالدوام المدرسي، وكذلك مشاركة الطلاب بالأنشطة المختلفة على مستوى المدرسة والمديرية، وكل ذلك يسهم في انتشار عادات طيبة عند الطلاب باحترام المعلمين وعدم الإساءة لهم والتي انتشرت بكثرة في الآونة الأخيرة، وقد جاءت هذه المشكلة بالمرتبة الرابعة في دراسة اللهواني (2007).

أما أدنى درجة قدرة على حل المشكلات في مجال مشكلات تتعلق بالطلبة فقد كانت على الفقرة(1) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (72.4%) ونصها:

أعالج مشكلة زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.

تعتبر مشكلة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد عائقاً أمام المعلم والمدير معاً، فقد لا يتمكن المعلم من مراعاة الفروق الفردية لدى تلاميذه وبالتالي فإن في ذلك حرماناً للطالب من أن يتعلم بطريقة تلاءم تفرده، وحرمانه من القيام بالأنشطة العملية والتي تتطلبها المناهج.وتعزو الباحثة تدني قدرة المدير على حل هذه المشكلة، لأنها تعتمد على إستراتيجية وخطة عميقة من حيث توفير مباني جديدة وغرف صفية واسعة لاستيعاب الزيادة المستمرة بأعداد الطلاب، حيث أن طلبة مدارس وكالة الغوث يلتحقون بالمدارس الثانوية الحكومية بعد انتهاء المرحلة الأساسية، وكذلك سياسة الوزارة باستيعاب الطلبة المتسربين بالالتحاق بالمدارس الثانوية ليصبح دوام نظامي، كل هذه العوامل التي تؤدي إلى ازدحام الغرف الصفية، وهذا كله يعود سلباً على التحصيل الدراسي ويؤدي بالمعلم إلى أتباع طرق الشرح التقليدية واتفقت ودراسة اللواتي (1992).في انخفاض المستوى الأكاديمي لدى بعض الطالبات ودراسة ديراني (1987) في ضعف التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

4-مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي

دلت نتائج الجدول (15) أن درجة القدرة على حل المشكلات الكلية في مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى(86.6%) وقد حصلت الفقرات رقم (1)و(3) على أعلى استجابة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على كليهما على التوالي (89.6%) و(88.3%) ونصهما: العمل على حث أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم، و تنمية روح احترام المدرسين والمدرسات من قبل أولياء الأمور.

وتعزو الباحثة حصول هذا المجال على درجة قدرة كبيرة جداً، ذلك أن النظام التربوي نظاما اجتماعيا يحظى باهتمام قطاعات المجتمع المختلفة ولن يستطيع هذا النظام ممارسة دوره

بشكل فاعل بمعزل عن دعم بيئته المحلية وما تشتمل عليه من نظم اجتماعية مزاملة لـــه، فثقـــة المجتمعات الإنسانية بنظمها التربوية أساسية لتعميق روابط التفاعل بينها، وما دامت هذه الـــنظم تمارس دورها بكفاية وفاعلية، بقيت ثقة مجتمعاتها بها ودعمها لها كبيرة.

وهذا يفسر حصول الفقرتين السابقتين على درجة كبيرة فإن الإداريين يجـــدون أنفســـهم أمام تحديات مستمرة من عملية اتخاذ القرار لان ما يحمله من قيم وما يتحلى به من سلوك لـــه أثره في حياة المجتمعات الإنسانية، وبخاصة أن مجتمعات اليوم مجتمعات مؤسسية يشكل قادتها وإداريوها حجر الزاوية، والمعلم البارز الذي لا يمكن أخفاء أثـــره، ويجـــب أن تنفعـــل دائـــرة الاتصال والتواصل كي يتمكن هذا النظام من كسب ثقة المجتمـــع ودعـــم المســـيرة التربويـــة فيه.وجاء هذا متوافقاً مع ما تسعى إليه وزارة التربية من الاهتمام بمجالس أولياء الأمور وعمل دورات واجتماعات دورية لهم، وتكريم أفضل مجلس أباء على مســـتوى المـــديريات، وتـــدعو مديري المدارس على مشاركتهم بالخطـــة الســـنوية لمـــدير المدرســـة واشـــتراكهم بالأنشـــطة والرحلات، ما يؤدي إلى تنمية الاحترام وهذا التقدير والاحترام يعزز في الهيئة التدريسية بعـــد الانتماء للعمل ويعمق دافعتيهم للاستمرار في العمل وهنا تنجم الموازنة بين احترام الفرد لذاتـــه وتجاوبه لمتطلبات دوره، وهذا يقوم المدير برفع التقارير الفصلية عن انجازات أولياء الأمـــور ومدى مساهمتهم بالتطوير المدرسي، وهذا يتناقض مع دراسة سليمان(1999) ودراسة اللـــوائي (1992).

5- مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية

دلت نتائج الجدول (16) أن الدرجة الكلية لمجال مشكلات تتعلق بالبنـــاء والتجهيـــزات المدرسية كانت كبيرة جداً حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة(86.2%)وقد حصـــلت الفقـــرات (1)، (3)، (4) على أعلى درجة قدرة حيث وصلت النسبة المئوية للاســـتجابة علـــى التـــوالي (93.6%)، (89.4%)، (88.2%) وكان نصهما: متابعة أعمال الصيانة للمبنـــى المدرســـي، و أسعى إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة، وتوفير غرف للمكتبة والمختبرات المدرسية.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى اهتمام الوزارة برصد نسبة مئوية لا تقل عن 25% من ميزانية المدرسة لإعمال الصيانة، وإضافة إلى الرقابة الإدارية المستمرة لهذا المجال لما له من أهمية على حفظ الأمن والسلامة للطلبة، وكذلك انتهاج الوزارة سياسية بناء مدارس جديدة كل سنة مزودة بأحدث التقنيات، توفير مثل هذه الشروط يحسن من بيئة المدرسة ويؤدي إلى وجود جو تعليمي مناسب، وتؤكد الباحثة أن تعاون أولياء الأمور، وإمدادهم بالمساعدات المناسبة للمدرسة له الدور الأكبر في مساعدة مدير المدرسة في قدرته على حل المشكلات المتعلقة بهذا المجال، ويتعارض هذا مع دراسة اللهواني (2007) حيث حصل هذا المجال على درجة ضعيفة وتعزى الباحثة هذا الاختلاف إلى تركيز دراسة اللهواني على المشاكل التي تتعلق بالتجهيزات الحديثة مثل توفر قاعات وغرف خاصة بالنشاطات الطلابية، وتوفر شروط فيزيقية مثل التدفئة، وأيضاً اختلاف عينة الدراسة حيث أجرت اللهواني الدراسة على مدارس وكالة الغوث، وهنا في اختلاف كبير في الجهة الممولة والمتابعة للبناء والتجهيزات المدرسية.

6- مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة

دلت نتائج الجدول(17) أن درجة القدرة على حل المشكلات الكلية في مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (78.2%) وقد حصلت الفقرة رقم (4) على أعلى استجابة حيث وصلت إلى(84.2%) واتي كان نصها: أدعم توظيف التكنولوجيا في العمل التربوي والعلمي في المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوسيلة التعليمية قد أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حصة الدرس، وليست مصاحبة لها متوفرة وجاهزة ويمكن شراؤها وإعدادها بسهولة، فبالتالي يجب تفعيلها، وهذا وتقوم المديريات المختلفة بعمل معارض سنوية للوسائل التعليمية، وتقوم بإعداد أيام دراسية مختلفة ودورات لاستخدامات الوسائل وطرق تفعيلها، وتعقد أيضاً أيام دراسية وورش عمل لمديري المدارس وذلك لسببين أولا تعريف المدير باستخدامات هذه الوسائل، وثانياً آلية المتابعة، والتكنولوجيا في العصر الحالي أصبحت موضوع مفروغ منه ولا بد أن يقتحم المدارس لأن الطالب يتعايش مع ضغوط التكنولوجيا بقوة خارج بيئته المدرسية وهذا يتوافق مع

دراسة اللهواني (2007) حيث أخذت هذه المشكلة الترتيب السادس بالمشاكل التي يتعرض لهـا مدير المدرسة.

خلاصة درجة القدرة على حل المشكلات

كانت الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات كبيرة جداً أتت بمتوسط (4.15) وبنسبة مئوية (83.0%) وهذا يدل على قدرة كبيرة جداً على حل المشكلات وفيما يلي الترتيـب التنازلي لقدرة الحل على هذه المشكلات:

- مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي بلغت النسبة المئوية للاستجابة(86.6%).

-مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية بنسبة مئوية(86.2%).

- مجال مشكلات تتعلق بالطلبة بنسبة مئوية (85.6%).

- مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية) بنسبة مئوية (82.8%).

- مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة بنسبة مئوية (78.2%).

- مجال مشكلات تتعلق بالمنهاج المدرسي بنسبة مئوية (74.6%).

وترى الباحثة أن هذا الترتيب جاء منسجماً مع الاتجاه نحو مدارس المسـتقبل بمعـداتها وأهدافها ومعاييرها وتجهيزاتها ومبانيها دليل قاطع على انتهاج بعض الحكومات سياسة جديـدة لإحلال الجديد في مجال التربية والتعليم محل القديم ولتقديم أقصى ما يكمن تقديمه من خـدمات حديثة ومتطورة لمواكبة تطورات العصر ولإعداد جيل يتماشى وتلك التطـورات، وحيـث أن المدرسة كجزء مهم من المجتمع تواجه تحديات العصر من تراكم المعلومات ودخـول التقنيـة والحديثة بمجالها الواسع فإنها ولا شك تحتاج إلى إدارة تواكب تلك التغيرات والتحديات وذلـك باستخدام أسلوب علمي بحل المشكلات وطرق جديدة ومتطورة تتناسب واحتياجـات المجتمـع والأفراد وأن مديري ومديرات المدارس تتركز تصوراتهم على تحديد المشـكلة وتشخيصـها، وتعزى هذه النتيجة إلى تأثر عملية اتخاذ القرار بحل المشكلات بأهداف التعليم والثقافة السـائدة في المجتمع.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.01) بين درجة ممارسة القرارات ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية.

دلت نتائج الجدول رقم (19) وباستخدام معامل الارتباط بيرسون بأن العلاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القرارات ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية، حيث وصلت قيمة الارتباط بينهما (0.719) وهي قيمة دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الايجابية إلى اعتماد مفهوم اتخاذ وممارسة القرارات كمفهوم إداري حديث وكأحد المظاهر الناجحة والذي ينعكس إيجابياً على عطاء أعضاء الهيئة التدريسية وتسهيل العمل والسرعة في الانجاز والثقة بالنفس والقدرة على حل ومواجهة المشكلات .

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير النوع.

دلت نتائج الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع، في مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري

ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع، في مجال المهام التعليمية ولصالح المديرات، وفي مجال المهام الإدارية لصالح الذكور.

من الطبيعي أن تكون المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس، لا تميز في العمل بين الرجل والمرأة، وان تولي تميز الفرد وعلمه وعطاءه وإخلاصه في العمل الاهتمام الأكبر لذا جاءت النتيجة منسجمة مع هذا التوجه وبان المديرين يمارسون القرارات التربوية بطريقة واحدة وما فيه مصلحة المدرسة وتسيير أمورها.إلا ان نتيجة مجال المهام التعليمية جاءت لصالح الإناث وذلك لان الإناث يتميزن بالدقة والانضباط والمتابعة لجميع احتياجات المدرسة، بالإضافة إلى أن مدارس الإناث أقل مشاكل والمعلمات أكثر انضباطاً من المعلمين مما يسهل على المديرات التفرغ أكثر للقيام بالمهام التعليمية بدقة وموضوعية، وهذا أيضاً يفسر نتيجة المجال الإداري التي جاءت لصالح المديرين لان مدارس الذكور أكثر عرضة لهذا النوع من القضايا، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بطاح والسعود(1997) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع في اتخاذ القرار.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

دلت نتائج الجدول (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجال المهام الإدارية بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي في مجال المهام التعليمية بين حملة الدبلوم والبكالوريوس لصالح البكالوريوس جدول (23) وفي ممارسة عملية اتخاذ القرارات بين حملة الدبلوم وحملة البكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس جدول (24)، وفي الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية بين حملة الدبلوم وحملة البكالوريوس ولصالح حملة البكالوريوس.

وتعزو الباحثة نتيجة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس مقارنة بحملة الدبلوم، وهذه نتيجة منطقية يمكن تبريرها إلى ان حملة البكالوريوس تتاح لهم حالياً وضمن التعليمات الجديدة للوزارة فرصة إشغال منصب مدير الأمر الذي يتيح لهم المشاركة بالدورات المختلفة التي تتعلق بمهام مدير المدرسة فتصبح لديهم القدرة على اتخاذ وممارسة القرارات التربوية، وأما حملة الدبلوم فهم مديري تم تعينهم قديماً ولا يخضعون حالياً لدورات تدريبية إنعاشية وبالتالي يمارسون الأسلوب التقليدي بممارسة القرارات التربوية، واتفقت مع إبراهيم والقضاة (2006).واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الخوالدة (2002) ودراسة بطاح والسعود (1997) حيث أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل في عملية صنع القرار.

4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

دلت نتائج الجدول (27) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجالي المهام التعليمية وممارسة عملية اتخاذ القرارات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة في مجال المهام الإدارية بين أصحاب الخدمة (أقل من5سنوات)وأصحاب الخدمة (10سنوات فأكثر) لصالح أصحاب الخدمة (أقل من 5سنوات) جدول رقم(28) وفي الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية بين أصحاب الخدمة (أقل من5سنوات) وأصحاب الخدمة(5-10) سنوات لصالح أصحاب الخدمة(أقل من 5سنوات) جدول رقم(29)، وفي الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية بين أصحاب الخدمة (أقل من5سنوات) وأصحاب الخدمة (10سنوات فأكثر) لصالح أصحاب الخدمة (أقل من 5 سنوات) جدول رقم (30).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لصالح الفئة أقل من (5) سنوات بمجال الخدمة في الإدارة، أن هذه الفئة هي تعيين جديد وفي محاولة جادة عندها لإثبات الذات بشكل عال، كما أن أسس تعيين مديري للمدارس أصبحت يتطلب منهم اجتياز معايير متعددة منها خدمة لا تقل عن(8) سنوات، خلو ملفه من أي عقوبة، تقديره في السنوات الأخيرة لا يقل عن تقدير جيد جداً، حضوره لدورة مكثفة، وتقدمه لامتحان، ومقابلة من قبل لجنة من ذوي الخبرة والاختصاص على مستوى الوزارة، كل هذه الأمور تزيد من خبرة المدراء ذوي الخدمة الأقل من (5) سنوات وتجعلهم مؤهلين في مجال فاعلية وممارسة القرارات التربوية، واختلفت مع دراسة إبراهيم والقضاة(2006) والخوالدة (2002) ودراسة بطاح والسعود (1997) التي أشارتا إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخدمة التعليمية في عملية صنع القرار.

5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

يتضح من الجدول رقم (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى موقع المدرسة في مجالي المهام التعليمية وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى موقع المدرسة في مجال المهام الإدارية ولصالح مدارس المدينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه غالباً ما يكون تعيينات المعلمين الجدد والمدراء الجدد في القرى فبالتالي قضايا الترقية والنقل الخاصة بهم تكون محدودة، وكذلك قضايا ومشاكل طلاب القرى أقل وأبسط من مدارس المدينة، وذلك كانت الحاجة إلى ممارسة القرارات في مجال المهام الإدارية لصالح المدينة.

6- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

دلت نتائج الجدول (32) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجالي المهام التعليمية وممارسة عملية اتخاذ القرارات، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة القرارات التربوية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة القرارات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجال المهام الإدارية بين الذين التحقوا بعدد دورات (5-10) والذين التحقوا بعدد دورات (11) فأكثر ولصالح الذين التحقوا بعدد دورات (11) فأكثر، جدول (33).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انه كلما زادت مشاركة المديرين بدورات تتعلق وتركز على مجالات اتخاذ القرارات في مجال ممارسة المهام التعليمية، والمالية، والقيادة، وتفويض الصلاحيات، والاتصال والتواصل تزيد من مهارته القيادية في مجال المهام الإدارية.

7- النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع.

دلت نتائج الجدول رقم (34) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى النوع.واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شحادة (1990) ،ودراسة بلبيسي (2007) .

وتفسر الباحثة سبب عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في درجة القدرة على حل المشكلات وذلك لان كل قائد في موقعه ويسعى إلى أداء مهامه التعليمية والإدارية ومواجهة التحديات والمشكلات المختلفة،كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني متشابهة ،وان هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال في أداء العمل

8- النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

دلت نتائج الجدول رقم (36) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي، في مجالي المشكلات التي تتعلق بشؤون المنهاج، والمشكلات التي تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، بينما وجدت فروق في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى المؤهل العلمي في مشكلات تتعلق بالمعلمين بين حملة الدبلوم والبكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس جدول(37) وأوضح الجدول (38) نفس النتيجة في محال مشكلات تتعلق بالطلبة ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي جدول رقم (39) كما أشار الجدول إلى وجود فروق بين حملة الدبلوم، وحملة الماجستير فأعلى لصالح حملة الماجستير، أما نتائج جدول (41) دلت على وجود فروق في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات تعزى إلى المؤهل العلمي بين حملة البكالوريوس وحملة الدبلوم ولصالح حملة البكالوريوس، وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قدرة حملة الدرجة العلمية الأعلى على الإحساس بالمشكلة وتلمسها وتقديرها بحكم دراستهم وإطلاعهم، وتشير الباحثة إلى أن أحساس المديرين بالمشكلات هي أولى الخطوات في حلها.

ودلت نتائج الجدول (40) وجود فروق في مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة بين حملة الدبلوم وحملة الماجستير لصالح حملة الدبلوم وبين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير فأعلى لصالح حملة البكالوريوس، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن المديرين من حملة

الدبلوم غالباً ما يتم تعينهم في المدارس الأساسية الدنيا، وهي مدارس تكاد تخلو من المختبرات التقنية الواسعة ما يقلل من مواجهة المدير لهذا النوع من المشكلات.

كما ودلت نتائج جدول رقم(41) إلى وجود فروق في الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير فأعلى، ولصالح البكالوريوس، تعزو الباحثة ذلك إلى قلة عدد المديرين من حملة الماجستير والبالغ عددهم(34) مدير ومديرة بالنسبة لحملة البكالوريوس والبالغ عددهم (136) مدير ومديرة.

9- النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

دلت نتائج الجدول (43) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، وتفسر الباحثة بأن المناهج واحدة ونظم العمل بها والتعامل معها واحد في جميع المدارس وهي مناهج حديثة فلا يوجد دور كبير لمتغير الخدمة، وعدم وجود فروق في قدرة مديري المدارس بمشكلات تتعلق بالطلبة، ومشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة وذلك أن مديري المدارس الثانوية غالباً ما يكونوا مديري ذوي خبرة ولديهم قدرة التعامل مع مشاكل الطلبة، ومشكلات تطبيق التكنولوجيا، بينما وجدت فروق في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى الخدمة في الإدارة المدرسية بمشكلات تتعلق بالمعلمين(الهيئة التدريسية) جدول رقم (44) وبالمجتمع المحلي جدول رقم (45) ومشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية جدول رقم (46) بين سنوات خدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10) لصالح (أقل من5سنوات)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الجدد يكونون خاضعين لمتابعة ومراقبة مستمرة وزيارات إرشادية مكثفة من قبل الإدارات العليا مما يولد عندهم شعور بإثبات الذات وتحقيق نجاحات وبصمات واضحة ومواجهة التحديات والمشكلات المختلفة، كما أن خضوعهم لدورات ذات مفاهيم علمية جديدة مثل الاتصال والتواصل، والقيادة، والعلاقة مع

المجتمع المحلي، والبحوث الإجرائية مما يمنح المدير الثقة بالنجاح.وكما ودّل الجدول رقم (45) على وجود فروق تعزى لمتغير الخدمة في الإدارة المدرسية في مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي بين(اقل من 5سنوات) وأكثر من (10) سنوات لصالح (اقل من 5سنوات).

وجميع النتائج السابقة تم تأكيدها بنتائج الجدول رقم (47) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، في الدرجة الكلية على حل المشكلات بين سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات) و(5-10) لصالح (أقل من5سنوات) وبين (اقل من 5سنوات) وأكثر من (10) سنوات لصالح (اقل من 5 سنوات).وهذا يدل إلى أن المديرين الأقل خبرة لديهم اهتمام في العمل وأن لديهم إتقاناً في فهمهم وتطبيقهم لهذه المجالات أكثر من المديرين ذوي الخبرة الأكثر.

10- النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة

دلت نتائج الجدول رقم (48) انه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير موقع المدرسة، في مجال مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، ومشكلات تتعلق بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، ومشكلات تعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات.

وتعزو الباحثة ذلك على إلى أن مشكلات المتعلقة بالمنهاج، والمعلمين، والمجتمع المحلي، والتجهيزات المدرسية، هي مشكلات عامة، وتُناقش على مستويات مركزية مثل مديرية التربية أو وزارة التربية والتعليم، وتكاد تتشابه وتحدث في جميع المدارس تقريباً، أو بمعنى آخر أن حل مشكلات المنهاج والمعلمين والتجهيزات المدرسية، وحتى المجتمع المحلي غالباً ما يتم حلها في إطار أوسع من إطار المدرسة.

وأشارت نتائج الجدول (49) وجود فروق في القدرة على حل المشكلات في مجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدارس لصالح المدينة، وتشير الباحثة إلى أنها جاءت لصالح المدينة لأن توافر التكنولوجيا وتطبيقها وتوظيفها، ومختبرات الحاسوب في مجتمع ومدارس القرى أقل من المدينة ولذلك فإن قدرة مديري المدينة أعلى في حل المشكلات في هذا المجال لمرورهم بهذه الخبرة.

11- النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر

دلت نتائج الجدول رقم (50) انه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة، في مجال مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مشاكل البناء والتجهيزات المدرسية لا تحتاج إلى دورات لإتقانها، وإنما هنالك لوائح وقوانين في هذا المجال يقوم المدير بتطبيقها وتنفيذها بطريقة آلية.

كما دلت نتائج الجدولين (51) و(55) إلى انه توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجال مشكلات تتعلق بالمنهاج، ومجال ومشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا بين الذين التحقوا بعدد دورات (اقل من5) و(أكثر من11) ولصالح (أكثر من 11).

بينما دلت نتائج الجدولين (52) و(53) إلى أنه توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجال مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)، ومجال مشكلات تتعلق بالطلبة بين الذين التحقوا بعدد دورات (أقل من5) و(5-10) ولصالح (أقل من5).

وتعزو الباحثة إلى أن الذين التحقوا بعدد دورات قليلة، هم من المديرين حديثي التعيين، والذين لم يتسنى لهم الالتحاق بعدد دورات أكبر، وهم لذلك يسعون إلى تثبيت وجودهم، وتحقيق ذاتهم من خلال محاولة حل أي مشكلة داخل أسوار المدرسة، خاصة التي تتعلق بالمشكلات دائمة الحدوث مثل مشكلات المعلمين والطلبة، كما أن المديرين الذين التحقوا بعدد كبير من الدورات هم بالتأكيد من المديرين، ذوي الأقدمية في التربية والتعليم، والذين قد يعتقدون أنه لا فائدة من دورات الإدارة في حل المشكلات اليومية المدرسية.

أما نتائج الجداول (53) و(55)و(56) فتشير إلى وجود فروق بين من التحقوا بعدد دورات (5–10) وعدد (أكثر من 11) ولصالح (أكثر من11) في مجالي المشكلات التي تتعلق بالطلبة، ومجال مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، وفي الدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات.

وتعزو الباحثة الحصول على هذه النتائج المتعددة إلى أن طبيعة الدورات التي يتلقاها مديري المدارس أثناء إدارتهم تختلف، فلا يخضع كل المديرين إلى نفس الدورات التدريبية، وإنما يتم اختيارهم حسب معايير معينة وحسب الدعم المادي لهذه الدورات، وكما انه وبشكل عام لم يتلقى مديري المدارس دورات تتضمن حل المشكلات، وغالباً ما يلجأ مدير المدرسة لقدراته وذكاءه في حل المشكلات، وكذلك فإن المشاكل التي يتعرض لها نظام التعليم بشكل عام متنوعة وغير خاضعة للثبات أو القياس، وتحتاج إلى مرونة وحل سريع، وغالباً ما يميل مدير المدرسة إلى الاستئثار بحل المشكلة، وبشكل سري وفردي خوفاً من المساءلة وانتشار المشكلة.هذا وتوصي الباحثة في هذا المجال إلى عمل دراسة واعية لاحتياجات مديري المدارس بالقدرة على حل المشكلات.

التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

1- توسيع نطاق صلاحيات المديرين بمجال المهام الإدارية بأخذ توصياتهم بنقل الطلاب، ونقل المعلمين بما يخدم العملية التعليمية، وبما يخدم الصالح العام في النظام التربوي.

2- تشجيع مديري المدارس للمشاركة بوضع الخطط المتعلقة بممارسة القرارات التربوية وحل المشكلات بمديريات التربية والتعليم.

3- تعزيز دور المديرين والمديرات بالمحافظة على مستوى عالي من الممارسات التعليمية ودرجة ممارسة القرارات التربوية .

4- تدريب المديرين على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية التعلمية.

5- إجراء دراسة مماثلة من وجهة نظر المشرفين والمعلمين ورؤساء أقسام الإدارات المدرسية وعمل مقارنة بينها وبين نتائج هذه الدراسة .

6- إجراء دراسة لمجالات أخرى لم يتم دراستها في الدراسة الحالية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقرارات التربوية وحل المشاكل.

7- إجراء دراسة تربط بين متغير درجة ممارسة القرارات التربوية ومتغير أخر مثل الدافعية أو الروح المعنوية لدى المديرين في المدارس الثانوية والأساسية في فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

الإبراهيم،عدنان والقضاة، محمد.(2006). *فكبيرة اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون*. **مجلة كلية التربية**، الجزء الثاني، ع(62) المنصورة.

أبو عودة ،فوزي حرب .(1998)."**واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة**". رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر ،غزة .

أبو عودة، فوزي حرب.(2004)."**المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية، جامعة عين شمس، وكلية العلوم التربوية، جامعة الأقصى.

أبو عيشة، غيداء. (2007). "**التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أحمد ،احمد .(2003) .**الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون** ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر .

باعباد، علي هود.(1994). **المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية**.دراسات المؤتمر النسوي الثاني، جامعة عين شمس، القاهرة.

بطاح، أحمد، السعود، راتب. (1993). *اختيار مدير المدرسة في الأردن أسس مقترحة*، **مجلة أبحاث اليرموك (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)**، ع (1)، جامعة اليرموك، **الأردن.**

بطاح، احمد، والسعود، راتب. (1997). *قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار*، **مجلة دراسات: العلوم التربوية**، 24(1) ص135-143.

بلبيسي، فاتنة ."**درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين**".رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .

بني موسى، "محمد فوزي"، احمد الخليفة.(1995). "**تصورات المديرين للمشكلات الفنية الإدارية التي تواجه المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردنية .

الجبوري، حنان. (1970). "**مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في العراق** ". رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، العراق.

جمال الدين، سامي.(2004).**الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة هوريس الدولية، الإسكندرية، القاهرة.

حجي، أحمد إسماعيل.(2001). **بيئة التعليم**، دار الفكر، القاهرة، مصر.

الحريري، رافدة.(2008).**مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حريم، حسين.(2003). **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط(1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حلو،غسان .(2006) ."*مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية محافظات شمال فلسطين لكفايتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين* "**.مجلة جامعة النجاح للأبحاث** ،مجلد (21)، ع(4) .

حمادات، محمد حسن محمد.(2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخزامي، عبد الحكيم أحمد.(1998). **فن اتخاذ القرار مدخل التطبيقي**، مطابع ابن سينا، القاهرة، مصر.

خصاونة، سامي عبد الله.(1986)."**أساسيات في الإدارة المدرسية**"، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خليل، نبيل سعد. (2000). "*واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج". دراسة تحليلية ميدانية*، **مجلة التربية**، المجلد الثالث، ع(1).

الخوالدة، سليمان علي.(2002). "**مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى**". رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

دروزة، أفنان, (2003). *مدى قدرة مدير المدرس على اتخاذ القرارات التطورية وإحداث التغيير*، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع(41)، ص 5-6.

ديراني، عبد. (1987). **دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المكلة السعودية**، مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود.

رداح الخطيب، الخطيب أحمد، الفرح، وجيه. (1996).**الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة**، ط(3)، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

الرشيدي، أحمد. (2000). **المشكلات والصعوبات في الألفية الثالثة**. مكتبة كوميت، القاهرة، مصر.

سليمان، مهدي كامل.(1999)." **معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

شحاذة، حسين.(1990). "**المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

الشرقاوي، مريم.(2006). **الإدارة المدرسية**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.

الصعوب، أحمد.(1986) ."**مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن لمهامهم الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطبيب، مأمون. (2001)، "**إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الطوباسي،عادل حسين. (1980)."**دراسة واقع الإدارة المدرسية في الأردن**". رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق**. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عطيوي، جودت عزت.(2001). الإدارة المدرسية الحديثة. **مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن.

عودة ، سعاد حماد قاسم. (2004). "**تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

غنيمات، محمد عبد القادر. (1995). "**المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري مدارس القرى النائية في الأردن**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

غيث، محمد عاطف.(1982). **المشاكل الاجتماعية والسلوك الانحلالي.** دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر.

كنعان، نواف (1999)." **الاتجاهات الإدارية** "، ط (6)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، نواف.(2002).**القيادة الإدارية**، ط(2)، دار الثقافة، بيروت.

اللهواني، هنية (2007)."**المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

اللواتي، محمد بن شهاب بن حبيب.(1992)." **المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان**.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد.(2004).**الإدارة المبادئ والمهارات.** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

مدني، عباس.(1989).**مشكلات تربوية في البلاد الإسلامية.** مكتبة المنار، مكة المكرمة، السعودية

الهباش، أسامة محمد.(2002)." **المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها** ".رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هلال، محمد عبد الغني.(2003).**مهارات اتخاذ القرارات**.مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

الهواري، سيد.(1997). **اتخاذ القرارات**.مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

يونس، كمال خليل.(1996). "**الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل** ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Brown,G, (1979). " Administration tasks practiced by school principals and verification of their size and order". **Abstract Dissertation Abstract International .**

Crowford, A,L, (1983). " Skills Percieved to Lead to Success in Higher Education Adminstraction"**. American Educational Research Association**, Montreal , April .

Dentler, R, (1973). **Basic Social Problems.** U.S.A Rund Mc Nally & Company Chicago.

DerWesthuizen, P, (1996) Problems facing beginning school Principle On Kenya. Paper presented at annual meeting of American Education Research association, **ERIC .**

Glasman, N.S, (1994). **Making better decision about school problems**. New Bury park, CA: Corwim.

Glimps, J, (1999). Comparisons of Problem Solving Processes of Education Administration leadership, Gender Decision Making University of Texas , **Dissertation Abstracts International**, vol.5901A, No.AA19822603, p.35.

Godfery ,N,(1982)."Evaluating administrative and leadership behavior of secondary principals in Naigeria". **Dissertation Abstracts International.**

Greeden, B, (1988**). A study of new found land principals of district supervisors.** Dissertation Abstract International**.**

Liming, R,W, (1998). **Stress sources and coping strategies of secondary** public **school principals,** Un published doctoral university of Denver , internet , no AAC991358 .

Phillips, S, (1987). "District level policies and practices ". **Phi Delta Kappan.**

Quibgey ,T, (1993). **Supervisory competencies perceived by special education teacher, supervisors and principals.**

Theodorson, G, A, G, (1970). **Modern Dictionary of Sociology . U.S.A**. Thomas Y. Growell Company , New York.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة الدراسة في صورتها النهائية

القسم الأول: البيانات الأولية

حضرة الفاضل مدير/ة المدرسة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة حول **(العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم)** استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية .

أرجو قراءة فقرات هذه الإستبانة بتمعن وموضوعية واختيار الدرجة التي تراها مناسبة بوضع إشارة (X) على يسار كل فقرة من فقرات الإستبانة داخل العمود المناسب ،علماً بأن هذه الإستبانة لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

مي سامي نزال

البيانات الديموغرافية

أرجو وضع إشارة (X) داخل المربع الذي تنطبق عليه حالتك :

1- النوع : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي : دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

3- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات ☐ (5-أقل من10) سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

4- موقع المدرسة : مدينة ☐ قرية ☐

5- عدد الدورات في الإدارة : أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11 فأكثر ☐

القسم الثاني: الفقرات الخاصة بقياس درجة ممارسة القرارات التربوية

المجال الأول: المهام التعليمية		درجة الممارسة				
رقم الفقرة	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	أقترح تطوير الخطط والمناهج الدراسية					
2	أحدد حاجات المدرسة من الكتب والدوريات					
3	أقترح استخدام أساليب حديثة في تقويم الطلبة					
4	أدرس حاجة المدرسة من الوسائل التعليمية					
5	أقوم بدراسة أسئلة التقويم المختلفة					
6	أقوم بدراسة نتائج الاختبارات وتحليلها					
7	أشكل لجاناً من أعضاء الهيئة التدريسية لدراسة بعض القضايا التعليمية التي تعرض علينا					
8	أسعى لتحسين جودة التعليم في المدرسة					
9	أقدم المشورة العلمية اللازمة للمعلمين لتطـــوير أدائهم المهني					
10	أواكب المستجدات العلمية					
11	أطور نفسي باستخدام التقنيات الحديثة					
12	أرشح معلمي معلمات المدرسة لحضور دورات وورش عمل					
المجال الثاني: المهام الإدارية						
1	أوصي بترقية أعضاء الهيئة التدريسية					
2	أوزع الوجبات والمهام على معلمـــي ومعلمـــات المدرسة					
3	أناقش القضايا الإدارية الخاصة بالطلبة					
4	أوصي بتعين بعض المعلمين والمعلمات					
5	أوصي بنقل بعض المعلمين والمعلمات					
6	أوصي بنقل بعض الطلاب					
7	أساهم في وضع خطط المديرية					
المجال الثالث: ممارسة عملية اتخاذ القرارات						
1	قراراتي مرتبطة بأهداف المدرسة					
2	أحدد مواعيد ثابتة للاجتماعات					
3	أقوم بوضع جدول أعمال لكل اجتماع					

رقم الفقرة	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
4	أبلغ المعلمين المعلمات بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كافٍ					
5	تتناسب موضوعات جدول الأعمال مع الوقت المخصص للاجتماع					
6	يتم اخذ رأي أعضاء الهيئة التدريسية في تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماع					
7	تتسم قراراتي بالدقة والموضوعية					
8	يتم تركيز الحوار والنقاش أثناء الاجتماع على الموضوعات المحددة في جدول الأعمال					
9	أعقد اجتماعات دورية مع المعلمين والمعلمات لتقييم الوضع التربوي العام في المدرسة					
10	أركز على الأولويات في تلبية حاجات المدرسة ومتطلباتها					
11	أستمع إلى أراء ومقترحات المعلمين والمعلمات قبل اتخاذ القرار					
12	يتم اتخاذ القرارات الإدارية التي تصب في مصلحة المدرسة					
13	أشارك المعلمين والمعلمات باتخاذ القرارات التي تخصهم					

القسم الثالث: الفقرات الخاصة بدرجة القدرة على حل المشكلات

المجال الأول: مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج		درجة القدرة على حل المشكلة				
رقم الفقرة	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	أتابع قلة زيارة المشرف التربوي للمدارس لمتابعة تقديم المعلمين والمعلمات للمنهاج المقرر					
2	أعالج تدني توظيف خبرات المعلمين في تحليل محتوى المنهاج من أجل إثرائه وتحسينه					
3	أعالج ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في شرح المقررات الدراسية					
4	أحل مشكلة قلة كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة					
المجال الثاني: مشكلات تتعلق بالمعلمين(الهيئة التدريسية)						
1	الاهتمام بحاجة المعلمين والمعلمات ومشكلاتهم					
2	أعالج بحكمة الخلافات الناتجة عن تعارض المصالح الشخصية بين المعلمين والمعلمات في المدرسة					
3	أعالج مشكلة تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن الدوام المدرسي					
4	أعالج مشكلة تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن دخول الحصة في الوقت المحدد					
5	أعالج مشكلة غياب بعض المعلمين والمعلمات المتكرر عن الدوام المدرسي					
6	أعالج مشكلة كثرة تنقلات المعلمين والمعلمات					

رقم الفقرة	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
7	أتابع تدني مهارة بعض المعلمين والمعلمات في استخدام الوسائل التعليمية					
8	أعالج انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات.					
المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالطلبة						
1	أعالج مشكلة زيادة أعداد الطلبة للصف الواحد					
2	أتابع مشكلة كثرة غياب الطلبة دون مبرر					
3	أدرس مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة					
4	أتابع وجود طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة					
5	أتابع مشكلة إتلاف بعض لممتلكات المدرسة					
6	أتابع مشكلة ضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام					
7	أتابع مشكلة إساءة بعض الطلبة للمعلمين والمعلمات					
8	أتابع مشكلة تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة					
المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي						
1	العمل على حث أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم					
2	العمل على التعاون مع بعض الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ					
3	تنمية روح احترام المدرسين والمدرسات من قبل أولياء الأمور					

رقم الفقرة	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
4	تشجيع الأهالي على الاشتراك في الاجتماعات والأنشطة المدرسية					
5	تشجيع الأهالي على تقديم الدعم للمدرسة					
المجال الخامس: مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.						
1	متابعة أعمال الصيانة للمبنى المدرسي					
2	توفير الغرف والقاعات الخاصة لممارسة النشاطات المختلفة.					
3	أسعى إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة للعمل.					
4	توفير غرف للمكتبة والمختبرات المدرسية.					
5	أتلمس المشكلات الواقعية التي تحيط بالبيئة والتي تؤثر عليها.					
6	أزيل العقبات الفنية والإدارية التي من شأنها تحقيق التنفيذ الأمثل للأنشطة التربوية.					
7	أستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.					
المجال السادس:مشكلات تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة						
1	أقوم بتوفير أجهزة حاسوب كافية لأعداد الطلبة					
2	أقوم بالإطلاع على نظريات تكنولوجيا الغدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة.					
3	أقوم باستخدام الحاسوب في العمليات الإدارية.					
4	أدعم توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والعلمي في المدرسة.					
5	السعي إلى اشتراك المدرسة بشبكة الإنترنت.					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء وأعضاء لجنة تحكيم استبانة الدراسة

الاسم	الجامعة
أ.د. أحمد فهيم جبر	جامعة القدس – أبو ديس
د.علي حسن حبايب	جامعة النجاح الوطنية
د.عبد محمد عساف	جامعة النجاح الوطنية
د.حسني فهمي المصري	جامعة النجاح الوطنية
د.زياد أمين بركات	جامعة القدس المفتوحة –طولكرم
د.وائل القاضي	جامعة النجاح الوطنية
أ.د.عبد الناصر قدومي	جامعة النجاح الوطنية

ملحق رقم (3)

كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office

جامعة
النجـــاح الوطنية
كليـــة الدراســـــات العليـــا
مكتب العميد

التاريخ : 2009/2/1

حضرة الاخت الاستاذة سعادة قدومي المحترمة
نائب مدير عام التعليم العام /الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 00972 – 2 – 2983222
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / مي سامي محمد نزال رقم تسجيل 10652836

الطالبة مي سامي محمد نزال / رقم تسجيل 10652836 تخصص إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد إعداد الاطروحة الخاصة بها وتحتاج الى توزيع استبانه على مديري ومديرت المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظات شمال الضفة الغربية، لعمل مشروع بحث بعنوان:

(العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطيني من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته لجمع البيانات وتوزيع الاستبيان لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

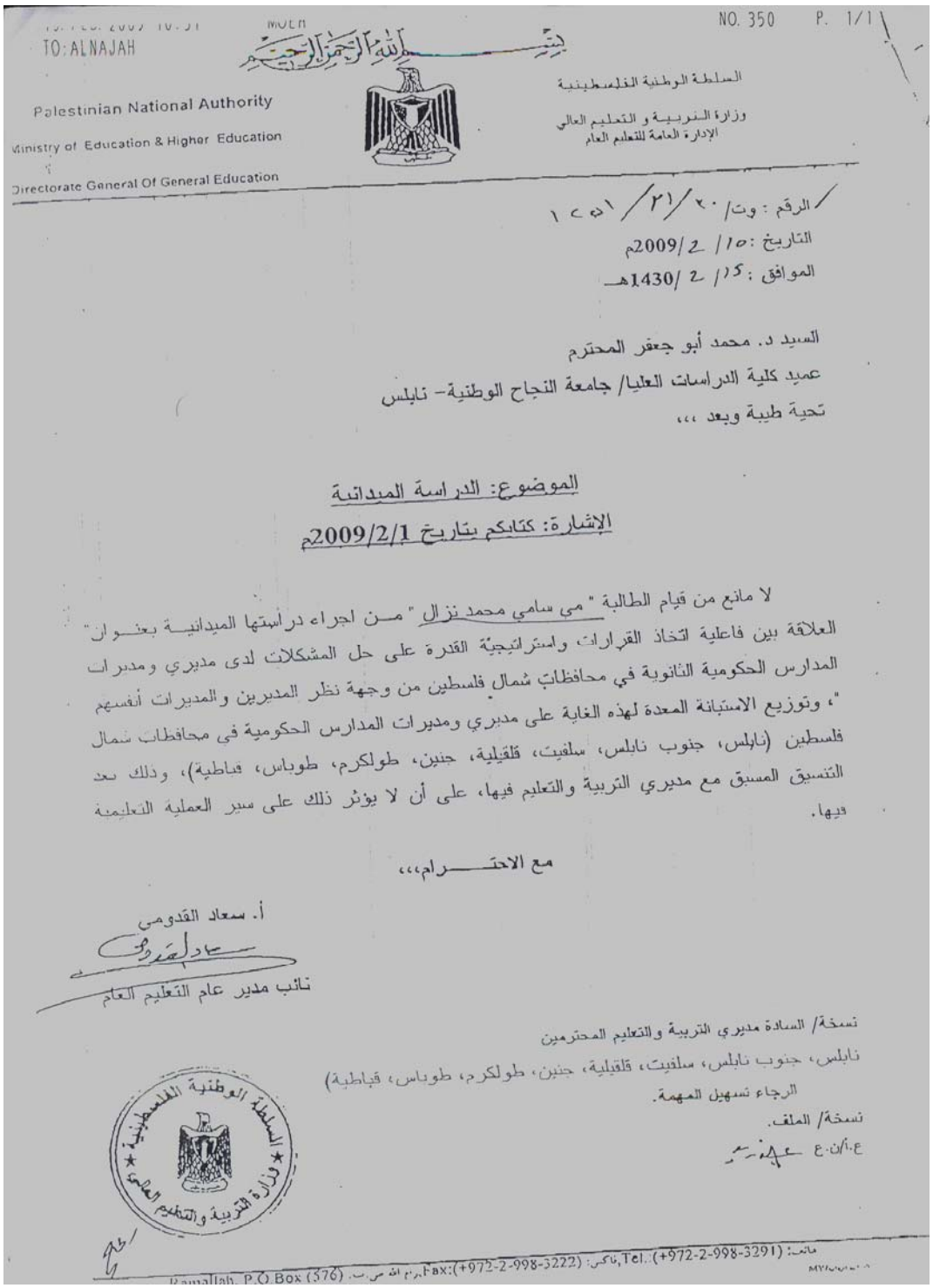
عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر

فلسطين، نابلس، ص.ب 7،707 هاتف:/2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)* فاكسميل:2342907(09)(972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (4)

رد وزارة التربية والتعليم على كتاب عميد كلية الدراسات العليا من أجل تسهيل مهمة الباحثة في محافظات شمال الضفة الغربية



TO:ALNAJAH NO. 350 P. 1/1

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/ ٢٠ / ٢١ / ١٤٥١
التاريخ : ١٥/ ٢/ 2009م
الموافق : ١٥/ ٢/ 1430هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية- نابلس
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية
الإشارة: كتابكم بتاريخ 2009/2/1م

لا مانع من قيام الطالبة "مي سامي محمد نزال" من اجراء دراستها الميدانية بعنوان" العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجيّة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين (نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، جنين، طولكرم، طوباس، قباطية)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية فيها.

مع الاحتـــــرام،،،

أ. سعاد القدومي
نائب مدير عام التعليم العام

نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
نابلس، جنوب نابلس، سلفيت، قلقيلية، جنين، طولكرم، طوباس، قباطية)
الرجاء تسهيل المهمة.
نسخة/ الملف.
ع.ن/ع

السلطة الوطنية الفلسطينية ★ وزارة التربية والتعليم العالي ★

هاتف: (+972-2-998-3291) Tel.، فاكس: (+972-2-998-3222) Fax: ص.ب. (576) P.O Box

ملحق رقم (5)

كتاب رسمي موجه من مديري التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية إلى المدارس المعنية لتسهيل مهام الباحثة

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

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

الرقم: م.ن/ ٣/ ٤٢٤/ ٢٠٠٩
التاريخ: ١٠/ ٢/ 2009م
الموافق: ١٤/ ٢/ 1430هـ

حضرة مدير/ ة مدرسة _____ المحترم/ ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية
إدارة تربوية/جامعة النجاح الوطنية

لا مانع من السماح الباحثة (مي سامي محمد نزال) بتطبيق استبانتها بعنوان (العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الشمال من وجهة نظر المديري والمديرات أنفسهم) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،

مديرة التربية والتعليم

أ.سحر عكوب

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

♦ نسخة / الملف.
ع.ن / د.م

هاتف (Tel. (+972-9-2380034 فاكس Fax (+972-9-2389495 نابلس ص.ب. Nablus P.O. Box (11)
www.nablus.edu.ps.Email:edunab@hotmail.com

بسم الله الرحمن الرحيم

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

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

الرقم: م.ج.ن/ 8 /592
التاريخ: 15 /2 /2009م
الموافق: 20 /صفر /1430 هـ

السادة مديرو ومديرات المدارس الثانوية المحترمون

تحية طيبة وبعد,,,

الموضوع :تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب الوزارة رقم و ت/1251/31/30 بتاريخ 2009/2/10م لامانع لدينا من تعبئة الاستمارة **(العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم)** ؛ نرجو تعبئتها من قبل مدير/مديرة المدرسة وإعادتها إلى قسم التعليم العام في المديرية بالسرعة الممكنة .

مرفق طيه:الاستبانة

مع الاحترام,,,

أ .محـــمد عـــواد

مدير التربية والتعليم

نسخة النائب الفني المحترم

ص.م/م.د

بسم الله الرحمن الرحيم

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

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education - Salfit

الرقم: م ت/ 404/6
التاريخ: 2009/02/17م
الموافق: 22 صفر، 1430هـ

التعليم العام

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين.

بعد التحية،،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الاشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي رقم و ت/1251/31/30 بتاريخ 2009/2/10م

لا مانع من قيام الطالبة (مي سامي محمد نزال) من إجراء دراستها الميدانية بعنوان (العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم) وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الثانوية، شريطة ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية فيها.

**راجيا تسهيل مهمتها.

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم
رفيق سلامه

نسخة /الباحثة المحترمة

خ.م/ح.م

العربية عاصمة الثقافة al-QUDS 2009

سلفيت – هاتف 09/2515661 – 09/2515665 فاكس 970 – 9 – 2515664
Salfit – Tel. 09/2515661 – 2515665 Fax 970 – 9 – 2515664

MAY-2004 02:29 From: To:0925291006 P.1/1

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education – Qalqilia

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

الرقم : 413 / 2009 م/ ١١م س.
التاريخ:17/02/2009 م

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : الطالبة مي سامي محمد نزال

لا مانع لدينا من قيام الطالبة المذكورة أعلاه من توزيع استبانة في تخصص إدارة تربوية وبعنوان **(العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم)** لتقديمها كمشروع تخرج للحصول على شهادة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية / نابلس على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية التعلمية.

راجياً التعاون معها وتسهيل مهمتها

مع الاحترام

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم قلقيلية

أ. يوسف عودة
مدير التربية والتعليم

- نسخة / الملف

م.ع / خ.هـ.ع

Palestinian National Authority
Ministry of Education & High Education
Directorate of Education -Jenin

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

الرقم : ع/13/1819
التاريخ : 2009/04/14م
الموافق : 1430/04/19هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية المحترمين

تحية طيبة وبعد ؛؛؛

الموضوع : الدراسة الميدانية

أوافق على قيام الطالبة (مي سامي محمد نزال) بإجراء دراستها الميدانية حول (العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال جنين) من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على مدير/ة المدرسة .

راجيا تسهيل مهمتها.

مع الاحترام

مدير التربية والتعليم
سلام الطاهر

من د/ع

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education - Tulkarm

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / طولكرم

الرقم: م ت ط/٦/ ٢٠٦٠

التاريخ: ٢٠٠٩/٣/٢٤ م

الموافق: ٢٨/ربيع الأول /١٤٣٠ هـ

حضرة مدير/ة مدرسة .....المحترم/ ة

تحية طيبة وبعد،،،،

الموضوع : الدراسة الميدانية

الإشارة : كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي رقم و ت/١٢٥١/٣١/٣٠

بتاريخ : ٢٠٠٩/٢/١٠م

لامانع من قيام الطالبة " **مي سامي محمد نزال** " بإجراء دراستها الميدانية بعنوان" **العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم** " وتوزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض شريطة أن لا على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام ،،،،،

أ.محمد القبج

مدير التربية والتعليم

قسم التعليم العام

Tulkarm P.O.Box( ) Fax ( ) Tel ( )

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Ed. & Higher Ed.
Directorate of Education -Tubas

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية و التعليم- طوباس

الرقم : م ط/ 2578/76 .
التاريخ : 17/02/2008 م .
الموافق : 4/صفر/1430هـ .

حضرات مديري ومديرات المدارس الاساسية المحترمين .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: " توزيع استبانة " .

آمل من حضراتكم تسهيل مهمة الطالب/ة :([illegible]) وذلك بتوزيع استبانته/تها التي تخدم مشروع تخرجه/ها بعنوان ([illegible]).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير التربية والتعليم

التعليم العام : خ.ص/ع/غ ت: ٠٩/٢٥٧١١١٤ ٠٩/٢٥٧١١١٥ فاكس ٠٩/٢٥٧١١١٣

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education
Qabatia

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم
قباطية

الرقم: ق/56/422
التاريخ:2009/02/19م
الموافق:1430/02/24هـ

022983 294

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

تحية وبعد،،،

الموضوع: الدارسة الميدانية

الإشارة كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي رقم وت/1251/31/30 بتاريخ 2009/2/10م

أرجو تسهيل مهمة الطالبة "مي سامي محمد نزال" وذلك بإجراء دراستها الميدانية بعنوان (العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار واستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم)، وذلك بتعبئة الاستمارة وإعادتها إلى قسم التعليم العام في المديرية في موعد أقصاه 2009/2/26م .

مع الاحترام ،،،

ريما دراغمة
مديرة التربية والتعليم

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم قباطية

هاتف : 04 2522602 /04 2522603 فاكس : 04 2522604 التعليم العام
E:mail:Qabatia@yahoo.com

جامعة القدس
al-QUDS 2009

2004 06:59 From: To:02298329 P.1

An- Najah National University
Faculty of Graduate Studies

The Relationship Between The Degree of practice of Educational Decision Making and the Degree of Ability to Solve Problems for The Public Secondary Male and Female School Principals in the northern Governorates of The West Bank

By
May Sami Mohammad Nazzal

Supervised by
Dr. Ghassan Hussein Al Hilo

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at An-Najah National University, Nablus, Palestine.

2009

The Relationship Between The Degree of practice of educational Decision Making and the Degree of Ability to Solve Problems for The Public Secondary Male and Female School Principals in the northern Governorates of The West Bank

By
May Sami Mohammad Nazzal
Supervised by
Dr. Ghassan Hussein Al Hilo

Abstract

This study aimed at identifying the relationship between the degree of practice of educational decision making and the degree of ability to solve problems for the Public Secondary male and female school principals in the northern Governorates of the West Bank. It also aimed at determining the effect of gender, qualifications, experience in school administration, the location of the school, and the number of courses.

The study population was composed of all School Principals of the public secondary male and female in Governorates of the northern of the West Bank of the scholastic year 2008/2009 .

The study was conducted on a sample of (188) principals, which represents a percentage of (55.45%) of the total population .

The study revealed the following results :

-The degree of the practice of educational decision making form the perspective of the Public Secondary male and female School Principals themselves was very high , (81.2%).

-The degree of ability to solve problems from the perspective of the Public Secondary male an female School Principals themselves was very high , (83.5%).

-There was a positive relationship that statistically significant at (α=0.01) between The degree of the practice of educational decision making and the degree of ability to solve problems for The Public Secondary male and female School Principals in the northern Governorates of the West Bank

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of the practice of educational decision making in educational tasks due to qualification variable in favor of female, and in favor of males in the area of administrative functions.

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of the practice of educational decision making due to the qualifications in the areas of educational tasks, and the exercise of decision-making process, and the degree of the practice of educational decision between the diploma and bachelor's, and bachelor's in favor of.

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of the practice of educational decision making due to years of service in the school management in the area of administrative functions, in the degree of practice of educational decision , in favor of the experience (less than 5 years).

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of practice of educational decision making due to the location of the school in the area of administrative functions, in favor of schools of the city.

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of practice of educational decision making due to the number of courses in management in the area of administrative

functions between those who enrolled in the number of sessions (5-10) and the number who enrolled in courses 11 and over, in favor of those who enrolled in the number of sessions 11 more.

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of ability to solve problems with the managers and directors of government secondary schools in the provinces of the northern West Bank, due to the qualifications in the areas pertaining to teachers, students, community, in favor of the highest qualification, while in the application of technology in the school was for the diploma .

-There was a positive relationship that statistically significant at (α=0.05) in the degree of ability to solve problems with the managers and directors of government secondary schools in the provinces of the northern West Bank, due to years of service in the school management in areas related to teachers, community, construction and school equipment, in favor of (less than 5 years).

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of ability to solve problems with the managers and directors of government secondary schools in the provinces of the northern West Bank, due to the changing location of the school in the area of problems that are related to the application of technology in school, and was in favor of the city.

-There was a positive relationship that was statistically significant at (α=0.05) in the degree of ability to solve problems with the managers and directors of government secondary schools in the provinces of the northern West Bank, due to the number of courses in management in the areas of

problems that are related to the curriculum and the problems concerning the application of technology in school , and the degree of overall ability to solve problems, and for the benefit of above (11) was in favor of (less than 5) in the area of problems that are related to students and the community.

Based on the study findings, the researchers recommend a number of recommendations , such as expanding the responsibilities of the principals to take the recommendations of the administrative functions to transfer students, and teachers to serve the educational process.