

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2023-08-22)، تاريخ قبول النشر (2023-11-14)

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية: د. محمد حسن أبو رحمة
Dr.Mohamed Hassan Abu Rahma

اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية: د. حسين عبد الكريم أبو ليلة
Dr. Hussein Abdel Karim Abu Laila

اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية: د. محمد عبد الرحمن الزعيم - Rahman al-Zaeem
Dr. Muhammad Abd al- Rahman al-Zaeem

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
Palestinian Ministry of Education and Higher Education

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
Palestinian Ministry of Education and Higher Education

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
Palestinian Ministry of Education and Higher Education

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Aburahma2009@hotmail.co

درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في مدارس محافظات غزة وسبل تطويرها
The degree of Palestinian teacher participation in educational decision-making in schools in the Gaza governorates

لاستعمال هيئة التحرير: Doi:

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في مدارس محافظات غزة، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ عددهم (250) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة مشاركة المعلم في صنع القرار التعليمي كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ (53.79%)، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ومن أهم توصيات الدراسة أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام الإدارية وخاصة الأمور المالية والتخطيط والتنظيم المدرسي وبناء الخطة المدرسية وتنفيذ وتقويم جوانبها المختلفة، كما أوصت الدراسة بتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، تدريب المديرين قبل الخدمة وخلالها على مهارات صنع القرار ومهارات العمل الجماعي وتحفيز المعلمين على المشاركة، واعتماد درجة المشاركة في صنع القرار كأحد معايير تقييم المدير والمعلم على حد سواء.

كلمات مفتاحية: (مشاركة، المعلم الفلسطيني، صنع القرار، محافظات غزة، سبل تطوير)

Title in English (identify the degree of Palestinian teacher participation in educational decision-making in schools in the Gaza governorates)

Abstract:

The study aimed to identify the degree of Palestinian teacher participation in educational decision-making in schools in the Gaza governorates. The study tool was a questionnaire applied to a sample of secondary school teachers in the Gaza governorates, numbering (250) male and female teachers. The researchers used the descriptive analytical approach, and the study reached results. The most important of them is that the degree of teacher participation in educational decision-making was moderate, with a relative weight of (53.79%). The results showed that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample members due to the variables of the study (gender, academic qualification, years of service). The study recommendations: The importance of involving teachers in making decisions related to administrative tasks, especially financial matters, school planning and organization, building the school plan, implementing and evaluating its various aspects. The study also recommended strengthening positive attitudes among school principals towards teachers' participation in decision-making, training principals before and during service on making skills. Decision-making and teamwork skills, motivating teachers to participate, and adopting the degree of participation in decision-making as one of the criteria for evaluating the principal and the teacher alike.

Keywords: (Participation, the Palestinian teacher, decision-making, Gaza governorates, ways of development)

جسم البحث:

تضطلع التربية بمفهومها الحديث بدور فاعل في التغيير والتطوير الاجتماعي، إذ تؤثر على تربية النشء ونقل الموروث الثقافي والحضاري، مما ينعكس على تبني أفراد المجتمع للمنظومة القيمية، وتمثله لها، بما يظهره سلوكهم وآرائهم وممارستهم في المجالات الحياتية كافة.

وتعد مؤسسات التعليم من أهم مؤسسات التعليم اللازمة لتنمية المجتمع وتطويره، حيث تعتبر المسئولة عن تطوير التعليم ورفع كفاءته على مستويات عالية تواكب التطور السريع، ومستوعبة لآليات العصر، وتقنياته.

وتسعى الإدارة المدرسية باعتبارها جزءاً من الإدارة التعليمية إلى تنسيق جهود العاملين ونشاطاتهم في المدرسة، فمدير المدرسة يعد من أهم عناصرها، و شخصياتها، وركائزها باعتبارها صاحب سلطة صناعة القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها، إذ أن مجمل نشاط مدير المدرسة والعمليات الإدارية المتعددة يقوم بها تنتج بفعل القرارات التي يتخذها، بغية توجيه سلوك المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية بفعالية، ولذلك فإن فاعلية القرارات التي يتخذها تعتمد على قدرته، وكفاءته، وطريقته في تنفيذها من خلال المرؤوسين.

وتسهم المشاركة في صناعة القرارات في تحسين نوعية القرار، وترشيده، إذ تمكن المشاركة مدير المدرسة في التعرف على أداء العاملين القيمة، والناضجة، والنابعة من الخبرة الواسعة، بما يمكن من إجراء مفاضلة بينها، واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، فضلاً عن أن العاملين يكونون أكثر حماسة لتطبيق القرارات التي يسهمون في صنعها، مما يخفف من العوائق التي قد تعترض تطبيق تلك القرارات.

وبذلك تتضح أهمية مشاركة العاملين في صناعة القرارات المدرسية ودورها الفاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من خلال تسهيل تنفيذها، والحصول على ولاء العاملين في المدرسة وتعميق انتمائهم، ورفع دافعيتهم لإنجاز الأهداف المخططة.

ولقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث مثل دراسة قرواني (2017) ودراسة الشعباني، (2015) ودراسة العمري، (2011) ودراسة نزال (2009) إلى أن مستوى مشاركة المعلمين في صناعة القرار أقل من المستوى المطلوب وأن تشجيع مديري المدارس للمعلمين بأن يشاركوا في الانخراط في صناعة القرارات غير فعال، كما أكدت هذه الدراسات أهمية مشاركة المعلمين في صناعة القرارات التعليمية.

مشكلة الدراسة:

إن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض على الجميع التشارك في الإدارة بشكل عام، وهو ما يوجب بالضرورة التشارك في صنع القرارات، ذلك لأن عملية صنع القرارات بطبيعتها هي نتاج تلاقي الأفكار والتحليل والدراسة والمناقشة والتعاون التي تتم على كافة الأصعدة في النظام المدرسي وبمعرفة

أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل عملية صنع القرار جهداً جماعياً مشتركاً، هذا الأمر دفع الباحثين من خلال عملهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة إلى ملاحظة الضعف الواضح في مشاركة العاملين في صناعة القرارات التعليمية الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في الأداء، فضلاً عن عدم حماسة العاملين وارتباكهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم، وبناءً على ما تقدم، فإن التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظات غزة، والبحث في سبل تطويرها يعد ضرورة ملحة، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
- 3- ما سبل تطوير دور المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف إلى درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في مدارس محافظات غزة
- 2- تسليط الضوء على أهمية مشاركة المعلم في صنع القرار التعليمي.
- 3- اقتراح سبل لتطوير دور المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في مدارس محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- 1- تقدم الدراسة رؤية شاملة وواضحة عن درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في مدارس محافظات غزة الثانوية.
- 2- من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي والمعلمين في معرفة أهمية وفاعلية دور المعلم في المشاركة في صنع القرار التعليمي لتطوير العملية التعليمية.
- 3- تحاول هذه الدراسة أن تضع بين أيدي المسؤولين بعض السبل لتفعيل دور المعلم الفلسطيني في المشاركة في صنع القرار التعليمي في محافظات غزة.
- 4- قد تسهم هذه الدراسة في توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

حدود الدراسة:

- 1- **الحد الموضوعي** : تقتصر الدراسة على دراسة درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في المدارس الثانوية محافظات غزة وسبل تطويره
 - 2- **الحد المؤسسي**: المدارس الحكومية الثانوية .
 - 3- **الحد المكاني**: تم تطبيق الدراسة في محافظات غزة.
 - 4- **الحد الزمني**: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019.
 - 5- **الحد البشري**: طبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية .
- مصطلحات الدراسة**: استخدم الباحثون في دراستهم المصطلحات الآتية:

صنع القرار : "اختيار بديل من بين بدائل عدة بعد دراسة تحليلية موسعة لجوانب المشكلة موضوع القرار كافة"(العلاقي، 2005 ص: 119)

ويعرف الباحثون درجة الإسهام في صنع القرارات إجرائياً بأنها مقدار ما يسمح به مدير المدرسة للمعلمين للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية لتحقيق الأهداف والقيم المطلوبة من المدرسة.

محافظات غزة:

هي جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها حوالي 361 كم مربع تقريباً وتتضمن ست محافظات وهي (محافظة شمال غزة ، محافظة شرق غزة ، محافظة غرب غزة ،محافظة الوسطى ، محافظة خان يونس ، محافظة رفح). (وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، 1997:14).

الإطار النظري

تعد عملية صنع القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها ، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

مفهوم عملية صنع القرار:

هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسية واحدة ، وفيما يلي بعض هذه المفاهيم :

ذكرت الحريري (٢٠٠٨: ٢١٩) أن القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف " .

وعرفت أبو شرخ (2017: 19) صنع القرار بأنه عبارة عن عملية ذهنية مركبة مرتبطة بموقف معين لاختيار افضل الحلول المتاحة من اجل الوصول للهدف المنشود.

وعرفها (الموسري، 2013: 16) بأنها عملية المفاضلة وبشكل واع ومدرك بين مجموعة بدائل او حلول متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره انسب وسيلة متاحة امامه لإنجاز الاهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

الفرق بين مفهوم عملية صنع القرار واتخاذ القرار

اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات كما ذكرها العطاس (2009 : 49) ، فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك ، ذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري اشترك جميع أعضاء المنظمة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين .

أما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار.

أهمية صنع القرار:

تبرز أهمية صنع القرار في هذا العصر عصر التكنولوجيا والانتشار الثقافي والانفتاح على العالم وتشتت العقول فكرياً والتعقيد في جميع مناحي الحياة، وفيه تعددت الاختبارات بحيث أنها لم تعد محددة ومحصورة بين الأبيض والأسود وأصبح الفرد يواجه مواقف ومشاكل بصفة دائمة في حياته اليومية مما يدفعه الى حل الأمور بعمق وتفكير جاد وصنع قرارات بعناية، لذلك أن قدرة صنع القرار تعد صفة أساسية من مواصفات حياة الإنسان ليتمكن من مواجهه التحديات والصعوبات التي تفرض نفسها في عصر التكنولوجيا والعولمة وتعدد المتغيرات. (أبو شرخ، 2017: 20).

القرار التعليمي:

لم تعد المؤسسة التعليمية تسعى لتحديد هدف واحد كما في السابق، بل عليها أن تحقق الكثير من الأهداف المختلفة والمعقدة والمتراطة ببعضها، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المؤسسات، وما سيتبعه من اتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (عامر، 2014: 12).

المشاركة في صنع القرار:

عرف السفيناني (2012: 8) المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بأنها عبارة عن القدر الذي يسمح به المدير للمعلم للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلاب ، وقرارات متعلقة بالمعلمين ، وقرارات متعلقة بالمناهج ، وقرارات متعلقة بالمجتمع المحلي ، وقرارات متعلقة بالمرافق المدرسية والأموال المالية.

درجات المشاركة في صنع القرار

هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح المدير أو القائد لمروؤسيه بها وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات ، ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح

ما بين النمط الاستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية واتخاذ القرارات لمرؤوسيه ، ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية ، وبناء على ذلك فإن درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد ، وتتمثل مستويات المشاركة في سبع مستويات لخصها العمري (2011، 21-22) فيما يلي:

- صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين .
- صنع القرار ثم بيان مبرراته .
- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله .
- صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره .
- عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول .
- تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار .
- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار .

مستويات اتخاذ القرار التعليمي:

هناك عدة مستويات لاتخاذ القرار التعليمي أجمالها الباحثون والمختصون في ما يلي:

- مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية:

وتقع مسؤولية هذه القرارات على وزارة التربية والتعليم، والمتمثلة في القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم، واستراتيجيات العمل واعداد الكتب.

- المستوى المتوسط لاتخاذ القرارات التعليمية:

وتقع مسؤولية هذه القرارات على مديريات التربية والتعليم، والمتمثلة بالقرارات ذات المسؤولية المحددة والتي تتعلق بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية.

- المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات:

وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، ومدير المدرسة والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعاً للمواقف المقصودة وغير المقصودة داخل المدرسة، وداخل قاعة الدرس (مغاري، 2009: 77)

العوامل التي تؤثر في صنع القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في صنع القرارات يلخصها الخطيب في:

- 1- القيم والمعتقدات: لكل فرد منظومة من القيم التي يعتقد بها وتسير حياته وكذلك منظومة المعتقدات التي تكمن خلف السلوك أو اتخاذ القرارات حتي وأن لم يعد الفرد هذه قيم.

2- الميول: تقوم الميول بدور مهم في اتخاذ الفرد لقراراته خاصة اذا كان هذا الفرد يعي جيدا ميوله وهو اياته واستعداداته فالطلاب مثلاً إبان التحاقهم بالدراسة يكون الفرد قد قرر أي نوع من الدراسة سيلتحق.

3- مستوي الطموح: لكل فرد مستوي معين من الطموحات يريد تحقيقها ولا شك أن وعي الفرد بإمكاناته يجعله لا يواجهها أي مشاكل في هذا الصدد.

4- التكوين الجسمي للفرد: لا بد أن يأخذ الفرد في الاعتبار طبيعته الجسدية حتي لا يضع إمكاناته الجسدية في محك اختبار وتكون غير مناسبة أثناء اتخاذ القرار.

5- الطبيعة النفسية للفرد: على الفرد أن يعي الخريطة النفسية له من حيث السمات والصفات والخصائص حتي يستريح الفرد.

6- خطوات صنع القرار:

هناك بعض الخطوات المترابطة المنهجية لعملية صنع القرار يجلها غانم (2010) في :

- 1- **تحديد المشكلة التي تتعلق باتخاذ القرار:** وتتم من خلال صياغة الموقف والمشكلة من اجل اتخاذ قرار بشأنه وصياغته بعمق ووضوح، واستحداث اكبر قدر من البدائل الممكنة وكما يجب ان تكون هناك معايير لاختيار البدائل لاختيار البديل المناسب.
- 2- **جمع المعلومات المهمة:** من خلال جمع المعلومات اللازمة عن كل بديل وتحليلها وتنظيمها حتي يسهل الرجوع اليها عند عملية اتخاذ القرار بشرط ان تكون من مصادر موثوقة.
- 3- **تحديد الهدف المرغوب:** تتم من خلال تقييم ايجابيات وعيوب كل حل او بديل وكما انه يجب ان يتفق الحل او البديل مع ميول وقدرات الفرد، وان تقوم بعمليات ذات تفكير علمي من اجل الوصول الى اتخاذ القرارات المريحة.
- 4- **ترتيب البدائل على شكل قائمة اولويات:** وتتم ذلك من خلال ترتيب البدائل وتحديد عيوب ومميزات كل بديل وحذف ما لا يتناسب مع الموقف وان يكون الشخص واعي ومطلع على الاثار الايجابية والسلبية في ضوء القرارات التي سيتخذها وان يتحمل ما سياترتب على اختياراته والنتائج المرجوة. (غانم، 2010: 173-174).

مجالات المشاركة في صنع القرارات المدرسية

وردت عدة تصنيفات لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وهي كما أوردها العجمي (2006):

(23)

- مجال تطوير الطلاب: ويتعلق هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلاب ، والتركيز على إثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات الايجابية ، والتركيز كذلك على أساليب التفاعل معهم

- مجال التخطيط العام للمدرسة : يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من تحديد برامج الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة وما يشمل عليه من تحديد للأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين ، وجدول الدروس
 - مجال تخطيط التعليم وتنفيذ المناهج وتطويرها: ويتعلق هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم ، ويشتمل على تخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطة ، والتشجيع على إثارة العمليات الذهنية للطلاب ، وكذلك تحديد الأنشطة الصفية
 - مجال المجتمع المحلي: يشمل هذا المجال كل ما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي
 - مجال التطبيقات الإدارية والمالية بالمدرسة : يهتم هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية ، ويشتمل على متابعة عمل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني ، والأمور المالية ، وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية ومضامينها ، وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة ، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة ، وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة
- الدراسات السابقة:

1-دراسة الغامدي (2015م) واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة - السعودية.

هدفت الدراسة إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بداخل المدينة المنورة- السعودية، وكما هدفت أيضا التعرف الى معوقات التي تحد من فاعليته والكشف عن الوسائل التي قد تحسن منه لدى مديري مدارس لتعلم العام بالمدينة المنورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة طبقت على جميع مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدارس المدينة المنورة للبنين، حيث كانت اهم النتائج أن المتوسط الحسابي العام لآراء مجتمع الدراسة حول واقع ومستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة والثانوية بلغ 3.08 وهذه القيمة متوسطة، كما بينت أن أعلى نسبة من اقتراحات مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه المديرين هي كثرة الأعباء الملقة على مدير المدرسة حيث بلغت (22%)، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار بلغت(16%).

2-دراسة عساف (2013م) بعنوان: "درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس

الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية".

هدفت الدراسة الى التعرف إلى درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت اداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينه الدراسة تكونت من (140) طالبا وطالبة من تخصص معلم الصف في الجامعة الاردنية الذين يتدربون في المدارس الحكومية والخاصة في الاردن، واطهرت اهم النتائج أن درجة

مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة من وجهة نظرهم، حيث حصل مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة على المرتبة الأولى، تلاه مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ومن ثم مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومن ثم مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمراجعة الإدارية والأمور المالية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة

مشاركة طلبة معلم الصف في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر الطلبة تعزى لمتغير نوع المدرسة.

3- دراسة السيفاتي (2012م) بعنوان: "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف".

هدف الدراسة الى تعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمنهاج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والامور المالية، والكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، اتبعت الدراسة الباحث المنهج الاحصائي الوصفي وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة طبقت على عينه الدراسة وكان عددهم (380) معلماً، وكانت اهم النتائج هي درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها الخمس في عملها كانت منخفضة بمتوسط بلغ (2.44)

4 دراسة مودلي (2012م، Moodley) بعنوان: اتخاذ القرار كنشاط للقيادة المدرسية- دراسة حالة، جامعة جنوب افريقيا.

"Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study" UNISA

(BA)

هدفت الدراسة الى الكشف عن كيفية ممارسة القيادة وصنع القرار عبر الهياكل المدرسية المختلفة وكما هدفت الكشف عن ممارسة صنع القرار بوصفه عنصراً من عناصر القيادة الموزعة وتنميتها وتعزيزها مع التركيز على عملية صنع القرار والتحديات التي يمر بها كل من الادارة المدرسية والمربين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت ادوات الدراسة هي الاستبانة والملاحظة والمقابلة، حيث اظهرت النتائج وجود عدد من هياكل صنع القرار داخل المدرسة يشجع على سن اتخاذ القرارات المشتركة، ووجود بعض التحديات التي تواجه صنع القرار المشترك من اهمها عدم وجود دعم الاقران وفرض الذات.

5- دراسة باميدل و ايلا (2013م، Bamidele & Ella) بعنوان: "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا"

"workers participation in decision making & job satisfaction among university academic staff "

هدف الدراسة التعرف الى العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة هي الاستبانة طبقت على عينة الدراسة والبالغ(60) فردا، واطهرت اهم النتائج وجود علاقة موجبة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وكشفت الدراسة ايضا ان رضا العاملين عن وظائفهم وان المشاركة في اتخاذ القرارات كانت مرتفعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح للباحثين ما يلي:

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها وهو المشاركة في اتخاذ وصنع القرار، كما اتفقت جميع الدراسات على أهمية المشاركة في اتخاذ القرار مثل دراسة الغامدي (2015م) ودراسة عساف (2013م) ودراسة السيفاني (2012م) ودراسة مودلي (2012م Moodley،) ودراسة باميدل و ايلا (2013م، Ella& Bamidele)

- اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة عساف (2013م) ودراسة مودلي (2012م Moodley،) ودراسة باميدل و ايلا (2013م، Ella & Bamidele).

- اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أداة الدراسة التي كانت استبانة والدراسات هي الغامدي (2015م) ودراسة عساف (2013م) ودراسة السيفاني (2012م) ودراسة مودلي (2012م Moodley،) ودراسة باميدل و ايلا (2013م، Ella & Bamidele).

- اتفقت الدراسة في العينة مع دراسة السيفاني (2012م).

ثانياً: أوجه اختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية:

- أجريت بعض الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل(السعودية) وهذه الدراسات هي دراسة الغامدي (2015م) ودراسة السيفاني (2012م) واجريت 2-دراسة عساف (2013م) في (الاردن) دراسة مودلي (2012م Moodley،) في (جنوب افريقيا) دراسة باميدل و ايلا (2013م، Ella & Bamidele) في (ولاية ناساروا).

- اختلفت كلا من دراسة الغامدي (2015م) ودراسة السيفاني (2012م) عن الدراسة الحالية في اختيار المنهج.

- اختلفت دراسة الغامدي (2015م) ودراسة عساف (2013م) ودراسة مودلي (2012م Moodley،) ودراسة باميدل و ايلا (Ella& Bamidele، 2013م) عن الدراسة الحالية في اختيار العينة .

ثالثا: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

- 1- التعرف إلى واقع مشاركة المعلمين في صنع القرار التعليمي .
- 2- معرفة دور المعلمين في المشاركة وصنع القرار التعليمي ومدى نجاحه.
- 3- بناء أداة الدراسة.
- 4- اختيار منهج وأساليب إحصائية مناسبة للدراسة.
- 5- تفسير النتائج.

رابعا: أوجه التميز في هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- تعد الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تناولت دور المعلم الفلسطيني في المشاركة في صنع القرار التعليمي في محافظات غزة.
- 2- استخدام الباحثون المقابلة كأداة للكشف عن سبل تطوير درجة مشاركة المعلم في صنع القرار
- 3- وضع بعض السبل لتطوير دور المعلمين في المشاركة في صنع القرار التعليمي.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي وهو المنهج الذي يدرس الظاهرة أو القضية الموجودة بشكل فعلي ليحصل منها على معلومات تساعده في الإجابة عن أسئلة البحث وتطوير الواقع قيد الدراسة، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى حاجته الى أحداث تغييرات جزئية او اساسية .

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمديرية غرب غزة والبالغ عددهم (879) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي، 2017م ، والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول (1) أعداد معلمي المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة

المديرية	عدد المدارس	عدد مدارس الذكور	عدد مدارس الإناث	عدد المدارس المشتركة	عدد المعلمين الذكور	عدد المعلمات الإناث	الإجمالي
غرب غزة	27	13	14	—	435	444	879

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية للدراسة: تكونت من (30) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وبعد التأكد من سلامة وصدق الاستبانة للاختبار ثم توزيعها.

العينة الفعلية للدراسة: تكونت عينة الدراسة الفعلية من (250) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية بنسبة (28.4%) من مجموع المعلمين والمعلمات البالغ عددهم (879) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار أربع مدارس عشوائياً من كل محافظة (مدرستين ذكور ومدرستين للإناث)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين الذكور والإناث، لاحظ ملحق رقم (1) لطريقة اختيار العينة والأعداد، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغيرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	111
	أنثى	139
	المجموع	250
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	208
	ماجستير فأعلى	42
	المجموع	250
عدد سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	115
	أكثر من 10 سنوات	135
	المجموع	250
		100%

أداة الدراسة

أولاً : الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها أعد الباحثون استبانة لتحديد درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في مدارس محافظات وقد بنيت الاستبانة وفق الخطوات التالية:

وضع الصورة الأولية للاستبانة: وضع الباحثون الصورة الأولية للاستبانة من خلال اطلاعهم على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة الغامدي (2015) ودراسة العتيبي والشريجي (2016) وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (24) فقرة كل منها تعبر عن إمكانية مشاركة المعلم في صنع القرار التعليمي ، وضع أمام فقرات الاستبانة تدرج خماسي بحيث تكون درجة استخدام كل إجراء (كبيرة جداً ، وخصص لها (5) درجات ، كبيرة وخصص لها (4) درجات ، متوسطة وخصص لها (3) درجات، قليلة وخصص لها درجتان ، وقليلة جداً وخصص لها درجة واحدة.

صدق الأداة:

أولاً: الاستبانة

أولاً : صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة

فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، واستناداً إلى التوجيهات التي أبقاها المحكمون، قام الباحثون بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد أربع فقرات، ليصبح عدد فقرات الاستبانة (20) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة مع درجة وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.539) و(0.919) وهي دالة احصائياً عند (0.01) وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح الاتساق الداخلي للاستبانة:

جدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
.1	0.883**	.11	0.907**
.2	0.706**	.12	0.604**
.3	0.595**	.13	0.751**
.4	0.539**	.14	0.648**
.5	0.661**	.15	0.484**
.6	0.624**	.16	0.583**
.7	0.459**	.17	0.516**
.8	0.545**	.18	0.493**
.9	0.500**	.19	0.558**
.10	0.919**	.20	0.655**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وأجرى الباحثون خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة ألفا كرونباخ : استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث

بلغت معاملات الثبات للاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (2)

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الاستبانة ككل	20	0.898

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الثبات للاستبانة ككل (0.898) وهي معاملات ثبات مرتفعة، ومن خلال الإجراءات المتبعة للتحقق من الثبات يمكن للباحثين الوثوق من الأداة، ويمكن استخدامها في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، وبالتالي تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 20 فقرة .

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبانة التي وزعت، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:

- أ- معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- ب-معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ : للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية).
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مستوى كل فقرة من الفقرات.
 - اختبار T.Test لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات عينتين مستقلتين، وتم استخدامه للتحقق من فرض (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)
- المحك المعتمد:**

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي (ملحم، 2000: 42):

الجدول رقم (5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

نتائج الدراسة ومناقشتها

يعرض الباحثون فيما يلي نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة والتحقق من صحة الفروض على النحو التالي:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: والذي ينص على: ما درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة " ؟ قام الباحثون بحساب المتوسط الحسابي الموزون والنسبة المئوية والانحراف المعياري ، تم ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة توافر كل مهمة بناء على ما ورد في الجدول (3) ، والجدول رقم (4) يبين تقديرات إجابات المعلمين والمعلمات.

جدول (4)

يبين المتوسط الحسابي الموزون والنسبة المئوية والانحراف المعياري ودرجة مشاركة المعلم في صنع القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	درجة المشاركة	ترتيب الفقرات في المجال
1	أشارك في توزيع الطلاب على الشعب الدراسية	3.1560	1.35166	63.12	أحياناً	4
2	تشركني الإدارية في تشكيل اللجان المدرسية	3.1040	1.29145	62.08	كبيرة	5
3	أشارك في إقرار الخطة المدرسية السنوية	2.5480	1.32314	50.96	قليلة	12
4	يؤخذ برأيي في تنفيذ المسابقات الطلابية المختلفة	3.2040	1.17981	64.08	متوسطة	3
5	تشركني إدارة المدرسة في حل المشكلات المتعلقة بالطلبة	3.2680	1.05481	65.36	متوسطة	2
6	أساهم في عمل جدول حصص الاحتياط للمعلمين	2.1720	1.24120	43.44	قليلة	17
7	أشارك في تنظيم الاختبارات النصفية	4.0560	1.12870	81.12	غالباً	1
8	تستمع الإدارة لرأيي في وضع جدول الزيارات التبادلية للمعلمين	2.8880	1.40975	57.76	متوسطة	7
9	أشارك في تحديد النوات التدريسية التي سيلتحق بها المعلمون	2.1600	1.30430	43.2	قليلة	18
10	أساهم في وضع الجدول المدرسي	2.0320	1.24466	40.64	قليلة	19
11	يؤخذ برأيي في تشكيل لجان لتحليل المنهاج المدرسي	2.3920	1.24440	47.84	قليلة	13
12	أشارك في تدريب المعلمين في استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة	2.3600	1.30122	47.2	قليلة	14
13	أساهم في تحديد الوسائل التعليمية المناسبة للمعلمين	2.7400	1.24523	54.8	متوسطة	11
14	أساهم في وضع الخطط لربط المنهاج المدرسي بحياة الطالب	2.8720	1.37081	57.44	متوسطة	10
15	أشارك في وضع خطة تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	2.6320	1.27400	52.64	متوسطة	8
16	أساهم في توفير المساعدات المجتمعية للطلبة المحتاجين	2.9760	1.25127	59.52	قليلة	6
17	أنتدب من الإدارة لتنظيم زيارات للمجتمع المحلي	2.3560	1.16045	47.12	قليلة	15
18	يؤخذ برأيي في تشكيل مجلس أولياء الأمور	2.1920	1.18353	43.84	قليلة	16
19	تشركني الإدارة في إعداد الموازنة العامة للمدرسة	1.8080	1.08436	36.16	قليلة	20
20	يؤخذ برأيي في تجميل البيئة المدرسية	2.8800	1.32386	57.6	متوسطة	9
	المستوى الكلي للمجال	2.6898	.75920	53.796	متوسطة	

يتبين من الجدول 4 أن المستوى العام لدرجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط (2.68) بنسبة (53.79%) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عساف (2013)، ودراسة الغامدي (2015) التي أظهرت درجة مشاركة متوسطة للمعلمين في صنع القرار، وأن متوسطات الفقرات تراوحت بين درجة مشاركة قليلة جداً وقليلة ومتوسطة، وكانت أعلى درجة لمشاركة المعلم في صنع القرار هي للفقرة (7) التي تنص على "أشارك في تنظيم الاختبارات النصفية" تليها الفقرة (13) التي تنص على "تشركني إدارة المدرسة في حل المشكلات المتعلقة بالطلبة" ثم الفقرة رقم (4) التي تنص على "يؤخذ برأيي في تنفيذ المسابقات الطلابية المختلفة".

ويعزو الباحث حصول الفقرات على أعلى نسب أن هذه المهام هي من صميم عمل المعلم واحتكاكه اليومي مع الطلبة، بينما جاءت الفقرات 9، 10، 19 آخر الفقرات من حيث مستوى المشاركة، وقد بلغت المتوسطات الحسابية لها (2.16)، (2.03)، (1.80) وبنسب مئوية (43.2%)، (40.2%)، (36.16%) على

الترتيب فقد جاءت الفقرة (19) التي تنص على "تشريكي الإدارة في إعداد الموازنة العامة للمدرسة" في أدنى مستوى ثم الفقرة (10) التي تنص "أساهم في وضع الجدول المدرسي"، ثم الفقرة (12) التي تنص على "أشارك في تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون وجميع الفقرات الثلاث جاءت بدرجة مشاركة قليلة"، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السفيناني (2012) ودراسة العتيبي والشريجة (2016) التي أشارت إلى درجة مشاركة منخفضة نتيجة معوقات كثيرة. ويعزو الباحث حصول الفقرات على أدنى النسب المئوية إلى أن بعض هذه المهام يكلف بها نائب المدير بشكل رسمي وبعض أعضاء اللجان في المدرسة مثل اللجنة المالية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) وللإجابة عن هذا السؤال اختبر الباحثون صحة فروض الدراسة كما يأتي:

1- النتائج المتعلقة بالفرض الأول الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس".

استخدم الباحثون اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Two independent Sample T-test من أجل اختبار صحة الفرض الأول، ويبين الجدول 8 نتائج اختبار (ت) للتحقق من الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس بالنسبة للاستبانة بشكل عام.

الجدول 8

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	111	2.2596	.68000	-.474	33.3	0.638
أنثى	139	2.3277	.45692			

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبانة وبمراجعة المتوسطات الحسابية لدرجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تبين أنها أقل من

2.6 وهي تعبر عن درجة توافر قليلة بالنسبة للمقاييس التي اعتمدها الباحثون في جدول 3

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من السفيناني (2012) ودراسة العتيبي والشريجة (2016) والغامدي (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس ويعزو الباحثون عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات للاستبانة ككل أن المعلمين والمعلمات يعيشون في نفس المجتمع الذي يخضع لنفس الظروف الإدارية وأن تأهيل المعلمين والدورات التي يتلقونها واحدة وظروف اختيارهم واحدة ، وبالتالي معرفتهم عن إشراك المعلم في صنع القرار التعليمي لن تختلف.

2- النتائج المتعلقة بالفرض الثاني الذي ينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ".

استخدم الباحثون اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Two independent Sample T-test من أجل اختبار صحة الفرض الثاني، ويبين الجدول 9 نتائج اختبار (ت) للتحقق من الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للاستبانة بشكل عام.

الجدول 9

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	208	2.2829	.45888	-.754	29.750	0.457
بكالوريوس فأقل	42	2.3958	.68729			

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فقرات الاستبانة وبمراجعة المتوسطات الحسابية لدرجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي تبين أنها أقل من 2.6 وهي تعبر عن درجة مشاركة قليلة بالنسبة للمقاييس التي اعتمدها الباحثون في جدول 3 وتختلف مع النتائج مع دراسة العتيبي والشريجة (2016) ودراسة الغامدي (2015) التي أظهرت فروقاً لصالح المؤهل العلمي الأعلى، ويعزو الباحثون عدم وجود فروق إلى أن المعلمين والمعلمات الحاصلين على دراسات عليا عادة ما يكونون مدرسين في تخصصهم ومنهم من ينهمكون في تدريس مادتهم، ولا يفرغون للمشاركة في القرارات المدرسية بشكل معمق، كما يفسر الباحثون هذه النتيجة بأن مدير المدرسة قد يفسر استعانتة بمعلم ذو مؤهل عالي على أنه ضعف في الجانب الإداري لديه وأنه غير قادر على اتخاذ القرارات بمفرده.

النتائج المتعلقة بالفرض الثالث الذي ينص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ".

استخدم الباحثون اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Two independent Sample T-test من أجل اختبار صحة الفرض الثاني، ويبين الجدول 10 نتائج اختبار (ت) للتحقق من الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة

الجدول 10

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الاستبانة ككل	115	2.3577	.50769	1.251	248	.214
10 سنوات فأقل	135	2.2214	.54155			

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فقرات الاستبانة وبمراجعة المتوسطات الحسابية لدرجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي تبين أنها أقل من 2.6 وهي تعبر عن درجة توافر

قليلة بالنسبة للمقاييس التي اعتمدها الباحثون في جدول 3 وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2015) والعنبي والشريجة (2016) ودراسة السفياني (2012) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة الأعلى من 10 سنوات ، ويعزو الباحثون عدم وجود فروق في استجابات المعلمين إلى أن المعلمين وبغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم لا يتم إشراكهم في صناعة القرار التعليمي لعدم دراية مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين فيه واستئثارهم بالقرارات التي قد يعتقد المديرون بأن مشاركة المعلمين فيها قد تقلل من قيمة المدير وتظهره ضعيفاً وغير قادر على اتخاذ قرار.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "ما سبل تطوير درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي من وجهة نظر المعلمين ؟"

من خلال نتائج الدراسة وجد الباحثون أن درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي جاء بدرجة متوسطة مما استلزم وضع مقترحات لتطوير هذا الدور واستعان الباحثون ببعض المعلمين ذوي الخبرة في الميدان التربوي، حيث قام الباحثون بعرض نتائج هذه الدراسة عليهم وتوضيح أهم الفقرات التي تضمنتها الاستبانة وتم مناقشة السبل والطرق الممكنة وطرح الأفكار، وذلك من خلال مقابلة شخصية عبر سؤال مفتوح عن سبل تطوير هذا الدور مع 50 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة قصدية ممن لهم أكثر من 15 عاماً في مجال التربية والتعليم من خلال نموذج المقابلة الشخصية للاحظ ملحق رقم (2)

جدول رقم (11) يوضح سبل تطوير درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار التعليمي

جدول رقم (11)

م	المقترح	النسبة المئوية للتكرار
فيما يتعلق بالوزارة		
1.	التخلص من المركزية الشديدة وعدم التفويض	12%
2.	نشر ثقافة صنع القرار بين مديري المدارس والعاملين	60%
3.	التخطيط السليم من قبل الأجهزة الإدارية في الوزارة والمديريات	36%
4.	تبسيط اللوائح والأنظمة والتعليمات والتشريعات المتعلقة بصنع القرار	76%
5.	وصف وظيفي لكل وظيفة داخل المدرسة	24%
6.	تحسين ظروف المعلم المادية والمالية لتشجيعه على المشاركة	88%
فيما يتعلق بمدير المدرسة		
1.	تضمين مهارات صنع القرار في التدريب الإداري للمديرين	88%
2.	تضمين تفويض الصلاحيات في التدريب الإداري للمديرين	66%
3.	إشراك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	88%
4.	نشر ثقافة صنع القرار بين العاملين في المدرسة	32%
5.	الاستفادة من حملة الشهادات العليا في المشاركة في صنع القرار	14%

6.	توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبادرين	%76
فيما يتعلق بالمعلمين		
1.	المبادرة والمبادأة وعدم انتظار التفويض	%36
2.	تضمين مهارات صنع القرار في التدريب للمعلمين	%76
3.	ربط المشاركة في صنع القرار بالتقييم السنوي والحوافز للمعلمين	%84

يتبين لنا من خلال عرض الجدول (11) الذي يبين لنا السبل المقترحة التي تقدم بها المعلمون لتطوير درجة مشاركة المعلم الفلسطيني في صنع القرار وفيما يتعلق بوزارة التربية والتعليم تبين أن أكثر تلك السبل تكراراً وحصولاً على نسب مئوية أعلى من غيرها هي الفقرات رقم (6 ، 4 ، 2) وقد حصلت الفقرات السابقة على النسب المئوية التالية بالترتيب (88% ، 76% ، 60%) ونستدل من خلال تلك النسب المئوية أن أهم تلك السبل المقترحة التي تقدم بها المعلمون فيما يتعلق بوزارة التربية والتعليم تتضمن ما يلي :

1- تحسين ظروف المعلم المادية والمالية لتشجيعه على المشاركة .

2- تبسيط اللوائح والأنظمة والتعليمات والتشريعات المتعلقة بصنع القرار .

3- نشر ثقافة صنع القرار بين مديري المدارس والعاملين .

كما يتبين من خلال الجدول (11) أن السبل المقترحة لتطوير درجة مشاركة المعلم في صنع القرار فيما يتعلق بمدير المدرسة أن أكثر تلك السبل تكراراً وحصولاً على نسب مئوية هي الفقرات (1، 2، 3، 6) وقد حصلت على النسب المئوية التالية (88% ، 66% ، 88% ، 76%) ونستدل من خلال تلك النسب أن أهم السبل التي تقدم بها المعلمون في تطوير مشاركة المعلم في صنع القرار والمتعلقة بمدير المدرسة هي :

1- تضمين مهارات صنع القرار في التدريب الإداري للمديرين

2- تضمين تفويض الصلاحيات في التدريب الإداري للمديرين

3- إشراك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة .

4- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبادرين

ويتبين من خلال الجدول (11) الذي يوضح السبل المقترحة لتطوير درجة مشاركة المعلم في صنع القرار فيما يتعلق بالمعلمين أنفسهم تبين أن أكثر تلك السبل تكراراً وحصولاً على نسب مئوية أعلى من غيرها هي الفقرات رقم (2، 3) التي حصلت على نسب مئوية (76% ، 84%) ونستدل من خلال تلك النسب أن أهم السبل التي تقدم بها المعلمون في تطوير مشاركة المعلم في صنع القرار والمتعلقة بالمعلمين أنفسهم :

1- تضمين مهارات صنع القرار في التدريب للمعلمين

2- ربط المشاركة في صنع القرار بالتقييم السنوي والحوافز للمعلمين .

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة التي أظهرت دوراً متوسطاً لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار التعليمي يوصي الباحثون بما يلي:

- 1- أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام الإدارية وخاصة الأمور المالية والتخطيط والتنظيم المدرسي وبناء الخطة المدرسية وتنفيذ وتقويم جوانبها المختلفة.
- 2- زيادة وعي وإلمام مديري المدارس والمعلمين بالظروف البيئية المحيطة بالمدرسة سواء على المستوى المحلي أم العالمي وما يستجد فيها من تغيرات بحيث تكون أكثر حساسية للاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرارات .
- 3- إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم علاقة الإدارة بالمعلمين بما يشجع على المشاركة في صنع القرار .
- 4- تدريب المديرين قبل الخدمة وخلالها على مهارات صنع القرار ومهارات العمل الجماعي وتحفيز المعلمين على المشاركة، واعتماد درجة المشاركة في صنع القرار كأحد معايير تقييم المدير والمعلم على حد سواء

المصادر والمراجع

1. ابو شرخ، بيسان(2017) "فعالية برنامج قائم على نظرية تريز لحل المشكلات واتخاذ القرار لدى العاملات في مجال الاصلاح الاجتماعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
2. الحريري ، رافدة (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، عمان، الأردن ، دار المناهج.
3. الخطيب، محمد(2015): في سيكولوجية التفكير. (د.ط) الطالب: فلسطين.
4. السيفاني، ماجد (2012) "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.
5. العجمي ، ناصر (2008) : " درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان ، الأردن .
6. عساف، محمد (2013) "درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية"، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1.
7. العلاقي، مدني (2005). الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة جدة، المملكة العربية السعودية.

8. العمري ، سهيلة (٢٠١١) " أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونرا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
9. الغامدي، علي (2015) واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، رسالة الخليج العربي- السعودية، م36، ع137، ص ص 69-88.
10. غانم، محمد. (2010). مقدمة في سيكولوجية التفكير. (د.ط). أترك: مصر.
11. مصبح، مصطفى (2003). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين
12. الموسري، منعم (2013م) اتخاذ القرارات الادارية مدخل كمي(د.ط)، عمان: دار الزهران.
13. النبيه، اياد (2011)" فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
14. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) : الأطلس الفني، فلسطين.

المراجع العربية الإنجليزية

- 1.Abu Sharkh, Bisan (2017) "The effectiveness of a program based on TRIZ theory for problem solving and decision making among female workers in the field of social reform," (in Arabic), unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza.
- 2.Al-Hariri, Rafidah (2008), Educational leadership skills in making administrative decisions, (in Arabic), Amman, Jordan, Dar Al-Murhaj.
- 3.Al-Khatib, M. (2015): On the psychology of thinking. (in Arabic), (d. i) Student: Palestine.
- 4.Al-Sifani, M. (2012) "The degree of teachers' participation in school decision-making (a field study from the point of view of secondary school teachers in Taif Governorate), (in Arabic), unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

.5Al-Ajmi, N. (2008): "The degree to which secondary school principals involve their teachers in the decision-making process from the point of view of teachers in the State of Kuwait," (in Arabic), unpublished master's thesis, Amman Arab University for Postgraduate Studies, Amman, Jordan.

.6Assaf, M. (2013) "The degree of participation of trainee classroom teachers in public and private schools in Jordan in making school decisions," (in Arabic), Educational Science Studies, Volume 40, Supplement 1.

.7Al-Alaqui, M. (2005). Management – An analytical study of administrative functions and decisions. (in Arabic), Jeddah: Jeddah Library, Kingdom of Saudi Arabia.

.8Al-Omari, S. (2011) "The impact of the participation of workers at the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees (UNRWA) in decision-making on their job performance," (in Arabic), unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

.9Al-Ghamdi, A. (2015) The reality of the decision-making process among public education school principals in Medina, (in Arabic), Arabian Gulf Letter – Saudi Arabia, vol. 36, no. 137, pp. 69–88.

.10Ghanem, M. (2010). Introduction to the psychology of thinking. (in Arabic), (d.d.). Turks: Egypt.

.11Musabih, M. (2003.) The ability to make decisions and its relationship to both self-efficacy and social support among educational counselors in government schools in the Gaza governorates, (in Arabic), unpublished master's thesis. College of Education, Al-Azhar University, Palestine

.12Al-Musari, M. (2013 AD) Administrative decision making, a quantitative approach (in Arabic), (ed.), Amman: Dar Al-Zahran.

.13Al-Nabih, E. (2011) "The effectiveness of decision-making and its relationship to the prevailing leadership styles among secondary school principals in the Gaza governorates," unpublished master's thesis, (in Arabic), Islamic University, Gaza.

.14Ministry of Planning and International Cooperation (1997): Technical Atlas, (in Arabic). Palestine.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Bamidele, M. A. Ella, comfort. (2013). workers participation in decision making & job satisfaction among university academic staff. ***The international researcher journal***, (2), 227 – 747.
2. Moodley , Ronnie Velayathum. (2012). Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study, ***Master Thesis, School of Education and Development*** , University of Kwazulu, Natal.