

ISSN 1561 - 9109



مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات

مجلة علمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة الزرقاء الأهلية
الزرقاء - الأردن

المجلد الخامس، العدد الثاني، شوال ١٤٢٤ / كانون أول ٢٠٠٣

محتويات العدد

الأبحاث (باللغة العربية)

- تعامل مديري المدارس الأساسية الفلسطينية مع المنهاج والطلبة خلال انتفاضة الأقصى
جودت احمد سعادة ، مجدي علي زامل ، اسماعيل جابر ابو زيادة
١
- تأثير الثقافة المنظمة وخصائص المعلومات غير الرسمية في فاعلية نظام المعلومات غير الرسمية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات العراقية/ نينوى
محمد عبد حسين الطائي ، سلطان احمد خليف النوفل
٤١
- شعر الخليل بن أحمد الفراهيدي (نظرة تحليلية)
عمر عبدالرحمن الساريسي
٦٧
- التكييف وأثره في القانون تشريعاً وتطبيقاً (دراسة في التفريق القضائي بين الزوجين للعيب)
علي احمد صالح المهداوي
٨٥

الأبحاث (باللغة الإنجليزية)

- الحل التقريبي للمعادلات التكاملية الفردية باستخدام طريقة التربيع الميكانيكية
جعفر أحمد ، فراس الفقيه
1
- التسويق في الدول الإسلامية (التحديات والفرص)
حمزة سالم خريم ، أحمد محمود أحمد
17
- تحويل الخوارزميات وحذف البث البياني لغرض التنفيذ النبضي
علاء الجنابي ، ناديا يوسف ، سناء الياسري
38

تعامل مديري المدارس الأساسية الفلسطينية مع المنهاج والطلبة خلال انتفاضة الأقصى

جودت أحمد سعادة*

مجدي علي زامل**

إسماعيل جابر أبو زيادة***

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي دور متغيرات الجنس والسلطة المشرفة ومديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المدير والمؤهل العلمي في تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى.

ولتحقيق ذلك فقد تم طرح خمسة أسئلة انبثقت عنها أربع فرضيات، أعقبها تطوير استبانة مؤلفة من ثلاثين فقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي، تم عرضها على لجنة من المحكمين للتأكد من صدقها، وحساب معامل ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ الفا حيث بلغت نسبته (٠,٨٦). وقد وزعت الاستبانة على (١٥١) مديراً ومديرة في المدارس الأساسية في أربع محافظات فلسطينية هي: نابلس وجنين وسلفيت وقلقيلية، يمثلون ٢٦% من المجتمع الأصلي.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم القائمون عليها المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في حصول الدرجة الكلية لتعامل المديرين والمديرات مع المنهاج المدرسي وأيضاً الطلبة على تقدير مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى، تعزى لمتغير الجنس والسلطة المشرفة والمؤهل العلمي والمديرية التي يتبع إليها مدير المدرسة.

مقدمة

الأراضي الفلسطينية عام ١٩٦٧م، وذلك بتعيين ضابط عسكري إسرائيلي مسؤول عن التربية والتعليم للمناطق المحتلة. ولكن الأمر بعد ذلك زاد سوءاً في ظل انتفاضة الأقصى، وتمثل ذلك في إغلاق المدارس كلياً أو جزئياً، واعتقال الكثير من المعلمين والمديرين وطلبة المدارس والمعاهد والجامعات، كما لم تسلم صفوف الدراسة من إطلاق الرصاص وقصفها بالصواريخ وقذائف الدبابات في بعض الأحيان، ناهيك عن قتل المئات وجرح الآلاف من أسرة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ولا سيما

إن السياسات الإسرائيلية لتدمير العملية التعليمية ليست حديثة النشأة، فمنذ احتلالها للأراضي الفلسطينية في عام ١٩٤٨م، وهي تمارس سياستها التدميرية المخفية والمعلنة والتي تكررت وظهرت جلياً بعد احتلالها لباقي

* يشكر القائمون على هذه الدراسة جامعة النجاح الوطنية على دعمها المادي والمعنوي لهذه الدراسة.

* أستاذ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

** منسق تربوي، رام الله - فلسطين.

*** محلل إحصائي، نابلس - فلسطين.

يتألف منه ومن مساعديه والمعلمين والمستخدمين، وذلك بغية تحقيق أهداف تربوية عديدة داخل المدرسة وخارجها من أجل تربية الأبناء على أسس سليمة ومرغوب فيها. (<http://www.yarmok.4t.com/edarah.htm>) كما تقع مسؤولية كبيرة على مدير المدرسة تتمثل في تطبيقه لمهارات الاتصال الجيد بينه وبين العاملين في المدرسة طلابا ومعلمين ومستخدمين، مما يتطلب منه نوعا من الضبط نتيجة للقيادة الحكيمة والاتفاق الجماعي المشترك (ابراهيم، مجيد، الإدارة التربوية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٩).

ومن المعروف أن المدير هو المسؤول بالدرجة الأولى عن تنظيم المدرسة، وعليه يعتمد بالتعاون الوثيق مع المعلمين، في فهم حاجات الطلبة واهتماماتهم، لكي يخطط برامج تربوية فعالة، مما يدفع بالطلبة الذين يتعاملون مع البرامج والأنشطة التربوية، الفعالة إلى تطوير قيمهم واتجاهاتهم في محاولة لاندماجهم في المجتمع المحلي الذي ينتمون إليه. ويرى (اللواتي، محمد، المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، ماجستير الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٢) بأن دور مدير المدرسة الأساسي، يتمثل في قيادة وتوجيه الجهود والقوى التي يعمل معها، على تحقيق الأغراض التربوية المنشودة للمدرسة، إضافة إلى مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية.

فالمدير بشخصيته وقدرته على الاتصال، يستطيع أن يواجه المشكلات، ويضع الحلول المناسبة لها، ولن يتسنى له تحقيق النجاح

أطفال المدارس وطلبتها في المرحلتين الأساسية والثانوية بمختلف مستوياتها التعليمية.

كما تمثلت السياسة الإسرائيلية تجاه النظام التربوي الفلسطيني في حرمان الطلبة من التعليم وتعطيل المسيرة التربوية، من خلال الحصار الجائر وتقطيع أوصال المدن الفلسطينية، مما جعل المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات جسيمة، في سبيل تسيير الأمور التعليمية، رغم كل ظروف القسوة والتعسف من جانب جيش الاحتلال الإسرائيلي.

وهذا أدى إلى عدم اقتصار دور مدير المدرسة على تزويد المعلم بجدول حصص الدروس الأسبوعية، بل تحول إلى دور المشرف التربوي المقيم، الذي يتابع سير المنهاج ويرعى شؤون الطلبة، في ظل انتفاضة الأقصى وفي ظل تقطع أوصال المدن الفلسطينية، وتأخير أو عدم حضور كثير من المديرين والمعلمين إلى مدارسهم؛ بسبب ما تنتهجه سلطات الاحتلال الإسرائيلية من مضايقات وإغلاقات واعتقالات.

ولا شك بأن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التربوية، وهي التي تشكل الحجر الأساس في انطلاقة المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية، وأن نجاحها يعتمد على وجود مدير فعال ومخطط يقظ، ولديه المقدرة على التصرف وإدارة المدرسة في الظروف العصيبة التي تمر بها المنطقة المحيطة بالمدرسة.

ويرى (العصيمي) بأن مدير المدرسة يقوم بالأنشطة التنسيقية المختلفة، وذلك بالتعاون الوثيق مع فريق العاملين في المدرسة الذي

المدرسة التربوية والاجتماعية، وأصبح يركز على فهم احتياجات الطلبة وحل مشكلاتهم، والعناية بالمنهاج المدرسي والأنشطة التربوية المتنوعة، وتعميق التعاون مع المعلمين والعمل ضمن فريق واحد في تسيير أمور المدرسة إداريًا وتعليميًا.

وفي ظل أحداث انتفاضة الأقصى، ومن خلال ممارسات جيش الاحتلال الإسرائيلي ضد أبناء الشعب الفلسطيني، وإعاقة التعليم المتمثل في عرقلة وصول التلاميذ والمعلمين والمديرين إلى مدارسهم، وإغلاقهم للطرق المؤدية إليها، وتدمير بعضها، وقتل واعتقال وإصابة الكثير من المعلمين والطلبة، قد شكّل خطرًا على تحصيل الطلبة المتعلمين من ناحية، وعلى تطبيق المنهاج المدرسي من ناحية أخرى.

ولهذا يأتي دور مدير المدرسة كبيرًا، حيث تقع على عاتقه مهام رئيسة: منها الإبقاء على حماية الطلبة، وتأمين عمليتي التعلم والتعليم قدر المستطاع، ومتابعة خطط سير المنهاج. وهذا ما جاءت الدراسة كي تتقصى حقيقته وتناقش قضية مهمة يعاني منها المجتمع المحلي الفلسطيني، للوصول إلى حلول تربوية ملائمة مع هذه الأوضاع الصعبة.

من هنا، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الآتي: "ما درجة تعامل مديري المدارس الأساسية الفلسطينية ومديراتها خلال انتفاضة الأقصى مع أمرين من الأمور التربوية المهمة وهما: المنهاج المدرسي والطلبة؟"

والفعالية في قيادته إلا إذا كانت لديه الكفاية في المهارات الإتصالية والإنسانية في نمط متداخل لكونها ضرورية بالنسبة لجميع المستويات الإدارية، رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى. فالقدرة الشخصية للفرد في تفاعله وتعامله مع الآخرين بقصد التأثير فيهم من أجل تنسيق الجهود، وقيام علاقات طيبة مع المعلمين والمستخدمين، كلها أمور تساعد بلا شك على استقرار العمل وانتظامه في المدرسة. فلا خير يرجى من المدرسة ما لم تكن ثمة قيادة فاعلة في شخصية المدير، فهو إما أن يجعل من جهده قائداً للجهود من أجل تطوير العمل المدرسي، أو أنه يصبح السبب في إعاقة سير المدرسة في الطريق الصحيح الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

ويُعد مدير المدرسة الشخص الذي يقوم بتوضيح أهدافها وبرامجها، ومساعدة الطلبة والمعلمين، في تطبيق المنهاج المدرسي، إضافة إلى تسيير الأمور والعلاقات مع المعلمين، وهذا بدوره يساعد في نجاح عمليتي التعلم والتعليم؛ فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعود إلى وجود المدير الفعال والناجح والقادر على إدارة المدرسة في الأوقات العادية بشكل عام، وفي أوضاع الحروب أو الأزمات بشكل خاص.

وقد أكد التربويون على أهمية دور مدير المدرسة من خلال النظريات التربوية الحديثة، وأن دوره لم يعد يهدف إلى تسيير أمور المدرسة روتينياً وفق قواعد وتعليمات محددة، بل أصبح هذا الدور يقوم على عدة مجالات إدارية وإشرافية في سبيل تحقيق أهداف

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

١. سوف يستفيد منها جميع مديري المدارس الفلسطينية والعربية ومديراتها؛ لأنها تمثل نتائج تعامل عينة منهم مع المنهاج والطلبة خلال فترة الأزمات الصعبة.

٢. سوف تستفيد من هذه الدراسة أيضاً مديريات التربية والتعليم الفلسطينية والعربية؛ كي ترسل بتعليماتها وإرشاداتها للعاملين في القطاع التربوي للتعامل السليم مع الطلبة والمنهاج وقت الظروف الاستثنائية.

٣. سوف يستفيد الباحثون التربويون من نتائج هذه الدراسة عند إجراء دراساتهم في ظروف فلسطينية أو عربية مشابهة.

٤. سوف تمثل أداة الدراسة أداة بحث ملائمة لمن يرغب في إجراء دراسة وقت الأزمات، وتأثير ذلك على الطلبة والمنهاج.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية مع المنهاج والطلبة خلال انتفاضة الأقصى، نتيجة سياسات القمع الإسرائيلية؟

٢. هل للجنس (ذكر، أنثى) دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، مع

المنهاج المدرسي والطلبة، خلال انتفاضة الأقصى؟

٣. هل لنوع السلطة المشرفة على التعليم (حكومية، وكالة الغوث الدولية) دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، مع المنهاج المدرسي والطلبة، خلال انتفاضة الأقصى؟

٤. هل لمديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المديرون والمديرات في محافظات (نابلس، جنين، سلفيت، قلقيلية) دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها، مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى؟

٥. هل للمؤهل العلمي للمدير (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير) دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، مع المنهاج المدرسي والطلبة، خلال انتفاضة الأقصى؟

فرضيات الدراسة

وقد انبثق عن أسئلة الدراسة السابقة الفرضيات الأربع الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى، تعزى لمتغير الجنس.

- ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى، تعزى لمتغير نوع السلطة المشرفة على التعليم (حكومية، وكالة الغوث الدولية).
- ٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى، تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المديرون والمديرات.
- ٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى، تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير.
- أجريت الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢م.
- افترضت الدراسة الحالية أن الأداة المستعملة التي طورها القائمون على هذه الدراسة لقياس درجة تعامل مديري المدارس الأساسية والمرحلة الأساسية الفلسطينية ومديراتها، هي أداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.
- افترضت هذه الدراسة أن العينة التي تم اختيارها، هي عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة.

تعريف المصطلحات

- أهم المصطلحات التي تحتاج إلى توضيح في هذه الدراسة، وهي:
- أ. مدير المدرسة: هو الشخص المعين رسمياً من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أو من وكالة الغوث الدولية الخاصة باللاجئين الفلسطينيين في المدارس الأساسية، والمكلف بإدارة المدرسة ضمن فريق العاملين فيها من معلمين وطلبة ومستخدمين، وتسيير أمور المدرسة وبرامجها وأنشطتها، والعناية بالطلبة والمعلمين والمنهاج المدرسي، بغية تحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية.
- ب. المنهاج المدرسي: ويقصد به في هذه الدراسة: الكتب المدرسية المقررة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وأدلة المعلم الصادرة عنها والمطبقة في كل من المدارس الأساسية الحكومية والخاصة،

حدود الدراسة وافتراضاتها

- تتمثل أهم حدود الدراسة الحالية وافتراضاتها في الآتي:
- اقتصرت هذه الدراسة على مديري مدارس المرحلة الأساسية ومديراتها في عدد من المحافظات الفلسطينية، وهي: محافظات نابلس، وجنين، وقلقيلية، وسلفيت، وذلك خلال انتفاضة الأقصى.

يمارسها مدير المدرسة، للتخفيف من حجم المهام الإدارية وترتيبها، ومعرفة اتجاهات المعلمين نحو هذه الأعمال الإدارية، وما يلاقي منها تركيزاً في عمل المدير. وقد أظهرت النتائج أن المهام الأكثر اهتماماً من جانب المدير هي: تطوير التعليم، ثم المنهاج، ثم الإشراف على الطلبة، ثم العلاقة بين المجتمع والمدرسة. أما الشؤون الإدارية والمالية فهي أقل المهام التي تواجه المديرين صعوبة في إنجازها.

وأجرى الطوباسي (١٩٨٠) دراسة هدفت إلى تحديد الممارسات الإدارية التي يحس بها المديرين والمعلمون، ومعرفة عدد وقوع المشكلات في العمل الإداري كما يحس بها المديرين والمعلمون. واختار محافظة أربد كعينة ممثلة للدراسة، واستخدم استبانة الأعمال الإدارية واستبانة أخرى عن المشكلات الفنية. وقد كشفت الدراسة وجود (٤٣) مشكلة موزعة على ستة مجالات حسب مصدرها هي:

١. مشكلات متعلقة بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد البيئة المحلية والمسؤولين في الإدارة التربوية.

٢. ومشكلات متعلقة بالأنظمة والتعليمات.

٣. ومشكلات متعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات.

ومن نتائج الدراسة تبين وجود علاقة إيجابية على مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) بين متوسط ممارسة المدير لعمله وعدد المشكلات التي يواجهها، بينما لم يؤثر جنس المدير بشكل واضح على عدد ونوع المشكلات التي يواجهها.

إضافة إلى الأنشطة المنهجية واللامنهجية المرتبطة بها.

ج. الطلبة: هم الطلاب والطالبات (من الجنسين) المنتحقين بالمدارس الأساسية الحكومية، التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتلك التابعة لوكالة الغوث الدولية الخاصة باللاجئين الفلسطينيين.

د. انتفاضة الأقصى: هي حركة شعبية فلسطينية ثارت نتيجة اقتحام اريئيل شارون زعيم الحرب الصهيوني، بتاريخ ٢٨/٩/٢٠٠٠م، لباحات المسجد الأقصى المبارك، حيث عمت الأحداث جميع القرى والمدن والمخيمات الفلسطينية، وامتدت لعدة سنوات، استخدم خلالها الجيش الإسرائيلي سياسات القتل والتشريد والاعتقال والاعتقال، بحق أبناء الشعب الفلسطيني من جهة، والتدمير للبنية التحتية لمؤسساته وممتلكاته الحكومية والخاصة من جهة ثانية.

الدراسات السابقة

اطلع الباحثون في هذه الدراسة على البحوث والدراسات ذات العلاقة، وهي التي تم تطبيقها في بيئات تربوية عربية وأجنبية. وقد تم اختيار عدد من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث الحالي، وتمت مراجعتها للتعرف إلى الأمور التي تم التركيز عليها، ولا سيما أهدافها وإجراءاتها وأدواتها وأهم نتائجها من جهة، وعلاقتها بالدراسة الحالية من جهة ثانية.

ومن بين أهم هذه الدراسات ما قام به براون (Brown, 1979) من تقصي المهام التي

التربية بجامعة الملك سعود. وقد توصلت الدراسة، إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية أثناء قيامهم بالعمل الإداري تتمثل في الآتي: عدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وعدم متابعة شؤون العاملين والإشراف عليهم، وكثرة تنقلات المعلمين، وعدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، وعدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية، وكثرة عدد الطلاب في الصف الواحد، وعدم ملاءمة بعض المناهج الدراسية للطلبة، وعدم توفير خدمات صيانة للمباني المدرسية، وعدم توفير التجهيزات المدرسية مثل: المكتبات والملاعب والمختبرات.

وهدفت دراسة هاتش - ياب (Hatch - Yab,1989) إلى معرفة دور مدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوباتها من وجهة نظر المديرين والمديرات. وقد أظهرت النتائج أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية اليومية، تشكل عبئاً ثقيلاً على مديري المدارس ومديراتها، على حساب تطوير الخطط والبرامج المدرسية الرئيسية والهادفة إلى التطوير وتحسين أداء الطلاب والمعلمين في المدرسة بشكل عام.

وطبق العمري (١٩٩٠) دراسة من أجل تحديد علاقة معوقات ومشكلات اتخاذ القرارات المدرسية، التي تُعدّ من أهم مشكلات الإدارة المدرسية ذات العلاقة بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية، من

وركزت دراسة صلاح (١٩٨٥) على تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، كما يراها المديرون والمديرات، ومديرو التربية والتعليم ومساعدوهم والمعلمون والمعلمات، حيث تناولت الدراسة تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في مجالات التخطيط، والتقويم، والعمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا، والأعمال الكتابية والإدارية والعمل مع الطلبة، والعمل مع المجتمع المحلي. وجاء التقويم في ضوء معايير محددة للإدارة المدرسية، ومهام يفترض في مديري المدارس الثانوية ممارستها.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٥١) مديراً و(٤٩) مديرة و(٢٥٥) معلماً و(٢٤٥) معلمة و(٣٨) فرداً من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نسبة تحقق الكفايات حسب تقديرات مديري المدارس ومديراتها مرتفعة عدا كفايتي التقويم وتحسين المنهاج، إذ كانت نسبة تحققها متوسطة. وأن نسبة تحقق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم كانت متوسطة، عدا كفايتي الأعمال الكتابية والإدارية والعمل مع الطلبة، إذ إن نسبة تحققها كانت مرتفعة.

كما أجرى المنيع (١٩٨٨) دراسة هدفت إلى معرفة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. وشملت عينة الدراسة (٨٠) مديراً من المرحلة الابتدائية الذين حضروا دورات تدريبية في كلية

الدراسة؛ كالسلطة المشرفة على التعليم، والبناء المدرسي، والمعلمين، والطلبة، وإدارة الذات، ومهارات الإشراف التربوي.

٢. أن درجة الصعوبات، كانت أكبر عند المديرات مقارنة بالمديرين على مجالات: السلطة المشرفة، والبناء المدرسي، والطلبة، ومهارات الإشراف التربوي.

٣. أن أعلى المعوقات كانت لدى أصحاب الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة).

٤. أن أعلى المعوقات كانت لدى حملة المؤهل العلمي: بكالوريوس، يليهم حملة دبلوم كلية المجتمع، ثم حملة الماجستير.

٥. أن أعلى المعوقات، كانت لدى من تقل خبرتهم عن خمس سنوات من المديرين والمديرات.

واهتمت دراسة ماتابوج (Mataboge, 2000) في جنوب أفريقيا، بتطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس من أجل التعامل مع الأمور التعليمية التعليمية ومع المناهج المدرسية، ومع المعلمين بشكل أفضل. وقد انطلقت الدراسة من الواقع الحالي للمديرين من أجل وضع التصورات النموذجية للمستقبل. وقد أشارت النتائج إلى ان برامج التدريب الخاصة بالمديرين، قد عملت على تحسين أداء كل من المديرين والمعلمين والطلبة في وقت واحد، وحصلوا على نواتج تعليمية تعليمية أفضل؛ أي أن المديرين في ضوء ما تلقوه من تدريبات عليهم أن يقوموا بإحداث تغييرات أو عمليات تطويرية، بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية والأكاديمية، وذلك من أجل التعامل مع

خلال عينة بلغت (٤٠١) من المعلمين والمعلمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية متوسطة، بين وجود المعوقات ومشكلات اتخاذ القرارات المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب قوة علاقتها مع الروح المعنوية كالاتي: المعوقات الإدارية المؤسسية، والمشكلات الاجتماعية البيئية، والمشكلات العلمية والفنية والمهنية، والمشكلات المالية والاقتصادية.

وحاولت دراسة المدحجي (١٩٩١) الكشف عن المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال عينة بلغت (٢٠٠) فرداً موزعين على فئتين هما (٤٠) مديراً ومديرة و(١٦٠) معلماً ومعلمة. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر مصادر المشكلات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسط تكرارها هي: في مجال المناهج والكتب المدرسية، ومجال الأعمال الإدارية التنفيذية للمصادر البشرية والمادية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي، ومجال الطلبة، ومجال المعلمين.

وهدف دراسة سليمان (١٩٩٩) التعرف إلى معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية ومديراتها، في محافظتي طولكرم ونابلس. وتألقت عينة الدراسة من (٢٣٣) مديراً ومديرة وزعت عليهم استبانة فرانسيس وزميله وود (Francis & Wood) وأظهرت النتائج الآتي:

١. أن درجة المعوقات الكلية، كانت قليلة بالنسبة لغالبية المجالات التي تناولتها

صورة عن كيفية تعامل مديرة المدرسة الابتدائية مع المواقف الطارئة وغير المتوقعة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة يواجه في الواقع مواقف كثيرة غير متوقعة، ويمكن تصنيف هذه المواقف تحت ثلاث فئات أو ثلاثة موضوعات فرعية هي: التغييرات في المنهاج الدراسي والبرنامج المدرسي، ووفاء بعض الطلبة أو المعلمين، والتغييرات في اللوائح والتنظيمات والتعليمات الإدارية القادمة من المناطق التعليمية. وعندما تعاملت المديرية المشتركة في هذه الدراسة مع هذه المواقف غير المتوقعة أو الطارئة، قامت بالفعل بتطوير أنماط سلوكية واستراتيجيات معينة لها علاقة وثيقة بأمر عديدة مثل: الالتحاق ببرامج أو دورات تدريبية حول المواقف الطارئة، والتعلم من الممارسة والتطبيق للأنماط السلوكية المطورة، والرجوع إلى شبكة الإنترنت وما فيها من معلومات وبيانات وخبرات كثيرة، تقوم بالرد على الكثير من الأسئلة التي تجول في الذهن، عن المواقف الطارئة، وعن كيفية التعامل مع الطلبة والمنهاج الدراسي بنجاح، في ظل هذه الظروف الصعبة، وذلك في ضوء كتابات الآخرين وخبراتهم في مواقع الإدارة المدرسية المختلفة، هذا إضافة إلى فهم الثقافة السائدة والأمور الغامضة فيه، والإلمام بما تتوقع وظيفة الإدارة المدرسية من المدير أو المديرية القيام به، والتمتع بشخصية إدارية تتصف بالمرونة.

ومع أن مديرة المدرسة التي قامت عليها هذه الدراسة قد اقترحت جميع هذه الإستراتيجيات

المشكلات ذات العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية وبالمناهج المدرسية، وتعمل على حلها مهما كانت صعبة، وذلك بالتعاون الوثيق مع المعلمين والطلبة. وهنا تلعب المعلومات والمهارات التي اكتسبها المديرون في هذه البرامج والدورات التدريبية للتعامل، ليس مع المنهاج المدرسي والطلبة فحسب، بل مع مديريات التربية والتعليم كذلك بشكل مسؤول وأكثر فاعلية من قبل.

وأجرى أكابا (Akbaba,2000) دراسة حالة Case Study بولاية أوهايو الأمريكية طارحاً السؤال الآتي: كيف يدرك مدير المدرسة الابتدائية المواقف غير المتوقعة وكيف يتجاوب معها؟ وقد تم هنا تطبيق نظرية التشويش الكامل Chaos Theory كإطار ومرجع لتحليل البيانات ومناقشتها.

وكانت المشتركة الوحيدة في الدراسة هي مديرة لإحدى المدارس الابتدائية والتي تم وصفها على أنها القبطان الشجاع الذي قاد سفينة من أتون العاصفة القاتل إلى شاطئ الأمان. وقد تم الحصول على البيانات عن طريق مقابلة تلك المديرية وبعض الأشخاص ذوي العلاقة، الذين يُعدون مصادر معلومات مهمة، إضافة إلى القيام بملاحظات ميدانية دقيقة عليها، والعودة إلى الملفات والوثائق المدرسية ذات العلاقة بتلك الإنسانية الوحيدة المشتركة في الدراسة.

وقد تم ترميز البيانات عن المشتركة الوحيدة وتحليلها بواسطة طريقة تحليل المحتوى، واستخدام المجاز والاستعارة الأدبية لصياغة البيانات ووصفها. كما أن كلمات المشتركة نفسها قد تم وصفها للقارئ، بحيث أعطت له

قد تقبلت بترحاب شديد الأساليب الجديدة للتطورات في مجال تعليم القراءة والكتابة من خلال التبني المباشر أو غير المباشر للمشاريع الخاصة بالكتابة والقراءة والمبادرات التربوية ذات العلاقة.

وقد عمل المعلمون في كل مدرسة من مدارس العينة بشكل مباشر مع مستشارين ومتخصصين في تطوير المعلمين والمديرين، ومع قادة المعلمين المتخصصين في تطبيق الطرق والاستراتيجيات التعليمية الجديدة. وقد تم أخذ بعض القضايا في الحسبان ذات العلاقة بالتطوير المستمر للنمو المهني للمعلمين والمديرين، ضمن إطار عمل يفحص موضوع القيادة التربوية، ودعم المعلمين خلال المحاولات الخاصة بعمل تغييرات في ممارساتهم الوظيفية، ذات الصلة بالعملية التعليمية والتعلمية والعملية الإدارية في وقت واحد. وقد حددت الجوانب النوعية للدراسة التعميم واسع الانتشار للنتائج التي تم التوصل إليها في هذا الصدد في الدراسات السابقة ذات العلاقة. وعملت هذه الدراسة على دعم الأدب التربوي المتصل بالمديرين الأكثر فاعلية في المدارس، ولا سيما بشأن تعاملهم مع المواعيد واللقاءات والجدول والميزات، وتنظيم قاعات التدريس المخصصة لتنفيذ الممارسات الجديدة. وقد تم ربط القيادة التعليمية المهنية للمعلمين بجماعات وأفراد باعتبارهم يمثلون الجوانب المهمة في عملية التغيير.

وإضافة إلى ذلك، فإن مجال القيادة لدى المعلمين قد تم تحديده عن طريق المعلمين

والأنماط؛ فإنها قد أكدت أهمية تدريس نظرية التشويش أو الأمور المشوشة أو الغامضة، وخاصة بالنسبة للمديرين الجدد، وأنه من الضروري أن يتعلموا من المواقف الحقيقية للظروف الطبيعية والطارئة على حد سواء.

كذلك فإن ظهور المواقف غير المتوقعة والغامضة، والتغييرات المستمرة خلال تاريخ المدرسة التي يوجد فيها المدير، تمثل جميعها في الواقع مؤشرات لنظرية الأمور المشوشة السابق ذكرها. وقد أشارت تلك المديرية في نهاية المطاف إلى أن فهمها العميق لهذه النظرية قد ساعدها كثيرا في التعامل بشكل أفضل مع الطلبة والمنهاج المدرسي في ظل هذه الظروف غير المتوقعة أو المفاجئة، جنبا إلى جنب مع المواقف الطبيعية العادية، وطالبت بضرورة استفادة مديري المدارس ومديراتها من هذه النظرية للتعامل مع الأمور والمواقف الصعبة الناجمة عن الظروف غير المتوقعة.

وركزت دراسة راموس كيلي (-Ramos Kelly,2000) على العوامل المرتبطة بتطبيق التعليمات والممارسات التربوية الجديدة، وذلك عن طريق فحص الدور الذي يقوم به مدير المدرسة والبنى التنظيمية التي وضعت من أجل النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس والمديرين. وقد تم أخذ هذه العوامل في الحسبان في ضوء تأثيراتها على التغييرات التي تحدث لممارسات المعلمين مع التلاميذ داخل الحجرة الدراسية. وكان تعلم القراءة والكتابة يمثل التمرين أو الممارسة التي اهتمت بها الدراسة. وكانت كل مدرسة من المدارس الأربع التي شملتها الدراسة

والمديرين كمجال اهتمام معين. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن تطور نظام النمو المهني وتوقعات حدوث نهاية لأدوار محددة، قد ساهمت جميعاً، وإلى مستويات معينة، في حدوث مقاومة لإيجاد تغييرات في أدوار المعلمين. فبناء القيادة الإدارية للمديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية نحو الفرص المناسبة للتطوير المهني، وتركيزها حول مبادرات جديدة، قد تمت مراجعتها من جانب المديرين والمعلمين على حد سواء في هذه الدراسة، على اعتبار أنها عوامل مهمة من أجل دفع التغييرات نحو الأمام.

وقد عملت هذه الدراسة على دعم ميدان البحث التربوي في مجال التغييرات، وتقتصر الدراسة بأن التحسينات المستمرة ترتبط بقوة بعملية دعم التغييرات على المستويين الفردي والتنظيمي. كما أظهرت النتائج أيضاً أهمية دور القيادة الخاصة بالمديرين بفرص النمو المهني، التي تدعم المنهاج المدرسي وعملية تطوير التعلم والتعليم في المدارس، والتعامل مع الطلبة لتحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها.

وتألفت عينة الدراسة من (٢١) من مديرات المدارس الابتدائية بولاية نيوجيرسي الأمريكية، حيث حققت عشر مديرات شروط معايير القيادة التعليمية التعليمية الموضوعية من جانب إحدى المؤسسات المتخصصة في هذا المجال. وفي الوقت نفسه تم تحديد مجموعة مقارنة تتألف من عشر مديرات أخريات لا تنطبق عليهن شروط المعايير السابقة.

وهدفت دراسة فليك (Fleck,2000) إلى اكتشاف كيف يقوم مديرو المدارس ومديراتها باستخدام المعلومات لتقويم الطلبة من أجل تحديد مدى فاعلية ذلك الاستخدام، ونوعية الصفات التي يتصف بها المديرون مثل: الخبرة والتدريب والتعامل مع أسلوب حل المشكلات والقيادة التعليمية التعليمية، في ممارساتهم اليومية المدرسية. وبناءً على الهدف الخاص بإطار العمل الإداري الذي تم وضعه من جانب كل من بيكر وريتشارد (Baker

وأجاب أعضاء المجموعتين من المديرات على استبانة مسحية مع المشاركة في مقابلات فردية مع كل واحدة منهن وتسجيل هذه المقابلات على أشرطة التسجيل ونسخها أو تدوينها على أوراق خاصة.

وتم بعد ذلك استخدام أسلوب تحليل المحتوى من أجل تحديد الطرق التي تستخدمها مديرات المدارس لتقويم المعلومات الخاصة بالطلبة. فقد تم تنظيم استخدامات المديرات هذه، ضمن تسلسل من الأدنى إلى الأعلى بمقدار صلتها بالأنماط والقدرات العقلية في التعامل مع المعلومات الخاصة بتقويم المعلومات ذات الصلة بالطلبة من جهة، وإطار العمل الذي وضعه كل من (Baker and Richards,1999) من جهة ثانية، وقد أظهرت النتائج، وجود اثنتين من المديرات فقط تنطبق عليهن صفة التفاعل الملائم مع البيئة المحيطة. فقد ظهر مفعول صفة التفاعل مع البيئة المحيطة في مشاركة الآخرين في: تفسير المعلومات المدرسية،

معتقدات المديرين تؤثر في أفعالهم التي تؤثر بدورها في تحصيل الطلبة.

وقد طرحت الدراسة أربعة أسئلة هي: ما المعتقدات الموجودة لدى المديرين؟ وهل توجد علاقة بين المعتقدات التربوية للمديرين وصفاتهم أو خصائصهم الشخصية؟ وهل توجد أيضا علاقة بين معتقدات المديرين والإحصائيات المدرسية المختلفة؟ وهل توجد علاقة بين معتقدات مديري المدارس الثانوية والوضع الأكاديمي للمدرسة المتمثل في التعامل مع المنهج المدرسي والطلبة والمعلمين؟.

وقد تم استخدام أداتين من أدوات البحث في هذه الدراسة، تتمثل الأولى في عملية مسح إحصائي لمعتقدات المديرين السائدة، وكانت الثانية استبانة حول الإحصائيات المدرسية، وشملت العينة جميع المجتمع الإحصائي المتمثل في مديري المدارس الثانوية ومديراتها بولاية ألاباما الأمريكية.

واستخدمت الباحثة النموذج الإحصائي (كاي تربيع) Chi Square الذي أظهرت نتائجه وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في المعتقدات المترجمة إلى سلوك ملاحظ من جانب المديرين في مجال واحد من ثلاثة مجالات معرفية مهمة. كما ظهرت أيضا فروق ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات السائدة لدى المديرين، وخصائصهم أو صفاتهم الشخصية. وفي الوقت نفسه لم تظهر أية فروق إحصائية في العلاقة بين معتقدات المديرين والمديرات والوضع الأكاديمي فيها وهو الوضع المتمثل في التعامل مع الطلبة والمنهاج المدرسي والمعلمين. وأوصى الباحث

وطرح الأسئلة، ووضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة، وتطوير النواتج التعليمية للطلبة، والعمل على تطوير العملية التعليمية المدرسية.

وفي الوقت نفسه أظهرت النتائج بأن التقديرات ذات المستوى الأعلى للخبرة التدريسية ترتبط بصفة الإذعان للعمليات التوجيهية، كما ظهرت علاقة موجبة قوية بين الهدف الإداري العام واستخدام طريقة حل المشكلات، مع التأكيد على أن المستوى الأعلى لحل المشكلات، يرتبط بقوة بالتفاعل مع البيئة البشرية المحيطة، في الوقت الذي لم تظهر فيه صفة القائد التعليمي التعليمي بصورة واضحة لدى المديرين. كما ظهرت نتائج إيجابية بين الخبرة والإخلاص في العمل، وأنها يدعمان عملية التفاعل مع الآخرين، مع وجود علاقة قوية جدا بين حل المشكلات والهدف الإداري العام، مع التأكيد على أن المستوى العالي لحل المشكلات يرتبط بقوة هو الآخر بعملية التفاعل ذاتها كهدف إداري عام ومهم للغاية. أما مهمة القيادة التعليمية التعليمية فلم تكن بينها وبين الهدف الإداري العام أية علاقة.

ودرس دريك (Drake,2001) العلاقة بين المعتقدات التربوية للمديرين وصفاتهم الشخصية والإحصائيات المدرسية من ناحية، وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية بولاية ألاباما Alabama الأمريكية من ناحية ثانية، وكيف ترتبط هذه المعتقدات بالعملية التعليمية التعليمية في المدرسة، حيث يمثل المدير عنصراً في غاية الأهمية بالنسبة لتحصيل الطالب. كما أن

أدركها المديرون والمديرات عن القسم الخاص أيضا بالتقديرات العالية التي أدركوها جميعا بالنسبة للقدرة أو الكفاءة أو الجدارة الإدارية. ففي القسم الخاص بالمسؤوليات في الاستبانة، كانت السيطرة واضحة لتأثير المتغيرات الآتية: الإعداد أو التأهيل التربوي، والخبرة الفعلية في الإدارة المدرسية، والتعامل مع الطلبة والمنهاج المدرسي، والجنس، وعدد المعلمين الذين أشرف عليهم المدير أو المديرية، وحجم المدرسة. أما عن قسم الاستبانة الخاص بالكفاءة أو الجدارة الإدارية، فقد تمثلت أهم المتغيرات المدروسة في كل من الجنس، والإعداد أو التأهيل التربوي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد المعلمين الذين يتم الإشراف عليهم، ثم حجم المدرسة.

وقد قدمت هذه الدراسة توصيات، يتمثل أهمها في ضرورة قيام الجامعات والمناطق التعليمية بفحص برامجهم التدريبية، الخاصة بالإدارة المدرسية من أجل تحديد المجالات التي هي بحاجة إلى تدريب للمديرين على القيادة التعليمية التعليمية، ليصبح المديرون والمديرات أكثر تفاعلا ومشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج المدرسي وبالعملية التعليمية والتعليمية المهمتين كثيرا بالنسبة للطلبة. كما ينبغي أن يحصلوا على مساعدة أكثر من المناطق التعليمية لإعطائهم الصلاحيات المناسبة للتعامل مع البيروقراطية أو الهدر الوظيفي، ومع النواحي النظامية والإدارية التي يواجهونها في الحياة اليومية، إضافة إلى التعامل والتفاعل مع المعلمين والطلبة بشكل أكثر فاعلية.

بإجراء دراسة ميدانية جديدة لتحديد: لماذا وكيف تؤثر معتقدات المديرين على العملية التعليمية التعليمية في المدارس.

وهدفنا الدراسة التي قام بها يامادا (Yamada,2001) إلى التحقق من إدراك مديري المدارس الابتدائية ومديراتها للمسؤوليات والكفايات المنوطة بهم من أجل القيادة التعليمية الناجحة، وتأسيس مصدر معرفي يكون له الأثر الواضح في صنع القرارات التربوية ذات العلاقة بالإدارة المدرسية والتعليمية مستقبلا على أنها قيادة تعليمية تعليمية من أجل دعم تعلم طلابي فعال وتدريب أكثر فاعلية من جانب المعلمين.

وقد طور الباحث استبانة اعتماداً على قائمة من الواجبات التي ينبغي على القيادة التعليمية التعليمية للمديرين القيام بها مستنبطة من الأدب التربوي الذي يدور حول المدارس الفعالة، والقيادة التعليمية التعليمية للمديرين، وتحليل واجبات المديرين والمديرات في المدارس الابتدائية.

وقد تم تصميم فقرات الاستبانة وجمع البيانات الخاصة بها وتنظيمها بحيث تعكس بدقة إدراك مديري المدارس ومديراتها لمهام وكفايات القيادة التعليمية التعليمية المفروض منهم القيام بها خلال تعاملهم مع الطلبة والمنهاج المدرسية والمعلمين.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية ومديراتها قد أعطوا أنفسهم تقديرات عالية في قسم الكفايات بالاستبانة أكثر من قسم المسؤوليات، كما كانت هناك فروق في القسم الخاص بالتقديرات العالية للواجبات التي

والعملية التعليمية، التعليمية وخصوصا التفاعل الواضح مع الطلبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية، وإصلاح مديري المدارس الخاصة ومديراتها، حول الوضع المرغوب فيه أو المأمول للتربية، في المرحلة المتوسطة التي تشمل العناصر الأربعة السابقة جميعا، بحيث يتم تطويرها نحو الأفضل. وهنا فقد طالبوا بضرورة تثقيف المعلمين ورفع مستوى نموهم المهني ولا سيما بالنسبة للصفات التطورية والنمائية للطلبة المراهقين في المرحلة المتوسطة وعملية تدريس المنهاج المقرر فيها.

كما أظهرت النتائج أن البناء التنظيمي للمدرسة لم يأخذ دائما في الحسبان: متى تكون حاجات المتعلمين ضرورية؟ وأين؟ وكيف؟ وأن المنهاج المدرسي قد ظهر بشكل مجزأ وغير متكامل وغير مشجع على التحدي، ولم يأخذ في الاعتبار الخبرات الواقعية والتعليمية للطلبة في هذا المستوى العمري الخطير. أما عن التدريس فلم يتغير كثيرا عن الممارسات التقليدية السابقة المتمثلة في المهارة والتمرين وإعطاء الامتحانات، مما جعل الدراسة تؤكد في نتائجها على أن التعلم والتعليم الإيجابيين لم يجدا طريقهما بعد إلى الحجرة الدراسية في المدرسة المتوسطة.

وحاولت دراسة إكساو (Xu, 2001) الكشف، من خلال إدراك معلمي المدارس الابتدائية ومديراتها فيما إذا كانت الممارسات الحالية لتقويم العملية التعليمية التعليمية، مستهدفة

أما دراسة إنجرام (Ingram,2001) فقد دارت حول إدراك مديري المدارس المتوسطة ومديراتها التابعة لسلطة الولاية والأخرى التابعة للقطاع الخاص، للأمر التي تعد مهمة للغاية للقضايا التربوية المختلفة لهذه المرحلة التعليمية المهمة، ولا سيما في ضوء الكثير من الانتقادات التي طرحها المربون والمهتمون بالتربية حول المرحلة المتوسطة على أساس أنها الحلقة الأضعف في المراحل التعليمية الممتدة من رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر. وقد اتفقت هذه الانتقادات على أن هذه المرحلة تعاني من مزيج من ضعف برامج تدريب المعلمين ذات الصلة بالمنهاج المدرسية، بعد أن أظهرت الدراسات الأمريكية والدولية انخفاض مستوى أداء طلبة المرحلة المتوسطة، إذا ما تمت مقارنتها بطلبة المرحلتين الابتدائية والثانوية في مختلف المواد الدراسية بعامة، وفي الرياضيات والعلوم والقراءة بصورة خاصة، في الوقت الذي نمت فيه بقوة حركة رفع مستوى المعايير الأكاديمية وزيادة المسؤولية الضرورية للعناية بهذه المرحلة التعليمية المهمة.

وقد أشار الباحث إلى علامات أو درجات الاختبارات التي تعطي الصورة الكاملة عن المرحلة المتوسطة وطلبتها المراهقين. لذا، جاءت هذه الدراسة بهدف فحص إدراك مديري المدارس المتوسطة ومديراتها، الذين لديهم أكثر من غيرهم القوة في إحداث التغييرات في البيئة المدرسية حول أربعة أمور أساسية تتمثل في المعلمين، والتنظيم، والمنهاج المدرسية المتعددة،

فاعلية تعلمهم بصرف النظر عن المستويات العائلية المختلفة.

تعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، فإن القائمين على الدراسة الحالية يطرحون الملاحظات المهمة الآتية:

١. ركزت إحدى الدراسات على العلاقة بين المعتقدات التربوية للمديرين وصفاتهم الشخصية والإحصائية المدرسية وهي دراسة (Drake,2001) وهو ما لم تتناوله الدراسة الحالية.
٢. تناولت بعض الدراسات المهام والأدوار المنوطة بمديري المدارس ومديراتها مثل دراسة (Ramos-Kelly,2000) ودراسة (Brown,1979) وهذا لم تبثه الدراسة الحالية.
٣. اهتمت إحدى الدراسات السابقة بالكشف من خلال إدراك معلمي ومديري المدارس الابتدائية، عما إذا كانت الممارسات الحالية لتقييم العملية التعليمية التعليمية مستهدفة فعلا من أجل مساعدة المعلمين في تطوير عملية تعلم التلاميذ أم لا، وهي دراسة (Xu,2001) وهو ما لم تعمل الدراسة الحالية على تغطيته.
٤. بحثت بعض الدراسات عن المشكلات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في تنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات المدرسية مثل: دراسة العمري (١٩٩٠) ودراسة المدحجي (١٩٩١) وهو ما لم تبثه الدراسة الحالية.

فعلا من أجل مساعدة المعلمين على تطوير عملية تعلم التلاميذ وتعليمهم.

وقد طرح الباحث سؤالين رئيسيين هما:

١. ما أوجه الشبه ونقاط الاختلاف في إدراك مديري المدارس الابتدائية ومعلميها فيما يخص الأهداف العامة لإعداد المعلمين؟
 ٢. ما أهم المتغيرات التي يقترحها المعلمون والمديرون ليصبح تقويم المعلمين أكثر فعالية لزيادة عملية تعلم التلاميذ؟
- واختار الباحث عينتين: الأولى مؤلفة من (٣٢) من مديري المدارس الابتدائية ومديراتها و(٤٢) معلما ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة مجالات هي الأكثر أهمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتمثل في النمو المهني للمعلمين، وتطوير المناهج المدرسية، وتطوير العمليتين التعليمية والتعليمية. ومع ذلك فقد أظهر المديرين والمعلمون أن الهدف الخاص بتقويم المعلمين يعمل على تطوير التحصيل الأكاديمي للطلبة ويعمل على تدعيم تعلمهم. كما ركز هؤلاء أيضا على صياغة الأهداف وعمل مؤتمرات ولقاءات بين المديرين والمعلمين لتطوير المناهج المدرسية وطرق التعليم والتعلم على أساس أنها أكثر الأمور أهمية في إعداد المعلمين أو تأهيلهم، وأن من الضروري أن يقضي المديرين وقتا أطول مع المعلمين، وأن يلتقوا معهم داخل الصفوف الدراسية وخارجها من أجل تقويم العملية التعليمية التعليمية والمناهج الدراسية المقررة؛ لرفع مستوى التحصيل الطلابي وزيادة

انتفاضة الأقصى ضد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة.

٩. تميزت الدراسة الحالية عن مثيلاتها السابقة بتقصي العديد من المتغيرات في وقت واحد، وهي متغيرات الجنس، ونوع المؤسسة التي تشرف على المدارس، والمديرية التعليمية التي يتبع إليها مدير المدرسة، والمؤهل العلمي للمدير، وفي وقت تمر به فلسطين في حرب مستمرة وفي أوضاع غير مستقرة.

١٠. تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (Akbaba,2000) في أن هذه الدراسة تناولت دور مدير المدرسة الابتدائية للمواقف غير المتوقعة وكيفية التجاوب معها في مواقف التغير في البرنامج المدرسي أو وفاة بعض المعلمين أو الطلبة في المدرسة، في حين تميزت الدراسة الحالية بدراسة المنهاج والطلبة وكيفية تعامل المدير معهما خلال الحرب، والأحداث العصبية لانتفاضة الأقصى التي استمرت في فعاليتها لمدة ثلاث سنوات.

الطريقة والإجراءات

تتمثل أهم إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

مجتمع الدراسة وعينتها

لقد بلغ عدد المديرين والمديرات للمدارس الأساسية في المحافظات الأربع المشمولة في الدراسة وهي: محافظات نابلس، وجنين، وسلفيت وقلقيلية، (٥٨٠) مديراً ومديرة، يمثلون

٥. رغم اختلاف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تناول القضيتين المهمتين وهما: التعامل من جانب المديرين مع الطلبة والمنهاج المدرسي خلال أيام الحروب والأزمات الطاحنة، إلا أنها انفقت جميعاً في تناول القضايا التعليمية التعليمية من جانب المديرين.

٦. اهتمت إحدى الدراسات الميدانية السابقة بتطوير برامج التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس ومديراتها، وذلك من أجل التعامل مع الأمور التعليمية التعليمية المختلفة، ومع المعلمين بشكل أفضل وهي دراسة (Mataboge,2000) وهو ما تناولته الدراسة الحالية في بعض أجزائها ولا سيما التعليمية التعليمية منها.

٧. تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بحث أثر متغير الجنس في التحقق من إدراك مديري المدارس الابتدائية ومديراتها للكفايات المنوطة بهم، ومن هذه الدراسات دراسة (Yamada,2001).

٨. تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراستها لقضايا تعليمية تعليمية عديدة كالمنهاج، والطلبة، ولكن تم تناولها في الدراسات السابقة في حال الأمور المستقرة، بعكس الدراسة الحالية التي تناولت المنهاج المدرسي والطلبة، فقط خلال وقت الحرب المستمرة في عامها الثالث بلا توقف من خلال

التعليمية المشرفة، ومديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المدير أو المديرية، والمؤهل العلمي الذي يحملانه. والجدول الآتي (١) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لهذه المتغيرات جميعاً:

مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية لأغراض الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (١٥١) مديراً ومديرة وبنسبة مئوية بلغت ٢٦% من المجتمع الأصلي، وقد تمت دراسة مجموعة من المتغيرات تتمثل في الجنس، ونوع المؤسسة

الجدول (١)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي

المديرية				الجنس	المؤهل العلمي
فلقيلية	نابلس	جنين	سلفيت		
٨	٩	٥	٤	ذكر	دبلوم كلية مجتمع
٥	١١	٦	٥	أنثى	
٧	٢٢	١٠	٦	ذكر	بكالوريوس
٥	٢٤	٥	٨	أنثى	
١	٣	٢	١	ذكر	ماجستير
-	٢	١	١	أنثى	
٢٦	٧١	٢٩	٢٥	المجموع	
١٥١					

المدرسي ومع الطلبة في المرحلة الأساسية الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في هذا المجال من كل من جامعة القدس المفتوحة، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس في بلدة (أبو ديس)، وعدد من مديري المدارس ومديراتها من ذوي الخبرة الطويلة في هذا المجال. وقد أجمع المحكمون وعددهم (١٧) محكماً على صلاحية

أداة الدراسة

لقد طور القائمون على الدراسة الحالية أداة بحث، وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي والبحوث والدراسات التربوية الخاصة بمديري المدارس الأساسية ومديراتها، إضافة إلى المجالات والنشرات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقسم التعليم بوكالة الغوث الدولية، والمقالات التربوية الخاصة بالمديرين. وتألفت الأداة من (٣٠) فقرة تتماشى مع مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من أجل أن تقيس دور المديرين والمديرات في كيفية التعامل مع المنهاج

- أداة الدراسة، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه
- بعد إجراء عدد من التعديلات التي اقترحها عليها.
- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

Independent "t" test

- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

ثبات الأداة

لقد تأكد القائمون على الدراسة الحالية من ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ المعدل (0,86) وهو معامل ثبات جيد وفي الأغراض الدراسة.

خطوات الدراسة

- تتمثل أهم خطوات الدراسة الحالية في الآتي:
- الرجوع إلى الأدب التربوي للاستفادة من الدراسات ذات العلاقة.
- العمل على تطوير أداة تقيس دور المديرين في تعاملهم مع المنهاج المدرسي والطلبة للمرحلة الأساسية خلال انتفاضة الأقصى.
- التأكد من صدق الأداة بعرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين.
- حساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على إذن رسمي من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وقسم التعليم بوكالة الغوث الدولية لتوزيع الأداة على عينة الدراسة في أربع مديريات للتربية والتعليم هي: نابلس، وجنين، وسلفيت، وقلقيلية، وقسم التعليم التابع لوكالة الغوث الدولية في نابلس.
- توزيع الاستبانة واسترجاعها وترميزها وإدخالها للحاسوب.
- استخراج النتائج ومناقشتها.
- اقتراح مجموعة من التوصيات.

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة الحالية في الآتي:

أ. المتغيرات المستقلة

وتتمثل في الآتي:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- نوع المؤسسة التعليمية: وله مستويان (حكومية، ووكالة الغوث الدولية).
- مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المدير: ولها أربعة مستويات (نابلس، وجنين، وسلفيت، وقلقيلية).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم كلية مجتمع، وبكالوريوس، وماجستير).

ب. المتغير التابع

ويتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المطورة من جانب القائمين عليها.

المعالجة الإحصائية

استخدم القائمون على الدراسة الحالية المعالجات الإحصائية الآتية للوصول إلى النتائج:

نتائج الدراسة ومناقشتها

- أقل من ٦٠%: تقدير منخفض.
 - من ٦٠% وحتى أقل من ٧٥%: تقدير متوسط.
 - من ٧٥% وحتى أقل ٩٠%: تقدير مرتفع.
 - من ٩٠% فأكثر: تقدير مرتفع جداً.
- وتوضيحاً للنتائج الخاصة بالسؤال الأول، فسوف يتم عرضها تحت عنوانين فرعيين مستقلين كالآتي:

أ. النتائج المتعلقة بتعامل المديرين مع المنهاج**المدرسي:**

للإجابة عن السؤال الأول، استخدم القائمون على الدراسة الحالية المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها، مع المنهاج المدرسي من ناحية، وللدرجة الكلية للاستبانة من ناحية ثانية، والتي يوضحها الجدول الآتي (٢):

بعد استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فقد تم استخراج النتائج وتبويبها في جداول تمهيداً لعرضها ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها كالآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول مع المناقشة:

لقد نص السؤال الأول للدراسة الحالية على الآتي: ما درجة تعامل مديري المدارس الأساسية الفلسطينية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة، وذلك خلال انتفاضة الأقصى في عدد من محافظات فلسطين نتيجة سياسات القمع الإسرائيلية؟

وللتعرف إلى تقارير وجهة نظر مديري المدارس الأساسية، استخدم القائمون على الدراسة الحالية نظام التقدير الآتي والذي قام المحكمون بتحديدده بعد الاستفسار منهم:

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التقدير
١	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم في تفعيل دور الإذاعة المدرسية للأنشطة الخاصة بتحقيق أهداف المنهاج في ظل انتفاضة الأقصى باشتراك الطلبة بها من أجل التنفيس عما يجول في خاطرهم.	٤,٦٢	٩٢,٤	مرتفع جداً
٢	يتحقق مدير المدرسة باستمرار من قطع المعلم للمنهاج المدرسي رغم ظروف الانتفاضة الصعبة.	٤,٤٧	٨٩,٤	مرتفع
٣	يركز مدير المدرسة في اجتماعات مجلس المعلمين على المشكلات التي تعترض عملية إنهاء المنهاج المدرسي بسبب	٤,٣٠	٨٦	مرتفع

تعامل مديري المدارس الأساسية الفلسطينية مع المنهاج والطلبة خلال انتفاضة الأقصى

			ظروف انتفاضة الأقصى.	
مرتفع	٨٥,٢	٤,٢٦	يناقش مدير المدرسة المعلمين في وسائل تحقيق أهداف المنهاج رغم ظروف الانتفاضة.	٤
مرتفع	٧٦,٤	٣,٨٢	يتصل مدير المدرسة بمديرية التربية والتعليم للحصول على التعليمات والارشاد من الجهات المختصة في ظل الانتفاضة.	٥
متوسط	٦٥,٦	٣,٢٨	يسوق مدير المدرسة مع مديري المدارس الأخرى في سبيل مواجهة مشكلات التأخر في المنهج المقرر.	٦
مرتفع	٨٣,٤	٤,١٧	يُزور مدير المدرسة الصفوف مرات أكثر خلال الانتفاضة للتأكد من التعامل بفاعلية مع المنهاج خلال الانتفاضة.	٧
مرتفع	٨٦,٨	٤,٣٤	يقدم مدير المدرسة التوجيهات والنصائح للمعلمين بشأن التعامل مع المنهاج في ظروف الانتفاضة الصعبة.	٨
مرتفع	٨٦,٨	٤,٣٤	يشجع مدير المدرسة معلمي التخصص الواحد على التنسيق الدقيق في التعامل مع المنهاج خلال فترة الانتفاضة.	٩
مرتفع	٨٠,٤	٤,٠٢	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم في تطبيق النظام المدرسي الدقيق على الطلبة رغم ظروف انتفاضة الأقصى.	١٠
مرتفع	٧٩,٤	٣,٩٧	يعقد مدير المدرسة اجتماعات منفصلة مع معلمي المواد الدراسية المختلفة لمناقشة المشكلات التي تعترضهم لقطع المادة الدراسية.	١١
متوسط	٧٢,٨	٣,٦٤	يوصي مدير المدرسة بدورات أو لقاءات للمعلمين للتعامل الأمثل مع المنهاج في ظل الانتفاضة.	١٢
مرتفع	٨٢,٦	٤,١٣	يعمل مدير المدرسة على الاستعانة بالمعلم البديل وقت غياب المعلم الأصلي بسبب ظروف الانتفاضة من أجل الحرص على إنهاء المنهاج في موعده.	١٣
متوسط	٦٩,٢	٣,٤٦	يقدم مدير المدرسة الاقتراحات المناسبة لمديرية التربية والتعليم بما يتعلق بمشكلات المنهاج للاستفادة منها في المدارس الأخرى.	١٤
منخفض	٥٩,٤	٢,٩٧	انشغال مدير المدرسة بالأمر الإداري المربكة نتيجة الظروف الصعبة التي يفرضها جيش الاحتلال الإسرائيلي خلال انتفاضة الأقصى تؤدي إلى قلة الزيارات الصفية التي كان يقوم بها المدير سابقا في ظل الظروف العادية المستقرة، مما ينعكس سلبا على المنهاج والطلبة.	١٥

مرتفع	٧٩,٦	٣,٩٨	الدرجة الكلية للمجال
مرتفع	٧٩,٤	٣,٩٧	الدرجة الكلية لوجهة نظر المديرين

كانت ترافق التصرفات الطائشة والقاسية لجيش الاحتلال الإسرائيلي.

وقد يعود السبب أيضا إلى شعور المديرين بالدور الفاعل لهم عن طريق الإذاعة المدرسية وتأثيرهم في مجريات الأمور الأكاديمية والسياسية العامة التي تحيط بالمدرسة وطلابها ومعلميها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الكلمات الصباحية التي يطرحها الطلبة يربطها المعلمون بالتعاون مع مدير المدرسة بموضوعات المنهاج المدرسي المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنهاج في ظل هذه الظروف الصعبة التي يمر بها المدير والمعلم والطالب في وقت واحد.

وأما عن تفسير الفقرات ذات التقدير المتوسط وعددها ثلاث فقرات فقط، فيتمثل في الآتي:

- بالنسبة للفقرة السادسة التي تركز على ضرورة (تنسيق مدير المدرسة مع مديري المدارس الأخرى في سبيل مواجهة مشكلات التأخر في إنهاء المنهاج المقرر)، فيرجع القائمون على الدراسة الحالية ذلك إلى صعوبة التنسيق الحقيقي مع مديري المدارس الآخرين في ظل ظروف الانتفاضة الصعبة، وذلك نظرا لأن لكل مدرسة ظروفًا خاصة تختلف عن الأخرى. فقد يحتاج الجيوش الإسرائيلي مدينة أو بلدة معينة أو مخيمًا أو قرية محددة، لمدة أيام أو أسابيع ويفرض عليها منع التجول، في الوقت الذي تكون فيه

يتبين من الجدول السابق (٢) أن الفقرة (١) حصلت على تقدير مرتفع جداً، أما الفقرات (٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٣،) والدرجة الكلية للمجال) فقد حصلت جميعها على تقدير مرتفع، ففي حين حصلت الفقرات (٦، ١٢، ١٤) على تقدير متوسط، أما الفقرة (١٥) فقد حصلت على تقدير منخفض.

ويعزو القائمون على الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أهمية الإذاعة المدرسية في نقل التعليمات والأنظمة والتوضيحات للطلبة خلال ظروف الاستقرار بصورة عامة، فما بالك أثناء أحداث انتفاضة الأقصى التي تلعب فيها الإذاعة المدرسية الدور الأهم لنقل هذه الأمور أمام طلبة المدرسة جميعاً، بدلا من تنقل المديرين مع بعض المعلمين إلى كل حجرة دراسية لإبلاغ التلاميذ بالأمور المهمة والتعليمات والإرشادات الضرورية خلال انتفاضة الأقصى.

وهذا إضافة إلى أهمية الإذاعة المدرسية في طرح كلمات صباحية تتناول أحداث الانتفاضة وأخبارها وأنشطتها، مع النصائح والتوصيات الملائمة من الإدارة المدرسية ومن المعلمين المناوبين إلى الطلبة، بضرورة أخذها في الحسبان كاحتياطات مهمة لهم في حياتهم اليومية خلال الأحداث المؤلمة التي

من الطلبة برصاص وصواريخ وقذائف

الجيش الإسرائيلي.

وربما يعود السبب أيضا إلى قلة الاجتماعات للإدارة المدرسية مع المعلمين في هذه الظروف الاستثنائية واكتفاء المديرين بالنقل الشفوي السريع للتعليمات حول التعامل مع المنهاج في ظل الانتفاضة أو من خلال توجيهات وتعليمات المديرين والمعلمين في طابور الصباح عن طريق الإذاعة المدرسية.

• أما بالنسبة للفقرة الرابعة عشرة والتي تنص على (تقديم مدير المدرسة الاقتراحات المناسبة لمديرية التربية والتعليم بما يتعلق بمشكلات المنهاج للاستفادة منها في المدارس الأخرى)، فيفسرها القائمون على الدراسة الحالية بانشغال مدير المدرسة أصلا في تسيير أمور مدرسته التي تختلف مشكلاتها في كثير من الأمور عن المدارس الأخرى، ثم انشغال مديريات التربية والتعليم بتسيير المدارس كافة في مناطقها والاطمئنان على أن الدراسة تسيير فعلا خلال أيام رفع منع التجول التي يفرضها جيش الاحتلال الإسرائيلي، مما يصعب وقتها الاهتمام كثيرا بطرح اقتراحات للمدارس الأخرى. ومع ذلك فالتقدير المتوسط لهذه الفقرة يعني وجود اقتراحات يتم رفعها من وقت لآخر من مدير المدرسة إلى مديرية التربية والتعليم، مع أنها أقل من المستوى المطلوب.

• أما عن حصول الفقرة الخامسة عشرة على تقدير منخفض، تنص على (انشغال مدير المدرسة بالأمور الإدارية المربكة نتيجة

بعض المدن والبلدات والقرى والمخيمات الأخرى غير محتلة في ذلك الوقت فقط، مما يؤدي إلى أن قطع المادة الدراسية من جانب المعلمين يختلف من مدرسة إلى أخرى. كما أن المدارس التي كانت بعيدة عن منع التجول قد يجتاحها الجيش الإسرائيلي من جديد ويرفع حظر التجول مؤقتاً عن المدارس في المدن والمناطق السابقة. أي أن مدى التعامل مع المنهاج قد يختلف من بلدة إلى أخرى، بل وحتى من مدرسة إلى أخرى في داخل المدينة ذاتها، مما يصعب فيه إجراء أي نوع من التنسيق الكامل، علما بأنه موجود ولكنه ليس بالمستوى المطلوب للأسباب سابقة الذكر.

• أما بالنسبة للفقرة الثانية التي تدور حول (توصية مدير المدرسة بعقد دورات أو لقاءات للمعلمين للتعامل الأمثل مع المنهاج في ظل انتفاضة الأقصى) والتي حصلت على التقدير المتوسط، فربما يعود ذلك إلى ضيق الوقت لعقد مثل هذه الدورات أو اللقاءات، بسبب الانشغال التام من جانب المعلمين في قطع المادة الدراسية التي ضاعت على الطلبة بسبب سياسة الإغلاق شبه المتواصلة من جانب جيش الاحتلال الإسرائيلي للمدارس الأساسية لفترات طويلة، ونتيجة خوف أولياء الأمور من إرسال أبنائهم إلى المدارس أحيانا في أوقات التوتر الشديد حفاظا على أرواحهم بعد ما سقط المئات

• أما عن الفقرات التي حصلت على تقدير مرتفع في المجال المتعلق بتعامل المديرين مع المنهاج المدرسي، فقد شملت الفقرات ذات الأرقام (٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٣) فإنه بالنسبة إلى الفقرات من الثانية وحتى الخامسة فتدور حول تحقق المديرين من قطع المعلم للمنهاج الدراسي وتحقيق أهدافه والحصول على معلومات بشأنه من مديرية التربية والتعليم، وعقد اجتماعات مع المعلمين بهذا الصدد، فربما يعود ذلك إلى التعليمات المتواصلة التي تنقلها مديريات التربية والتعليم إلى المديرين بضرورة قطع المادة الدراسية مهما كانت ظروف الانتفاضة صعبة. وبالفعل فقد تحقق القائمون على هذه الدراسة الحالية من الأمر بالاجتماع مع العديد من المديرين الذين توصلوا إلى الكثير من الأساليب والطرق التي تؤدي في نهاية المطاف إلى قطع المادة الدراسية وتحقيق أهداف المنهاج بالتنسيق مع المعلمين ومع إدارة المنطقة التعليمية بصرف النظر عن الأحوال القاهرة التي تمر بها المدارس خلال انتفاضة الأقصى.

كما توجد فقرات حصلت على تقدير مرتفع، وهي ذات الأرقام من (٧-١١) بالإضافة إلى الفقرة الثالثة عشرة، وتدور كلها حول الزيارات الصفية، وتقديم النصائح والتوجيهات للمعلمين، وتشجيع معلمي التخصص الواحد على التنسيق والتعاون مع المعلمين لتطبيق النظام، وعقد الاجتماعات مع معلمي المواد الدراسية المنفصلة،

الظروف الصعبة التي يفرضها جيش الاحتلال الإسرائيلي خلال انتفاضة الأقصى مما يؤدي إلى قلة الزيارات الصفية التي كان يقوم بها المدير سابقاً في الظروف العادية المستقرة، مما ينعكس سلباً على المنهاج والطلبة)، فهي تفسر ذاتها بذاتها. فهل غياب المعلمين والكثير من التلاميذ واستشهاد بعضهم واعتقال بعضهم الآخر، يجعل المدير يقوم بزيارات صفية أم يتدبر الأمور بوضع جدول تعويض للحصص التي تضيع بموجب الأسباب السابقة، أو ضم الشعب المختلفة للصف الواحد في مجموعة واحدة أو تقصير الفترة الزمنية للحصة الدراسية خوفاً على طلبة المدرسة من هجوم جديد لقوات الاحتلال الإسرائيلي، أو نتيجة وجود الطائرات المروحية (الهيلوكوبتر) في أجواء المدينة أو البلدة التي تقع فيها المدرسة، أو بسبب حضور دوريات الجيش الإسرائيلي إلى المدارس، والطلب من المدير إغلاق المدرسة بقوة السلاح أو إعطائه مهلة قصيرة كي ينصرف الطلبة إلى بيوتهم، مما يؤدي إلى حدوث خوف وهلع بين الطلبة والمعلمين وخاصة في الصفوف العليا من المرحلة الأساسية حيث يكون بينهم كثير من المطلوبين لسلطات الاحتلال الإسرائيلي بسبب مقاومتهم البطولية لتصرفاتها الظالمة.

الأولى التي امتدت سبع سنوات في فلسطين ضد الاحتلال الإسرائيلي فيما بين عامي ١٩٨٧-١٩٩٤ مما أكسبهم خبرة في التعامل مع المنهاج المدرسي، في الأمور التي ركزت عليها هذه الفقرات بشكل فعال.

وعند الموازنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت في معظمها مع بعض نتيجة دراسة (Ingram, 2001) في حصر المنهاج على القوة في إجراء التغييرات في البيئة المدرسية.

ب. النتائج المتعلقة بتعامل المديرين مع الطلبة
يوضح الجدول الآتي (٣) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقدير تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع الطلبة:

والاستفادة من المعلم البديل عند غياب المعلم الأصلي.

ويرجع القائمون على الدراسة الحالية الارتفاع في الاستجابة على هذه الفقرات من جانب المديرين إلى حُبوبة هذه الأمور جميعها، فبدونها تنهار العملية التعليمية التعلمية وتتوقف أهداف المنهاج المدرسي، إذا لم يقم مديرو المدارس ومديراتها بهذه الأمور أو لا بأول، حفاظاً على مستقبل الطلبة في المرحلة الأساسية، وخاصة في ظروف صعبة تزيد من المهام التي ركزت عليها هذه الفقرات.

كما قد يعود السبب في ذلك إلى خبرة كثير من المعلمين، ولا سيما القدامى منهم، من المشوار الطويل الذي مروا به في الانتفاضة

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة تقدير تعامل مديري

المدارس الأساسية ومديراتها مع الطلبة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التقدير
١	يساعد مدير المدرسة المعلم في إرشاد الطلبة إلى كيفية تنظيم وقت الدراسة في ظل انتفاضة الأقصى من خلال طابور الصباح.	٤,١١	٨٢,٢	مرتفع
٢	يقوم مدير المدرسة بتفعيل دور مجلس أولياء الأمور لخدمة الطلبة في ظل انتفاضة الأقصى.	٤,٠٦	٨١,٢	مرتفع
٣	يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلم بمساعدة الطلبة على تشكيل لجنة لإعداد مجلة الحائط تعنى بشؤون الطلبة وهمومهم.	٤,١٠	٨٢,٠	مرتفع
٤	يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلم بمساعدة الطلبة في تشكيل لجان للدفاع المدني والإسعافات الأولية.	٣,٧٩	٧٥,٨	مرتفع
٥	يعمل مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة والتعليمات عند التعامل	٤,٢٣	٨٤,٦	مرتفع

			مع الطلبة بما يتلاءم مع ظروف الانتفاضة.
مرتفع جدا	٩٣,٠	٤,٦٥	٦ يتابع مدير المدرسة غياب الطلبة باستمرار رغم أحداث الانتفاضة.
مرتفع	٨١,٨	٤,٠٩	٧ يستمر مدير المدرسة في تطبيق الخطط السنوية من أنشطة طلابية رغم ظروف الانتفاضة.
مرتفع جدا	٩٠,٢	٤,٥١	٨ يتصل مدير المدرسة بأولياء أمور الطلبة الذين ينقطعون عن المدرسة ولو لفترة قصيرة من أجل إعادة انضمامهم في المدرسة.
مرتفع	٨٥,٢	٤,٢٦	٩ يعطي مدير المدرسة توجيهاته من وقت لآخر للطلبة حول ظروف الانتفاضة والتعايش معها داخل المدرسة.
مرتفع	٨٢,٢	٤,١١	١٠ يعقد مدير المدرسة اجتماعات مستمرة مع المعلمين لمناقشة تأثير الانتفاضة في سلوك الطلبة.
متوسط	٧٢,٤	٣,٦٢	١١ يرسم مدير المدرسة خطة شهرية للأنشطة الطلابية بما يتناسب مع ظروف الانتفاضة.
مرتفع	٨٠,٨	٤,٠٤	١٢ يزيد مدير المدرسة من زيارته للمعلمين في الصفوف للتأكد من استمرار التفاعل مع الطلبة رغم الظروف الصعبة للانتفاضة.
منخفض	٥٢,٠	٢,٦٠	١٣ يساعد مدير المدرسة الطلبة الذين تضرر أهلهم ماديا من الانتفاضة بجمع التبرعات لهم منه ومن المعلمين والطلبة.
متوسط	٦١,٢	٣,٠٦	١٤ يقوم المدير وبمساعدة من المعلمين بإصدار نشرة تربوية تفيد الطلبة في ظل انتفاضة الأقصى.
مرتفع	٨٥,٤	٤,٢٧	١٥ يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين بتعزيز الأنشطة المتميزة للطلبة عن طريق توزيع الجوائز البسيطة لرفع معنوياتهم خلال الانتفاضة.
مرتفع	٧٩,٢	٣,٩٦	الدرجة الكلية للمجال
مرتفع	٧٩,٤	٣,٩٧	الدرجة الكلية لوجهة نظر المديرين

الفقرتان (١٤,١١) فقد حصلنا على تقدير متوسط، في حين حصلت الفقرة (١٣) على تقدير منخفض.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فقرتين من فقرات هذا المجال قد حصلنا على تقدير مرتفع جدا تدوران حول متابعة المدير لغياب الطلبة

وبيتين من الجدول السابق (٣) أن الفقرتين (٨,٦) قد حصلنا على تقدير مرتفع جدا، في حين حصلت الفقرات (١، ٢، ٣، ٤,١٥، ١٢، ١٠، ٩، ٧، ٥) والدرجة الكلية للمجال، والدرجة الكلية لوجهة نظر المديرين والمديرات، على تقدير مرتفع، أما

المدير خطة شهرية للأنشطة الطلابية بما يتناسب مع ظروف الانتفاضة، ومساعدته المعلمين على إصدار نشرة تربية تنفيذ الطلبة في ظل الانتفاضة.

ويفسر القائمون على الدراسة الحالية ذلك، إلى أن هذه الأمور أصبحت لا تحتل أولوية لدى المديرين في ظل ظروف الانتفاضة الصعبة، تلك الظروف التي لا تسمح حتى ولو بالقليل من عمل الأنشطة أو إصدار النشرات التربوية، تلك الأشياء التي تحتاج إلى استقرار واستغلال فترة ما بعد الدوام المدرسي للقيام بها، تلك الأوقات التي أصبحت خطيرة جداً بالنسبة للطلبة الذين ينتظر آباؤهم كثيراً عودتهم إلى المنازل سالمين دون تعرض جيش الاحتلال لهم، كما أن ظروف المنازل والمدارس نفسها أصبحت غاية في الصعوبة. فقصف المدارس، وصوت الرصاص، وتحليق الطائرات العمودية الإسرائيلية واختراق الطائرات المقاتلة لحاجز الصوت فوق المدارس، وانقطاع الكهرباء والماء بشكل شبه متواصل، يجعل من قيام الطلبة بأنشطة صفية أو لاصفية غاية في الصعوبة، مما جعل المديرين يستجيبون لهاتين الفقرتين بتقدير متوسط، وهذا يعني وجود بعض الاهتمام بها ولكن ليس بالقدر المطلوب فعلاً.

أما عن الفقرات التي حصلت على تقدير منخفض في استجابة المديرين والمعلمين فقد اقتصرنا على الفقرة الثالثة عشرة، التي تدور حول مساعدة مدير المدرسة الطلبة الذين تضرر أهلهم مادياً من الانتفاضة بجمع التبرعات لهم.

والإتصال بأولياء أمور الطلبة ممن ينقطعون عن المدرسة ولو لفترة قصيرة خلال انتفاضة الأقصى.

ويمكن تفسير ذلك أن هاتين المهمتين تمثلان في الواقع أكثر الممارسات الإدارية في المدارس الفلسطينية، حيث يؤمن المديرون والمديرات بضرورة انتظام الطلبة في الدراسة ومتابعة المنقطع عنها في ظروف الاستقرار العادية، فما بالك بالظروف الخطيرة التي تمر بها المدارس خلال انتفاضة الأقصى، حيث لا بد من تأكيد المدير من أن انقطاع الطالب عن الدراسة ولو لفترة قصيرة يعود بالدرجة الأساس إلى ظروف عائلية أو مرضية، وليس نتيجة اعتقال أو اغتيال أو استجواب من جانب سلطات الاحتلال الإسرائيلي. هذا إضافة إلى زيادة التركيز لدى هؤلاء المديرين على الانتظام في الدراسة من جانب الطلبة عند رفع حظر التجول، حتى يستطيع الطلبة الحضور إلى المدرسة وتعويض ما فاتهم من قطع المنهاج المدرسي، في حين أن معدل شرح المعلم للدروس والموضوعات المختلفة قد تضاعف، وأن غياب الطلبة سيفقد معلومات قيمة كثيرة يصعب تعويضها لضيق الوقت. وهذا ما زاد من تركيز المديرين واهتمامهم ليس فقط بتحديد أسماء الطلبة القائمين بل والاتصال الهاتفي أو الشخصي بأولياء أمورهم لحثهم على الالتحاق بالمدرسة.

أما عن الفقرات التي حصلت على تقدير متوسط في هذا المجال فتشمل الفقرتين الحادية عشرة والرابعة عشرة، وتدوران حول وضع

لدى مجتمع مسلم في غالبيته، فما بالك بجمع التبرعات للطلبة المتضررين؟ وما أكثرهم! أما عن الفقرات الأخرى فهي جميعاً قد حصلت على تقدير استجابة مرتفع وعددها (عشر فقرات) وهي ذات الأرقام (١٠،٩،١٢،١٥،١٠،٢،٣،٤،٥،٧) وقد ركزت هذه الفقرات على دور المدير في إرشاد الطلبة لكيفية تنظيم أوقات دراستهم في ظل الانتفاضة، وتفعيل دور أولياء الأمور، والتعاون مع المعلمين لمساعدة الطلبة بتشكيل لجان الإسعافات الأولية، وتطبيق الأنشطة والتعليمات الملائمة لظروف الانتفاضة، وتطبيق الخطط السنوية، والاجتماعات مع المعلمين، والزيارات القصيرة للصفوف، وتعزيز الأنشطة المتميزة للطلبة.

ويفسر القائمون على الدراسة الحالية هذه النتائج المرتفعة؛ لاحتلالها الأولوية الكبرى للمدير في ضرورة إرشاد الطلبة لتنظيم وقتهم المحدد للدراسة في ظل ظروف قاسية للغاية، وذلك من خلال تفعيل دور أولياء الأمور وتشكيل اللجان التي أصبحت في غاية الأهمية كلجان الدفاع المدني والإسعافات الأولية في ضوء الاعتداءات شبه اليومية على الجميع، وبخاصة الطلبة الذين لا يقفون مكتوفي الأيدي إذا ما مرت دورية عسكرية عادية أو حتى دبابة مصفحة.

كما أن التعليمات ضرورية للطلبة وهي تلقى التجاوب السريع من جانب المدير، فلا بد للطلبة من احترامها وتطبيقها، كما أن الخطط السنوية للأنشطة حسب المتاح ينظر لها المديرون نظرة خاصة، حتى يؤكدوا لمديري المناطق التعليمية

ويفسر القائمون على الدراسة الحالية هذه النتيجة المنخفضة، إلى أن المديرين أصلاً يعانون من ضائقة مالية شديدة في ظروف انتفاضة الأقصى، حيث أن رواتبهم لا تزيد عن (٥٠٠) دولار، أما رواتبهم في مدارس الحكومة، أما مدارس الوكالة فهي أفضل قليلاً، تلك الرواتب التي أصبحت لا تلبي أدنى مطالب الحياة في ضوء ارتفاع أسعار جميع السلع بلا استثناء، ومضاعفة أجور النقل بالسيارات ضعفين أو ثلاثة أضعاف على الأقل، في ضوء ممارسات الجيش الإسرائيلي بقطع الطرق وتحويل مسار السيارات إلى الجبال والأودية والمناطق الوعرة والالتفافية الطويلة جداً، مما رفع من أجرة المواصلات. كل هذا يجعل المديرين وأعضاء هيئة التدريس لا يستطيعون مساعدة أنفسهم، فكيف بهم يساعدون الطلبة المتضررين، هذا ناهيك عن أنهم أصلاً قد تضرروا في كثير من الحالات هم أو أقاربهم أو ذويهم أو جيرانهم أو معارفهم.

أما عن جمع التبرعات المدرسية للطلبة المتضررين فالحقيقة إن الأمر مفرج جداً، حيث أن الجميع قد تضرر ضرراً بالغاً نتيجة سياسة التدمير للبشر والشجر والحجر، ونتيجة لسياسة الحصار والتجويع وعدم وصول الموظفين والعمال والتجار إلى أماكن عملهم مما انعكس سلباً على الوضع الاقتصادي العام لجميع شرائح المجتمع الفلسطيني، فأصبح جمع التبرعات حتى لإصلاح المساجد التي تضررت بالتصف، عملاً في غاية الصعوبة

التي أظهرت أن أكثر المشكلات التي تواجه المديرين والمديرات في المدارس هي المشكلات المتعلقة بالمنهاج والكتب المدرسية والطلبة، كما اتفقت أيضاً مع بعض نتائج دراسة (Xu,2001) التي أكدت على ضرورة التقاء المديرين بالمعلمين داخل الصفوف وخارجها، من أجل تقويم المنهاج المدرسية والعملية التعليمية التعلمية لرفع مستوى التحصيل الطلابي وزيادة فاعلية تعلمهم. ولكن في الوقت نفسه تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج دراسة سليمان (1999)، التي أشارت إلى أن درجة الصعوبات كانت أكبر عند المديرات مقارنة بالمديرين في مجالات الطلبة والبناء المدرسي والسلطة المشرفة ومهارات الإشراف.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني مع المناقشة
لقد نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي:

هل للجنس (ذكر، أنثى) دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها في بعض المحافظات الفلسطينية، في التعامل مع المنهاج المدرسي والطلبة خلال انتفاضة الأقصى؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الآتية:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة في بعض المحافظات الفلسطينية، خلال انتفاضة الأقصى تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم القائمون على الدراسة الحالية اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

وللمشرفين التربويين ولأولياء الأمور أن المدارس تبقى شغلة نشاط مهما كانت الظروف قاسية.

أما عن مناقشة تأثير الانتفاضة في سلوك الطلبة من جانب المدير مع المعلمين، فيرجع القائمون على الدراسة الحالية تفسير ذلك، إلى أن الكثير من أنماط السلوك الغريبة قد ظهرت على طلبة المرحلة الأساسية كالخوف الشديد والصراخ أحياناً والتبول اللاإرادي والرسم على الجدران لجنود وطائرات ودبابات، ومحاولة تقمص شخصية الجندي المحتل وتصرفاته الشاذة بقيام عدد من الطلبة بأفعال قهرية مثل: ضرب زملائهم، ومحاولة أخذ بعض الأشياء منهم بالقوة، وظاهرة مص الأصابع، وقضم الأظافر، وخلع الشعر، والصراخ بالصوت المرتفع. وهنا يأتي دور مدير المدرسة في تفعيل دور المرشدين النفسيين الموجودين في تلك المدارس، الذين زادت أعباؤهم كثيراً في ظل ظروف الانتفاضة، هذا ناهيك عن الحزن الشديد لدى الكثيرين من الطلبة؛ نتيجة فقدان أعزاء لهم من أهلهم أو ذويهم أو أصدقائهم أو معارفهم أو جيرانهم، وخوفهم الشديد من أن يكون دورهم قد اقترب فعلاً.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في بعض جوانبها مع بعض نتائج دراسة (Yamada,2001) التي أظهرت أهمية تعامل المديرين والمديرات في المدرسة الابتدائية مع الطلبة. كما اتفقت النتائج أيضاً مع بعض نتائج دراسة المدحجي (1991)

Independent "t" test، والناتج يوضحها الجدول الآتي(٤):

الجدول (٤)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بين المديرين والمديرات تبعا لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن = ٧٣)		ذكر (ن = ٧٨)		الجنس
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
*٠,٥٨	٠,٤٢٨	٣,٩٦	٣,٩٦	٠,٣٦٤	٤,٠١	المجال المتعلق بالمنهاج
*٠,٢٤	٠,٣٥٠	٠,٣٥٠	٣,٩٣	٠,٣٣٢	٣,٩٩	المجال المتعلق بالطلبة
*٠,٣٥	٠,٣٥١	٣,٩٥	٣,٩٥	٠,٣٠٨	٤,٠٠	الدرجة الكلية لوجهة نظر المديرين

* دالة أحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

فحسب بل والحياتية قبل ذلك. وهنا تأتي أهمية دور المديرين والمديرات، بصرف النظر عن جنسهم، في توجيه النصائح والتعليمات منهم كآباء وأمهات لكل شيء يفيدهم بتنظيم الدراسة في أوقات قصيرة متاحة، وتوضح كثيراً من الأمور يتمثل أهمها في: أن العدو الإسرائيلي لا يريد ضرب المؤسسات والمصالح الفلسطينية فحسب، بل يسعى بإصرار إلى تدمير الإنسان الفلسطيني أيضاً كي يخيف بذلك الإنسان العربي والمسلم، وهنا جاءت الفروق غير ظاهرة بين المديرين والمديرات في هذا الصدد.

وتتفق هذه النتائج مع بعض نتائج دراسة (Drake,2001) التي أكدت عدم وجود فروق بين المديرين والمديرات بالنسبة للوضع الأكاديمي في المدرسة، ولا سيما أثناء التعامل مع الطلبة والمنهاج المدرسي والمعلمين. كما اتفقت أيضاً مع بعض نتائج دراسة الطوباسي (١٩٨٠) التي أظهرت عدم وجود تأثير لجنس المدير في عدد ونوع المشكلات التي يواجهها.

ويتبين من الجدول السابق (٤) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين درجات تعامل المديرين والمديرات مع المنهاج المدرسي والطلبة ودرجتها الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (٠,٠٥).

ويفسر القائمون على الدراسة الحالية عدم وجود فروق بين المديرين والمديرات في وجهة نظرهم نحو مجال المنهاج المدرسي والطلبة والدرجة الكلية، في أن ظروف انتفاضة الأقصى متقاربة لديهم جميعاً ولا سيما في قسوتها ووحشية تصرفات الجيش الإسرائيلي، مما يرفع من مستوى مسؤولية المديرين والمديرات في تحمل أعباء ثقيلة نحو قطع مادة المنهاج المدرسي، وتحقيق أهدافه بوسائل شتى تتلاءم مع هذه الظروف الاستثنائية من جهة، وفي نظرهم إلى أبنائهم وبناتهم الطلاب والطالبات بضرورة الحذر الشديد خلال التعامل مع الطلبة، بشكل يوجههم إلى ما يصبون إليه، ليس من الناحية العلمية

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث مع المناقشة

لقد نص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي:

هل لنوع السلطة المشرفة على التعليم (حكومية، وكالة الفوث الدولية) دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة في عدد من المحافظات الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة في عدد من المحافظات الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى، تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية
ولفحص هذه الفرضية، استخدم القائمون على الدراسة الحالية اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent "t" test، والنتائج يوضحها الجدول الآتي (٥):

الجدول (٥)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين من المديرين والمديرات تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية

الدلالة	قيمة (ت)	وكالة (ن = ٢١)		حكومة (ن = ١٣٠)		اسم المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
*٠,٠٠٢	٣,٠٨٥	٠,٥٣٦	٣,٧٤	٠,٣٥٥	٤,٠٢	المجال المتعلق بالمنهاج
*٠,٠٠٢	٣,١٤٤	٠,٣٤٧	٣,٧٥	٠,٣٢٩	٤,٠٠	المجال المتعلق بالطلبة
*٠,٠٠١	٣,٥٠٥	٠,٤٦٨	٣,٧٥	٠,٢٩٩	٤,٠١	الدرجة الكلية لوجهة نظر المديرين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

ويرجع القائمون على الدراسة الحالية هذه النتيجة، إلى أن المدارس الحكومية تتبع مباشرة إلى السلطة الوطنية الفلسطينية التي تقف موقفاً واضحاً ومؤيداً لانتفاضة الأقصى ضد الاعتداءات الإسرائيلية الغاشمة، التي عملت على تدمير البنية التحتية لوزارات السلطة الفلسطينية ومؤسساتها ومن بينها المؤسسات التعليمية، مما يجعل التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم

ويبين من الجدول السابق (٥) وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمديرات في تعاملهم مع المنهاج المدرسي والطلبة ودرجتها الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من ($0,05$)، وكانت الفروق لصالح المديرين الذين يعملون في المدارس الحكومية.

ومديراتها ومعلميها ومعلماتها في سبيل الحرص على تعلم الطلبة وتعليمهم لتحقيق الأهداف التربوية العامة التي تسعى إليها السلطة الوطنية الفلسطينية، والمتمثلة في تنشئة جيل متعلم ومتقف في ظل إقامة دولة فلسطينية مستقلة وعاصمتها القدس الشريف.

وقد تعارضت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض نتائج دراسة (Ingram,2001) التي أكدت على وجود فروق دالة إحصائياً لصالح مديري المدارس الخاصة ومديراتها، حول الوضع المأمول للتربية في المرحلة المتوسطة، ولاسيما في عناصرها الأربعة المتمثلة في المعلمين، والتنظيم، والمناهج المدرسية، والعملية التعليمية التعليمية وخصوصاً التفاعل مع الطلبة. كما وتعارضت هذه النتيجة أيضاً مع بعض نتائج دراسة (سليمان، ١٩٩٩) التي أوضحت أن درجة المعوقات الإدارية الكلية لدى المديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية كانت قليلة بالنسبة لمجالات السلطة المشرفة على التعليم، والمعلمين، والطلبة، ومهارات الإشراف التربوي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع مع المناقشة

لقد نص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي:

هل لمديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المديرون والمديرات في محافظات: نابلس، وجنين، وسلفيت، وقلقيلية، دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية الفلسطينية ومديراتها مع المنهاج والطلبة، خلال انتفاضة

التعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريات التربية التابعة لها أكثر حرصاً وتشدداً في الاهتمام بالتعامل مع الطلبة والمنهاج من المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية التي تأخذ تعليماتها من هيئة الأمم المتحدة، والتي غالباً ما تأخذ في سياساتها طابع الحياد، ولا تركز كثيراً على مجريات الانتفاضة، مما يعكس، سلماً على تعامل المديرين مع المنهاج المدرسي والطلبة بدرجة أقل من مديري المدارس الحكومية ومديراتها.

وربما تعود هذه النتيجة أيضاً إلى أن المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، هي أقل في العدد، بدرجة كبيرة، من المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مما يجعل من مديري المدارس الحكومية ومديراتها على اتصال أوسع وفي تناقل أخبار الانتفاضة، وما يمكن أن يعملوه من إجراءات تربوية للتعامل الأفضل مع المنهاج المدرسي والطلبة في ظل هذه الظروف الصعبة، وبدرجة أكثر حيوية من مديري مدارس الوكالة ومديراتها، الذين هم أقل عدداً وربما أقل اهتماماً أو حماسة منهم.

وربما يعود السبب كذلك إلى وجود منظمات شعبية وجماهيرية كثيرة في القرى والمدن والبلدات التي توجد فيها مدارس حكومية بشكل أكثر مما هو عليه في المخيمات التي تشرف على مدارسها وكالة الغوث الدولية. وتعمل هذه المؤسسات الأهلية والجماهيرية على التعاون مع مديري المدارس

الفلسطينية، تعزى لمتغير مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المديرون والمديرات. ولفحص هذه الفرضية، استخدم القائمون على الدراسة الحالية اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي، تظهر نتائجه في الجدول (٦) الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة، وذلك خلال انتفاضة الأقصى، في عدد من المحافظات

الجدول (٦)

تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المديرون والمديرات

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجال
٠,٣٧	١,٠٥٢	٠,١٦٤	٣	٠,٤٩٣	بين المجموعات	المجال المتعلق بالمنهاج
		٠,١٥٦	١٤٧	٢٢,٩٥٩	داخل المجموعات	
			١٥٠	٢٣,٤٥٢	المجموع	
٠,٠٦	٢,٤٥١	٠,٢٧٨	٣	٠,٨٣٤	بين المجموعات	المجال المتعلق بالطلبة
		٠,١١٣	١٤٧	١٦,٦٧٦	داخل المجموعات	
			١٥٠	١٧,٥١٠	المجموع	
٠,١٢	١,٩٧٤	٠,٢١١	٣	٠,٦٣٣	بين المجموعات	الدرجة الكلية لوجهة نظر المديرين
		٠,١٠٧	١٤٧	١٥,٦٩٨	داخل المجموعات	
			١٥٠	١٦,٣١	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

الطلبة والمناهج، وتلك التي تصل إلى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها بخصوص التفاعل مع المناهج والطلبة، تكاد تكون متشابهة من حيث القواعد والأسس التربوية السليمة، التي تتمثل في ضرورة قطع المادة الدراسية مهما كانت الظروف صعبة، واستغلال الأوقات المتاحة مهما كانت قليلة، ومساعدة الطلبة في حل الكثير من المشكلات التي تواجههم في هذا الصدد، والتعاون الوثيق بين المعلمين والمديرين وأولياء الأمور لتذليل العقبات التي قد تظهر.

ويتبين من الجدول السابق (٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تعامل المديرين والمديرات مع المنهاج المدرسي والطلبة ودرجتها الكلية، تبعاً لمتغير مديرية التربية والتعليم التي يتبع لها المديرون والمديرات، فقد كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (٠,٠٥).

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن التعليمات التي تصل إلى مديري المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها بشأن التفاعل مع

التي أكدت أن المهارات والمعلومات التي اكتسبها المديرين ينبغي أن تلعب دوراً في التعامل ليس مع المنهاج المدرسي والطلبة فحسب، بل مع مديريات التربية والتعليم كذلك بشكل مسؤول وأكثر فاعلية من قبل.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس مع المناقشة

لقد نص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الحالية على الآتي:

هل للمؤهل العلمي (دبلوم، وكلية مجتمع، وبكالوريوس، وماجستير) دور في درجة تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج والطلبة، في عدد من المحافظات الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى؟ وقد انبثق عن هذا السؤال الفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها مع المنهاج المدرسي والطلبة في عدد من المحافظات الفلسطينية، خلال انتفاضة الأقصى، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم القائمون على الدراسة الحالية اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدول (٨) الآتي:

الوثيق بين المعلمين والمديرين وأولياء الأمور لتذليل العقبات التي قد تظهر.

كما قد ترجع هذه النتيجة إلى وجود نوع من الشبه الكبير، في الظروف المحيطة بالمناطق التعليمية سواء التابعة للحكومة أو التي تشرف عليها وكالة الغوث الدولية، من حيث التصرفات الظالمة والتدميرية لجيش الاحتلال الإسرائيلي في التعامل مع أبناء الشعب الفلسطيني بعامة، ومع قطاع التعليم من طلبة ومعلمين ومديرين ومدارس من جهة ثانية، مما يجعل النتائج على الأرض شبه متقاربة، رغم وجود مديريات تربية وتعليم كثيرة تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، في المحافظات التي تتناولها الدراسة وهي: محافظات نابلس وجنين وسلفيت وقلقيلية، بينما توجد منطقة تعليمية واحدة فقط تتبع لوكالة الغوث الدولية في شمال فلسطين تتمثل في منطقة نابلس التعليمية، إضافة إلى الخبرة السابقة لكثير من المديرين في التعامل مع الطلبة والمنهاج المدرسي خلال الانتفاضة الأولى التي امتدت لفترة سبع سنوات (١٩٨٧ - ١٩٩٤) استخدموا فيها مهارات متنوعة للتغلب على الصعاب فيما يخص الطلبة والمنهاج المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة في بعض جوانبها مع بعض نتائج دراسة (Mataboge, 2000)

الجدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمديرين والمديرات

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
المجال المتعلق بالمنهاج	بين المجموعات	٠,٠٦٩٦	٢	٠,٠٣٤٨	٠,٠٢٢	*٠,٩٧
	داخل المجموعات	٢٣,٤٤٥	١٤٨	٠,١٥٨		
	المجموع	٢٣,٤٥٦	١٥٠			
المجال المتعلق بالطلبة	بين المجموعات	٠,١٢٧	٢	٠,٠٦٣٦	٠,٠٤٢	*٠,٥٨
	داخل المجموعات	١٧,٣٨٣	١٤٨	٠,١١٧		
	المجموع	١٧,٥١٠	١٥٠			
الدرجة الكلية لوجهة نظر المديرين	بين المجموعات	٠,٠٣١٢	٢	٠,٠١٥٢	٠,١٣٨	*٠,٨٧
	داخل المجموعات	١٦,٣٠٠	١٤٨	٠,١١٠		
	المجموع	١٦,٣٣١	١٥٠			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

في الأمور الإدارية والتنظيمية خلال هذه السنوات.

كما قد يعود السبب أيضاً، إلى كثرة الدورات التدريبية التي حضرها هؤلاء المديرين في مختلف الموضوعات التربوية، ومن بينها الإدارة المدرسية والتربوية مهما اختلفت مؤهلاتهم.

وقد نجد من بين هؤلاء المديرين والمديرات من يحملون دبلوم كلية المجتمع أو دبلوم معهد المعلمين أو المعلمات، وقد حضر دورات تدريبية أكثر بكثير ممن يحملون درجة البكالوريوس أو درجة الماجستير، مما أدى إلى تقارب المعلومات والتصرفات الإدارية، في التعامل مع المنهاج المدرسي أو الطلبة بين المؤهلات جميعاً، لا سيما وأنّ الدورات تنطلق كثيراً إلى هذين المحورين التربويين، في معظم اللقاءات مع المديرين والمديرات.

ويتبين من الجدول السابق (٨) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجات تعامل مديري المدارس الأساسية ومديراتها، في عدد من المحافظات الفلسطينية مع المنهاج المدرسي والطلبة ودرجتها الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمديرين والمديرات، فقد كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (٠,٠٥).

ويرجع القائمون على الدراسة الحالية هذه النتيجة، إلى عامل الخبرة الطويلة التي مر بها المديرين والمديرات، سواء في مدارس الحكومة أو مدارس وكالة الغوث الدولية، لأنه في العادة لا يستلم الإدارة المدرسية إلا أشخاص ذوو خبرة طويلة في الحقل التدريسي، وبشهادة التقدير الإشرافية التربوية، لسنوات متواصلة من النجاح التدريسي، إضافة إلى العوامل التي تساعد مدير المدرسة

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في بعض جوانبها مع بعض نتائج دراسة (Mataboge,2000) التي أشارت إلى أن على المديرين أن يقوموا بعمل تغييرات أو عمليات تطويرية، بصرف النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية والعلمية، وذلك من أجل التعامل الفعال مع المناهج المدرسية والطلبة.

وفي الوقت نفسه اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج دراسة (سليمان، ١٩٩٩) التي أشارت إلى أن أعلى المعوقات والمشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية ومديراتها، كانت لدى من يحملون درجة البكالوريوس، ويلبهم حملة درجة دبلوم كلية المجتمع، ثم من يحملون درجة الماجستير.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، فإن القائمين عليها يطرحون التوصيات الآتية:

١. توثيق عرى التعاون بين مديريات التربية والتعليم التي أجريت فيها الدراسة، وذلك للتخفيف من آثار الممارسات الإسرائيلية على تعامل المديرين والمديرات مع المنهاج والطلبة، رغم قساوة الظروف التي يمرون بها.

٢. زيادة التنسيق بين مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها، ومديري مدارس الحكومة ومديراتها، وذلك للتخفيف من حدة الممارسات الإسرائيلية الظالمة خلال

التربويين، في معظم اللقاءات مع المديرين والمديرات.

كما قد ترجع هذه النتيجة أيضا إلى أن تعيين المديرين للمدارس الأساسية الفلسطينية، لا يأتي فقط بالتقدم في الخبرة لدى المعلمين المرشحين لهذه الوظيفة، أو حتى بالدرجة أو الشهادة العلمية، وإنما يتم في ضوء امتحانات يقدمونها سواء في المدارس الحكومية أو مدارس وكالة الغوث الدولية، مع تشكيل لجان فحص من جانب المتخصصين يخضع فيها المتقدمون والراغبون في الإدارة المدرسية للإجابة عن أسئلة مقالیه وموضوعية من جهة، وإلى مقابلات شخصية توضع عليها علامات أو تقارير أو درجات، يتم بموجبها تصفية المتقدمين من عدة مئات إلى عدة عشرات في ضوء ذلك من جهة أخرى. وقد يتفوق أحيانا من يحمل مؤهل دبلوم كلية مجتمع أو دبلوم معهد معلمين، على من يحمل درجة البكالوريوس أو درجة الماجستير، في ضوء هذه المعايير والامتحانات واللقاءات والمقابلات بفعل خبرته الطويلة جداً ومساعدته للمدير فترة ليست قصيرة من الزمن. بل يدخل في تلك الاختبارات أيضا التمكن النسبي من اللغة الإنجليزية والقيام بالأنشطة ذات العلاقة بالعمل الإداري، مما يجعل الفرصة سانحة أمام الجميع لنيل منصب مدير المدرسة مهما كان المؤهل العلمي، لاسيما إذا اجتاز الاختبارات واللقاءات والمقابلات الخاصة باختبار المديرين، إضافة إلى التقارير الإشرافية والإدارية السابقة.

- الانتفاضة وأثرها السلبي على التعامل مع المنهاج والطلبة.
٣. ضرورة أخذ وزارة التربية والتعليم في الأقطار العربية بعامة وفي فلسطين بخاصة في الحسبان، وضع خطة للطوارئ خاصة بمديري المدارس ومديراتها، لكيفية التعامل مع الطلبة والمنهاج المدرسي في ظل الأزمات والأوقات العصيبة، التي قد تمر بها المنطقة من وقت لآخر.
٤. شروع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، بتنفيذ دورات تدريبية خاصة بمديري المدارس الأساسية ومديراتها، حول تفعيل العلاقة مع مديري المدارس المجاورة، وتدريبهم على كيفية التعامل مع المعلمين والطلبة والمنهاج في وقت الأزمات، والتعاون الوثيق فيما بينهم.
٥. ضرورة إصدار كتيبات ومواد تدريبية ومنشورات موجهة إلى مديري المدارس الأساسية ومديراتها، يتم فيها طرح اقتراحات للتغلب على المشكلات التي تواجههم خلال الأزمات، ومساعدتهم في بناء خطط للطوارئ، إضافة إلى إعطائهم صلاحيات أوسع تمكنهم من اتخاذ القرارات.
٦. تفعيل دور المؤسسات المحلية التربوية والمجتمعية في المناطق، من خلال فتح باب التعاون والتنسيق فيما بينهم، حتى يكون باستطاعة المدرسة متابعة الطالب الجريح أو غير القادر على التوجه إلى المدرسة بسبب ممارسات جيش الاحتلال الإسرائيلي.
٧. التخطيط المسبق ما بين إدارة المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي واللجان المحلية، في تطبيق التعلم الشعبي عند إغلاق المدن والقرى والمخيمات الفلسطينية ومنع التجول فيها بأوامر من جانب جيش الاحتلال الإسرائيلي.
٨. تعاون المدارس ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مع المراكز التربوية الأهلية، في تنفيذ المشاريع المشتركة والموجهة لخدمة مديري المدارس الأساسية ومديراتها، في ظل هذه الظروف العصيبة، وذلك بتزويد المدارس بالقرطاسية والمواد المساندة للتعليم، وتنفيذ الدورات التدريبية على يد ذوي الخبرة والاختصاص في فلسطين أو من أي قطر آخر شقيق أو صديق.
٩. إجراء دراسة تربوية ميدانية تتمثل في تقصي دور المعلمين، في التعامل مع الطلبة والمنهاج الدراسي خلال انتفاضة الأقصى.
١٠. إجراء دراسة تربوية ميدانية أخرى، للكشف عن فعالية دور المشرفين التربويين في التعامل مع المعلمين والطلبة والمدارس خلال فترة الانتفاضة العصبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (٧) العمري، أيمن أحمد إبراهيم، معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن، ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ١٩٩٠.
- (٨) اللواتي، محمد بن شهاب بن حبيب، المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٩٢.
- (٩) المدحجي، منصور قاسم فارح، المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ١٩٩١.
- (١٠) المنيع، محمد عبد الله، بعض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد (١٧)، ١٩٨٨.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- 11) Akbaba, Sadegul (2000). A case study of an urban elementary school principal with unanticipated situation: Application of chaos theory". **Dissertation Abstracts International**, 60(90), 3251-A.
- 12) Brown, L.H (1979). A study of the delegation of a selected Florida public Elementary school". **Dissertation Abstracts International**, 40(8), 3009-A.
- 13) Danziger, Kurt (1996), **Interpersonal communication**
- (١) إبراهيم، مجيد، الإدارة التربوية: أسسها النظرية ومجالاتها العلمية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٩، ص ١٠-٧٥.
- (٢) بوارب، بيرسي، ترجمة سامي ناشد، إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٥، ص ٢-٤٢.
- (٣) ديراني، عيد، دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المملكة العربية السعودية، من منشورات مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود بالرياض، ١٩٨٧.
- (٤) سليمان، مهدي كامل، معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ١٩٩٩.
- (٥) صلاح، خالد، تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن، ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ١٩٨٥.
- (٦) الطوباسي، عادل حسين، دراسة واقع الإدارة المدرسية في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان، ١٩٨٠.

- to be essential to appropriate middle school education", **Dissertation Abstracts International**, 62(3),900 - A.
- 19) Mataboge, Temeki J. (2000). "Guidelines for the in-service education and training of school principals in managerial competencies", **Dissertation Abstracts International**, 60(7), 2311.
- 20) Ramos -Kelly, Diane T. (2000). "The role of the principal and staff development structures: Factors which shape and influence instructional practices of teachers". **Dissertation Abstracts International**, 61(6),2133-A.
- 21) Yamada, Aaron T. (2001). "Elementary school principals perceptions of responsibilities and competencies for instructional leadership", **Dissertation Abstracts International**, 61(10), 3851-A.
- 22) Xu, Shuli (2001). "Teacher evaluation and student learning: Perceptions of elementary school principals and teachers", **Dissertation Abstracts International**, 62(4), 1318-A.
- work book with supporting text**, Fourth Edition. New York: Macmillan Company.
- 14) Drake, Georgia S.(2001)."A study of the relationship between principals educational beliefs, personal characteristics, school demographics, and student achievement in Alabama public high schools, **Dissertation Abstracts International**, 61(9),3451 - A.
- 15) Fleck, Mary B. (2000). "Elementary principals use of student assessment information". **Dissertation Abstracts International**, 60(7), 2302-A.
- 16) Hatch – Yab, C. (1989). "A study of principals, perceptions of their role and their educational administration programs, perceived effectiveness as related to the role", **Dissertation Abstracts International**,49(5),1640 - A.
- 17) <http://www.yarmok.4t.com.eda.ah.htm>.
- 18) Ingram, Llene Loretta (2001)."A study of the perceptions of middle school principals: Elements considered

The Way Palestinian Basic School Principals Dealt with Students and School Curriculum During Al-Aqsa Intifadha

Jawdat A. Saadeh
Majdi A. Zamel
Ismael G. Abu Zyada

Abstract

The major purpose of the study was to investigate the effect of sex, educational district, academic degree, and the supervised authority, on the way of Palestinian basic school principals dealt with school curriculum and students during Al- Aqsa Intifadha.

To achieve this purpose, five questions were raised and four hypotheses were proposed. A thirty item- questionnaire according to Likert scale was developed by the researchers and presented to judges in order to check its validity. Cronbach Alpha formula was used to calculate its reliability and it was (0.86). The questionnaire was distributed to (151) principals in four educational districts that include Nablus, Jenin, Selsef, and Qalquilia. They represented 26% of the total population.

The researchers used means, percentages, One Way ANOVA and the independent "t" test.

The results of the study indicated that there was no statistical differences (0.05) between the degree of principals' dealing with the school curriculum and students due to sex, academic degree, supervised authority and the educational district variables. Moreover, the Palestinian basic school principals gave high grades to their dealing with school curriculum and students.

Contents

Papers (In English)

- **Approximate Solution of Weakly Singular Integral Equations by Mechanical Quadrature Method**
Jafer Ahmed , Feras M. Al-Faqih 1
- **Marketing in Islamic Countries: Challenges and Opportunities**
Hamza Salim Lutfi Khraim , Ahmed Mahmoud Ahmed 17
- **Algorithm Transformation and Data Broadcast Elimination for Systolic Implementation**
Alaa E. Aljanaby , Nadia Y. Yousif, Sana J. Al Yaseri 38

Papers (In Arabic)

- **The Way Palestinian Basic School Principals dealt with Students and School Curriculum During Al-Aqsa Intifadha**
Jawdat A. Saadeh ,Majdi A.Zamel, Ismael J. Abu Zyada ١
- **The Impact of Organization Culture and Informal Information Characteristics on Informal Information System Effectiveness**
Mohammad A. Al -Tae ,Sultan Ahmad Al-Nawfel ٤١
- **Khalil Ibn Ahmad Poetry Analytical View**
Omar Abdul Rahman Sarisi ٦٧
- **Judicial Adaptation and its Legal Influences ” Legistively and Applicably“ A Study in Judicial Separation Between Married Couple for Defect**
Ali Ahmed Al-Mahdawi ٨٥

ISSN 1561 - 9109



Zarka Journal for Research and Studies

A Refereed Scientific Journal

Published by the Deanship of Scientific Research, Zarka Private University
Zarka - Jordan

Volume 5, No.2 Shawwal, 1424, December 2003