

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية

فأخية الذاتية لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

صالح عبد العزيز سمور أقرع

إشراف

الدكتور نسان حسين الطو

منه هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية
الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية

فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

صالح محمد العزيز سمور أقرع

إشراف

د. نسان حسين الحلو

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٥/١٢/٢٠٠٢م وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع

..... مشرفاً رئيساً
..... ممتحناً خارجياً
..... عضواً
..... عضواً

- د. نسان حسين الحلو
- د. تيسير محمد الله
- د. محمد عساف
- د. علي بركات

الإهداء

من القلب إلى القلب، أهدي هذا العمل العلمي المتواضع،

والذي يخزن في مضمونه رسالة حب ومغزى حقيقياً إلى فلذات

قلبي وهم رفقتي رحلة هذا العمل العلمي وهؤلاء هم

أبي وأمي الأعزاء،

أبنائي محمد.... ومصطفى.... ومعتصم... وشروق.... وأمنة

إلى رفيقة دربي.... زوجتي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الشكر والتقدير

قال تعالى ﴿لَا تُكْرِهُوا لِلَّذِينَ كُفِرُوا صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ﴾.

الشكر والحمد لله رب العالمين على الصحة والقوة التي مكنتني من النجاح في الحصول على درجة الماجستير، وتوجيهها بإنجاز رسالة الماجستير هذه.

كما وأشكر الأستاذ الفاضل الدكتور غسان حسين الحلو لما قدمه من توجيهات قيمة كان لها مساهمة فاعلة في إبراز هذه الدراسة واعطائها قيمة تستحقها.

كما وأشكر الأساتذة الأفاضل د. عبد عساف، ود. علي بركات، ود. تيسير عبد الله لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، فقد بذلوا جهوداً فاعلة وقد ساهموا بصورة ملموسة في تصويب هذه الدراسة وإبرازها بصورتها الأفضل.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص شكري لكل من ساهم وقدم يد العون لإنجاز هذه الدراسة.

وبارك الله فيكم جميعاً وجزاكم خير الجزاء

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	خ
فهرس الملاحق	ذ
ملخص الدراسة	ر
.....	
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها.....	
مقدمة الدراسة.....	٢
مشكلة الدراسة	١٠
أهداف الدراسة	١٣
أهمية الدراسة.....	١٣
أسئلة الدراسة.....	١٥
فرضيات الدراسة	١٥
مسلمات الدراسة	١٦
حدود الدراسة	١٦
مصطلحات الدراسة.....	١٦
.....	
الفصل الثاني : الأدب التربوي والدراسات السابقة.....	
الأدب التربوي.....	٢١
- البعد الشخصي.....	٢١
- البعد الوظيفي.....	٢٩
- البعد الاجتماعي.....	٣٦
.....	
الدراسات السابقة	٤١
- الدراسات العربية:.....	٤١
- الدراسات الأجنبية:.....	٥١
.....	
الفصل الثالث: الطريقة وإجراءاتها	

٦٠	 منهج الدراسة
٦٠	 مجتمع الدراسة
٦١	 عينة الدراسة
٦٣	 أداة الدراسة
٦٥	 - صدق الأداة
٦٥	 - ثبات الأداة
٦٥	 إجراءات الدراسة
٦٦	 متغيرات الدراسة
٦٦	 المعالجات الإحصائية
	 الفصل الرابع: تحليل النتائج
٦٨	 - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
٨٢	 - النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
٨٣	 - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
٨٤	 - النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
٨٧	 - النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
	 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٩٠	 - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
١٠٦	 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
١٠٧	 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
١٠٨	 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
١٠٩	 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
١١١	 التوصيات
	 المراجع:
١١٤	 - المراجع العربية
١٢١	 - المراجع الأجنبية
١٢٦	 الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)
١٢٨	 ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين.	٦١
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة.	٦١
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة.	٦٢
٤	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.	٦٢
٥	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦٢
٦	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	٦٢
٧	توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة والنسب المئوية لفقرات كل مجال.	٦٤
٨	قياس ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	٦٥
٩	درجة فاعلية الذات للمدرء كما هي في أداة الدراسة ومتوسط الاستجابة وما يقابله بالنسبة المئوية.	٦٨
١٠	درجة فاعلية الذات للمدرء على جميع فقرات الاستبانة من وجهة نظر العينة كلها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات والنسب المئوية.	٦٩
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرء على مجال الشخصية.	٧١
١٢	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين على مجال الشخصية.	٧٢
١٣	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر العينة كلها على مجال الشخصية.	٧٣
١٤	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرء على المجال الوظيفي.	٧٤
١٥	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين على المجال الوظيفي.	٧٥
١٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر العينة كلها على المجال الوظيفي.	٧٦

١٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المدارء على المجال الاجتماعي.	٧٧
١٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين على المجال الاجتماعي.	٧٨
١٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر العينة كلها على المجال الاجتماعي.	٧٩
٢٠	ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المدراء.	٨٠
٢١	ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين.	٨١
٢٢	ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر العينة جميعها.	٨٢
٢٣	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الوظيفة لدى أفراد العينة.	٨٣
٢٤	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الجنس لدى أفراد العينة.	٨٤
٢٥	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة.	٨٥
٢٦	المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة.	٨٦
٢٧	نتائج اختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في المجال الشخصي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٨٦
٢٨	نتائج تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة.	٨٧
٢٩	المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة.	٨٨

فهرس الملقق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
١	أداة الدراسة (الاستبانة).	١٢٩
٢	لجنة المحكمين.	١٣٨
٣	الكتب الرسمية لتسهيل مهمة الباحث.	١٣٩

ملخص الدراسة

فاعلية الذات للمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

إعداد

الطالبة: صالح محمد العزيز سمور اقروم

إشرافه

د. نسان حسين الحلو

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية الذات للمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين الخمسة وهي: (نابلس، طولكرم، سلفيت، قلقيلية، جنين) من وجهة نظر المدراء والمعلمين، وبيان اثر كل من المتغيرات المستقلة التالية وهي: (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) على درجة فاعلية الذات للمدراء.

تكونت عينة الدراسة من المدراء والمعلمين الذين أجابوا على الاستبانة وعددهم (٥٥) مديراً ومديرة، و (٢٢٤) معلماً ومعلمة/ وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة (٤٠%) من مجموع المدراء، وبنسبة (١٠%) من مجموع المعلمين.

وقد تم الاختيار بالإضافة إلى كل مدير (٥) معلمين عشوائياً من مدرسي الصفوف الثانوية. ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة، اعد الباحث استبانة تكونت من (٦٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، تضمنت مقياساً لتقدير درجة فاعلية الذات للمدراء وفق سلم ليكرت الخماسي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- ان درجة فاعلية الذات للمدراء على مجمل الأداة كانت بدرجة عالية جداً، إذ بلغت (٨٢,٨%)، فقد حصلت (١١) فقرة على درجة عالية و (٥٥) فقرة على درجة عالية جداً.

- ٢- كان ترتيب مجالات الدراسة حسب درجة فاعلية الذات للمدراء من الأعلى :
- المرتبة الأولى : المجال الشخصي وحصل على متوسط قدره (٤,١٦) ونسبة بلغت (٨٣,٢%).
- المرتبة الثانية: المجال الاجتماعي وحصل على متوسط قدره (٤,١٣) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٦%).
- المرتبة الثالثة : المجال الوظيفي وحصل على متوسط قدره (٤,١١) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٢%).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة عند أفراد عينة الدراسة من مديريين ومعلمين .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى مدراء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند أفراد العينة.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المجال الشخصي لفاعلية الذات للمدراء وذلك لصالح مؤهل علمي أقل من بكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بقية المجالات الأخرى لفاعلية الذات للمدراء وهي المجال الوظيفي والمجال الاجتماعي.
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أي مجال من مجالات الدراسة ولا في الدرجة الكلية لفاعلية الذات للمدراء عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تبعا لمتغير الخبرة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات اللازمة لزيادة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مسلمات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة:

من التحديات العلمية الكبيرة التي تواجهها الإدارة التربوية بصورة دائمة هي القدرة على تفعيل الذات لدى الإداريين التربويين مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية ومسمياتهم، واكتشاف حقائق جديدة تساعد في تحقيق هذه الفاعلية، وذلك من خلال إجراء أبحاث علمية ميدانية لدراسة فاعلية الذات الفعلية لدى هؤلاء الإداريين التربويين.

وبما أن الباحث يعمل معلماً في مدرسة حكومية ثانوية أكاديمية، رأى أن يطبق هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الثانوية الأكاديمية لما لهم من دور كبير وهام على مسيرة التربية والتعليم في مدارس الوطن، وما لهم من تأثير كبير في تنفيذ سياساتهم الإدارية وانعكاساتها على كل العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، وكلما تمتع المديرون بفاعلية أكبر، فكلما كانت المدارس فاعلة وممتازة بمعلميها وطلبتها وكل مخرجاتها، بما فيها المنتج النهائي للعملية التعليمية، وانعكس ذلك إيجابياً على مجمل العملية التعليمية، بما فيها الإدارة التعليمية والمعلمين على حد سواء.

ويرى محمود (١٩٥١) أن معيار توطيد العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية تعتمد بالدرجة الأولى على الأسلوب الإنساني الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ الاحترام والتفاعل البناء في سبيل تحقيق أهداف المدرسة العلمية والتربوية. وهي العلاقة التي يقيمها مدير المدرسة مع العاملين معه من معلمين وأيضاً أولياء أمور وهيئات اجتماعية أخرى من جهة، وهي أيضاً علاقة المدير والمعلمين من جهة والطلبة وممثلي السلطة التعليمية من جهة أخرى.

واكد رياض (١٩٦١) بأن الصفة القيادية للمدير تتمثل بقدرته على التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى له بموجبها كسب استجاباتهم له

واحترامهم وولائهم فيشحنهم ويخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية في مدرسته، وهي صفة تعني توافر علاقة مميزة بين المدير والعاملين معه من معلمين وإداريين.

أما فائق (١٩٦١) فيرى أن من الأسس العامة لإدارة المدرسة الثانوية الناجحة ما يلي:

- ١- قدرة إدارة المدرسة على قيادة العمل التربوي وتمثيل بالالتزام بالسياسات التعليمية المقررة، وتنفيذ البرامج بفاعلية متناهية، وتحقيق الأهداف التربوية في المدرسة.
- ٢- قدرة الإدارة على إقامة العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لجميع أبناء المجتمع المدرسي.
- ٣- مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل لإنجاز الأهداف، فاهتمام الإدارة في عملية التنسيق يؤدي إلى تحقيق مردود النمو بفاعلية والعمل التعاوني المخطط.
- ٤- قدرة إدارة المدرسة على توفير الظروف المناسبة لأداء فعال في العمل.
- ٥- قدرة إدارة المدرسة على استخدام الاستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرار.
- ٦- قدرة إدارة المدرسة على مواكبة التغيير وعلى استخدام التكنولوجيا والأساليب العلمية الحديثة، والمدير الناجح الذي ينمي فاعليته الإدارية باستخدام هذه الأساليب بغية التطور وتأدية الوظائف والمهام على أفضل وجه.
- ٧- قدرة إدارة المدرسة على استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي، فالمدير الفاعل يحتاج أن يزيد ما ينجز من أعمال في المدرسة كتقويم الخطة، ووضع معايير تمكن قياس الأداء.

و أورد بيرسي (١٩٦٥) أن من خصائص إدارة المدرسة الحديثة هي وضوح المعايير والتي تمكن من القيام بعملية التقويم. ومن أبرز المعايير التي تجعلنا نميز بين إدارة تقليدية وأخرى حديثة هي :

- ١- تحديد محور العمل ودرجة الاهتمام به، ومن أوجه محور العمل هي : الاهتمام بالجانب التربوي الفني، والإسهام في تطوير المناهج وحسن استخدام الكتاب، وتوطيد العلاقات الإنسانية، والجدية في وضع الخطط والتقويم الذاتي للعاملين.
- ٢- تحديد أسلوب العمل، فالإدارة التقليدية تعمل بطريقة حرفية عند تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تصدرها السلطة المركزية ولا تستطيع الخروج عليها لعجزها عن أحداث التطور والتقدم في النظام المدرسي بكفاية وفاعلية.

أما الإدارة الحديثة فتعتمد العلم منهجاً وطريقة ومبدأ أداء المهام ومعالجة الجوانب الفنية وغيرها، فلا تبقى المدير حبيس مكتبه، بل تدعوه لدراسة الواقع وقضاياها، وتشخيص ما يعترضه من مشاكل، ووضع الخطط العلمية في دراستها وتقرير الحلول المناسبة لها.

ويوضح سليمان (١٩٧٨) في خصائص الإدارة المدرسية الناجحة، ينبغي أن تكون الإدارة التعليمية تعبيراً نقياً وترجمة مخلص لل فلسفة التي ينشدها المجتمع، وبالتالي ينبغي أن تكون بيئة المدرسة منتقاة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى في المجتمع، ولن تكون منتقاة إلا إذا كانت إدارتها نقيّة، وحتى تكون الإدارة المدرسية نقيّة وناجحة في وظيفتها لا بد وان تتصف بالخصائص التالية:

- ١- أن تكون إدارة هادفة، تعتمد الموضوعية والتخطيط السليم.
- ٢- أن تكون إيجابية، وقائدة في العمل وتوجيهه.
- ٣- أن تكون اجتماعية، ومتعاونة، وودودة تعتمد على المشورة لا التسلط.
- ٤- أن تكون إنسانية، ومرونة دون إفراط، وتجديد دون إغراق، وتقدمية دون غرور، وجدية دون تزمّت، وأن تحرص دائماً على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة.

ويقول ولاس (١٩٨١) إن "مفهوم الذات" شكل سيكولوجي أو بناء خيالي، الهدف منه مساعدة عالم النفس على التفكير في الظواهر التي يدرسها، وليس هناك كيان داخلي أو مادة محددة أو عامل نفسي ممكن رؤيته أو قياسه بشكل مباشر،

وانما هو مفهوم الذات الذي يستدل عليه وعن طريق السلوك. ويستخدم الأدباء المتخصصون اصطلاح "مفهوم الذات" على أنه مجموعة من الشعور والعمليات التأملية والتي يستدل عليها من خلال سلوك ملحوظ، عن طريق هذا التعريف الشكلي يكون "مفهوم الذات" بمثابة تقييم الشخص لنفسه ككل من حيث (مظهره، وخلفيته، وأصوله، وقدراته، ووسائله، واتجاهاته وشعوره) حتى تبلغ الذروة حيث تصبح قوة موجهة لسلوكه.

ويضيف والاس (١٩٨١) أنه يوجد مفهوم ذاتي صالح ومفهوم ذاتي ضحل واهم، فليس ايجابياً أن ينهمك الشخص في الدفاع عن تنظيماته الادراكية الموجودة من قبل بدلاً من أن يعمل على زيادة رصيده من المهارات والمعرفة، والشخص الإيجابي الذي يتوفر لديه مفهوم ذاتي إيجابي ينطلق لتكريس جهوده، وتسخير طاقاته لكي يستكشف المعاني الشخصية للأحداث المتصلة به وبالعالم من حوله، فالنفس الإيجابية تركز على دعائم من خبرات فعلية التي تحقق تقدماً ونجاحاً، فهو يقرب من الناس لكي يكون محبوباً منهم فينهمك في نشاط معين متوقفاً أن ينتج فيه ويشعر في نفسه بعدم العجز وبالمحبة من جانبهم نتيجة مخالطته إياهم واحتكاكه بهم.

ومفهوم الذات للفرد يقوم بصفة أساسية بتوجيه وضبط وتنظيم أداء الفرد وفعله، وعلاوة على ذلك، للحصول على مقياس مفهوم الذات وهو التقدير الذاتي المكتوب، أن تقرر الذات ما بها من خبرات وشعور خاص كامن فيها (والاس، ١٩٨١).

أما "بستان (١٩٨٣) فيرى أن المهارة الإدارية تشمل الوجه الإنساني كما أن مفهوم المهارة الإنسانية تشمل الوجه العقلي، وهي في هذا تأكيد على المواصفات والخصائص اللازمة لرجل الإدارة المدرسية، والتي هي خلاصة الاطلاع والدراسة والممارسة العملية وهي:

- فهم طبيعة العمل المدرسي، كالتهيئة للعمل المدرسي ومتابعة تنفيذه.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كتوزيع المسؤوليات وتحقيق تكافؤ الفرص وتصريف الأمور بذكاء ودراية وحل المشكلات واقتراح البدائل، والأخذ بتوجيهات القيادات التربوية واحترامها، وحسن المعاملة مع الجميع داخل

المدرسة وخارجها، والالتزام بمبدأ الموضوعية في عملية التقويم، وتقدير ظروف العاملين ومشكلاتهم ومشاغلكم والعمل على حلها، والعمل الدؤوب على رعاية مصالح العاملين في المدرسة وتوفير ما يحقق بعض رغباتهم وحاجاتهم. ويقر مرسى (١٩٨٤) بأن النمط الديمقراطي في الإدارة أو في القيادة التربوية له فاعلية وأثر في الإنتاج مع الجودة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ويعتمد على الاستشارة والتعاون كما يقر مرسى (١٩٨٤) بأن نمط الإدارة الديمقراطية هو الذي يصلح للمؤسسة التعليمية لعدة عوامل منها:

- ١- انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيق هذه الفلسفة في المؤسسة.
- ٢- كما أن البحوث في مجال علم النفس الاجتماعي قد أثبتت أن الناس يعملون سوياً بطريقة أفضل وبفاعلية اعظم حين يشتركون في وضع أهداف وفي وضع طرق العمل.
- ٣- وقد أوضحت التحليلات لنتائج الأنواع المتعددة من الإدارة أن الناس يكونون أكثر سعادة وإنتاجاً وأقل تعدياً بعضهم على بعض حين تكون الإدارة تعاونية تتبع من الجماعة.

ويوضح سمعان وآخرون (١٩٨٥) بأن القيادة هي تأدية أدوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفاءتها إلى استمرارها، ويؤدي الفشل في تحمل مسؤولياتها والقيام بوظائفها إلى انتقالها عملياً إلى من يبرز من المجموعة رغم بقائها اسمياً للقائد الرسمي. إذ قد يفقد الإداري دوره القيادي من التزامات وظيفية واجتماعية وشخصية ولم يكن على قدر من الكفاءة والمهارة المهنية والفنية، ولم يحقق لدى من يعمل معهم نوعاً من العلاقات الإنسانية الفاعلة التي تعتمد على الاحترام المتبادل والتقدير لكفاءته وقدراته، فهو يفقد القيادة لكنه يحتفظ بمركزه الإداري المسؤول مما تكون له انعكاسات سلبية على العمل.

والقيادة تتحدد بالشخص الذي يؤدي المهام التالية:

- ١- مساعدة المجموعة على تحديد أهدافها وأغراضها ومهامها.
 - ٢- مساعدة المجموعة في تحقيق أهدافها وأغراضها ومهامها.
- وحتى يقوم القائد بهذه المهام فإنه يتصف بما يلي:

- المرونة والقدرة على التكيف للتغيير.
 - القوة الإدراكية للكل والأجزاء.
 - معرفة كافية بالناس وأساليب التعامل الديمقراطي.
- ويعرف البرادعي (١٩٨٨) المدير الفاعل بالتالي:
- ١- صفة قيادية تربوية (كما يكون المدير تكون المدرسة) بأن يجعل المدير جهده رائداً للنجاح.
 - ٢- ذا مهارات فنية وقدرة على العمل مع الآخرين.
 - ٣- ذا شخصية حيوية، ودمثة محبوبة وجديرة بالاحترام والتقدير والثقة.
 - ٤- ذا إدراك بالأهداف التربوية وخصائصها إذ تسهل على المدير عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم الفاعل السليم.
- ويذكر البرادعي (١٩٨٨) صفات مدير المدرسة الثانوية في النظام السوري الداخلي كما يلي:
- ١- صاحب معرفة بالأهداف، وصاحب أهلية شخصية ومهنية تساعد على تحقيق الأهداف (إعداداً وتخطيطاً وتنظيماً ومعرفة بالوسائل والطرق والعلاقات).
 - ٢- ملتزم بالنظام العام السائد في مجتمعه.
 - ٣- مؤمن بالعمل الاجتماعي خلقاً ومعرفة وسلوكاً.
 - ٤- مطلعاً على كامل مواد النظام من منطلقات وأهداف ومعايير وإجراءات.
 - ٥- صاحب معرفة ومهارة في التعامل مع أفراد المجتمع المدرسي طلبة ومدرسين وعاملين.
 - ٦- لديه خبرة وثقافة عامة مهنية وتربوية وإدارية تحقق احترام الجميع.
 - ٧- شخصية متوازنة متكاملة إلى حد كبير في الإدارة.
 - ٨- ذا عفة غيرية، وإيجابية.
 - ٩- مؤهل جامعي مع مؤهل تربوي وخبرة بالعمل التعليمي الثانوي.
 - ١٠- ذا صفة قيادية فهو أب للطلبة ومرشد للمعلمين وأخ أكبر لابناء المجتمع المحلي.
 - ١١- صاحب حكمة ودراية وفاعلية وصاحب مبادرة.
 - ١٢- متقناً لأساليب التقويم الذاتي والخارجي.

١٣- لديه استعداداً لتقبل الجديد من الخبرات، واستخلاص العبر والإفادة منها في تطوير عمله.

١٤- شخصية متفتحة، إيجابية، ديموقراطية البنية والاتجاه. تشده المعاني الخيرة الرائعة.

وللوقوف عن كثب على فاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس قام وليامز (Williams, 1996) بدراسة هدفت فحص المصادقية والثبات لنظرية بندورا (Bandura) متعددة الأبعاد لفاعلية الذات، وذلك باستخدام عدة اختبارات منها، اختبار "كرونباخ ألفا" وذلك لاختبار الثبات الداخلي لها، واستخدام اختبار "Scree" و "Cattell" وخلصت الدراسة إلى نتائج تقول انه يوجد ثلاثة أبعاد أساسية لفاعلية الذات وهي: فاعلية اجتماعية، وفاعلية وظيفية أكاديمية، وفاعلية شخصية، واستوفت الدراسة وأشارت أن نظرية بندورا (Bandura) صالحة ومناسبة للتطبيق.

ونظراً؛ لأن اهتمام المدرسة يكون منصباً نحو الاهتمام بالأطفال والعمل على تربيتهم تربية شاملة في ضوء تفاعلهم مع البيئة لتكوين شخصياتهم المتكاملة عقلياً وجسمياً وانفعالياً واجتماعياً، فإن ذلك لا يتم إلا بتهيئة البيئة المناسبة وتوفير الخدمات اللازمة التي تساعد الأطفال على النمو الشامل والمتكامل وتتعهد مواهبهم بعد اكتشافها ليصبحوا أشخاصاً أسوياء لكل منهم شخصيته المستقلة، قادرين على الاستفادة منها بأقصى طاقة ممكنة، ليفيدوا أنفسهم ويفيدوا مجتمعهم.

وتهدف الإدارة المدرسية أيضاً إلى تنمية خبرات العاملين فيها بشكل مستديم، وإلى تنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المدرسية المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة ولاقصى مدى ممكن (الدويك، ١٩٩٨).

ويقول الدويك (١٩٩٨) في هذا الصدد بان القيادة وقوة فاعليتها تعتمد على عناصر جوهرية ثلاث هي:

١- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها في ذلك.

٢- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، ويتوقف الكثير من نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود العاملين تحت أمرته، بعد تنظيم هذه الجهود وتنسيقها ومن ثم توجيهها نحو الهدف المشترك الذي يسعى إليه.

٣- تحقيق الهدف الوظيفي، حيث أن الهدف الأول من أية عملية توجيهية يقوم بها القائد هو بلوغ أهداف المؤسسة التي يقوم على إدارتها، وهو هدف مشترك يسعى جميع العاملين لبلوغه، غير أن الوصول إليه يحتاج إلى بلوغ أهداف أخرى يعمل كل منها على خدمة الهدف المشترك، مثل الأهداف الشخصية لكل عامل، والأهداف الشخصية للمدير نفسه، والأهداف العامة لجميع العاملين، وهي أهداف لكل منها أثرها في العاملين وفي التأثير عليهم في حفز الهمة وبذل الجهد.

ولبلوغ النتائج المرجوة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها يؤكد حجي (١٩٩٨) بأن هناك إجماع على أن القيادة التربوية الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة، إذ تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها حيث يقدر القائد أفراد الجماعة الذين يشاركون في تخطيط العمل وتنظيمه بل وفي تقويمه أيضاً، إيماناً منهم بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد اقترح "ريتشارد جورتون" (Jourton) أربعة أنماط من الكفاءات، يبدو أنها أساسية للمديرين التعليميين الذين يديرون إدارتهم بكفاءة ويظهر ذلك من الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل لدى الإدارة القدرة على تحديد المشكلات التي يريد علاجها في المدرسة بدقة؟
- هل يمتلك الإداري الرؤية كتربوي؟ وهل يتعرف ويفهم ويرى مضامين معظم الاتجاهات والقوى الاجتماعية التي تؤثر على التعليم والمجتمع؟
- هل يشعر المدير بحاجة قوية ليكون قائداً؟
- وهل لديه قدرة عالية لوضع أهداف جديدة وتنفيذها؟
- وهل يبحث عن فرص للتدريب على القيادة؟

- هل يرغب المدير في حساب المخاطر في المبادأة القيادية، ويواجه المقاومة والمعارضة والنقد المهني أو الشخصي؟ (حجي، ١٩٩٨)

ويذكر حجي (١٩٩٨) بأن جورتون (Jurton) يرى أن الشخص الذي يريد أن يكون مديراً ناجحاً يحتاج إلى عدد من المعتقدات الأخلاقية أو قيم تمكنه من توجيه كفاءاته ومن أهمها:

- ١- تمثل القيم الأساسية عند اتخاذ القرار.
- ٢- تحقيق المسؤوليات المهنية بأمانة وتكاملية.
- ٣- طاعة القوانين.
- ٤- دعم الواجبات الأساسية وحماية الحقوق المدنية والإنسانية للجميع.
- ٥- تنفيذ السياسات التعليمية والقواعد الإدارية .
- ٦- السعي إلى وضع مقترحات لتصحيح القوانين والسياسات التي يرى انه لا تتلاءم مع الأهداف التربوية.
- ٧- تجنب الوصول إلى أوضاع لتحقيق مكاسب شخصية .
- ٨- قبول الدرجات العلمية أو الشهادات المهنية من المؤسسات المعتمدة فقط، والاحتفاظ بمستويات خلقية عالية، والبحث عن فعالية المهنة من خلال البحث والتنمية.

ويذكر حجي (١٩٩٨) أن في مصر تنص معظم التشريعات التعليمية على أن شغل وظائف الإدارة التعليمية يخضع لتوافر ثلاثة شروط هي:

- الحصول على تقدير ممتاز في التقرير السنوي للسنتين الأخيرتين.
- قضاء عدد معين من السنوات في التعليم والوظيفة.
- حضور برنامج تدريبي يعتمد على مستوى الإدارة ينتهي بامتحان أو مناقشة بحيث يقدمه المرشح للترقية.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث معلماً في مدرسة ثانوية حكومية، ومن خلال علاقته المباشرة مع المدير والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور وممثلي المجتمع المحلي،

ومن خلال مطالعة الباحث في الأدب التربوي والذي يدور حول الشؤون المدرسية والإدارية بصورة خاصة، كل ذلك أشار إلى أهمية دور المدير الفاعل في إدارة المدرسة والذي يظهر واضحا من خلال مدى الرضى والمعنويات لدى المعلمين والمستوى لدى الطلبة ورضى أولياء الأمور وما ينعكس بالنتيجة على المجتمع بأسره من مشاعر وقيم اتجاه المدرسة وفاعليتها.

ويرى مصطفى وآخرون (١٩٧٧) أن دور المدير هو دور المسؤول، صاحب القرار، يحتم عليه أن يكون المعد والمشرّف والمنسق والموجه، صاحب النظرة من خلال وضع الخطة المدرسية، انطلاقا من الامكانيات المتوفرة والمنظرة للمدرسة بحيث تشمل حفز وتوجيه المعلمين والطلبة لإثارة روح الجماعة والانتماء. وأن يعد الاتصال المنظم داخل وخارج المدرسة بغية تحقيق الأهداف المدرسية، وإقامة العلاقات الإنسانية على أساس من الود والتفاهم والشعور بالمسؤولية والغيرية الصادقة، وبذلك يتصف المدير بالخبرة والفاعلية ويكون عوناً على العطاء، ومفجراً للطاقات الخلاقة.

كما يرى حجي (١٩٩٨) أن نجاح مدير المدرسة في عمله رهن بعلاقاته بالعاملين، ولذا فإن نوعية علاقات المدير بالمعلمين والموظفين والعاملين تؤثر في العمل المدرسي، فالعلاقات السيئة بينه وبين الآخرين تساعد على هبوط الروح المعنوية وتحول المدرسة إلى شلل وأحزاب بعضها في صف المدير، وبعضها يتملقه خوفاً، وبعضها ضده، وفي هذا الجو السيء يفسد العمل التعليمي، من هنا كانت العلاقات داخل المدرسة من أهم واجبات المدير.

ويذكر دويكات (٢٠٠٠) أن عملية التعليم عملية متكاملة الأطراف يكون للمدير فيها دور رئيس، فهو الذي يوجه الجهود لخدمة التلميذ محور العملية التعليمية حيث يعمل على تنسيق جهود العاملين في المدرسة، السكرتير ونائب المدير والمعلمين والمرشد التربوي وغيرهم وتنظيم هذه الجهود وتقديمها، بالإضافة إلى تهيئة الظروف التي تسهل عمليتي التعليم والتعلم عند التلاميذ من اهتمام بالمباني المدرسية والساحات والملاعب والمكتبة والمختبر وتوفير الوسائل التعليمية، وعملية الاتصال بالطالب والمعلم والرؤساء في مكاتب التربية والتعليم وأولياء الأمور

والمجتمع المحلي ومجلس الآباء والمعلمين وغير ذلك من الأعمال التي تحتاج من مدير المدرسة وقتاً وجهداً كبيرين.

وذكر نيول (Newl, 1993) أنه في الجو المنفتح يؤدي المعلمون واجباتهم بشكل فعال، فيعبرون عن أفكارهم ومشاعرهم بحرية، ويحكم على الأفكار على أساس قيمتها وليس على أساس مصدرها، ويعمل جميع المعلمين كوحدة داخل المؤسسة، وينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني، ويكون الإحساس بالحياة سائداً في جوها.

ويرى زيدان (١٩٩٨) أن النظرة إلى دور مدير المدرسة قد تغيرت من شخص يمارس أعمالاً روتينية إدارية إلى شخص تقع عليه مسؤولية التطوير في مدرسته، وأصبح يتولى مسؤولية قيادة العاملين في المدرسة من خلال التأثير في سلوكهم وحفزهم للعمل برغبة.

وقد أوصى المؤتمر المنعقد في الفندق الوطني بالقدس (١٩٩٤) حول تطوير المناهج الفلسطينية، بضرورة أن يعتني الإشراف التربوي بالموقف التعليمي مع التركيز على أن مديري المدارس بشكل عام، ومديري المدارس الثانوية بشكل خاص، بحاجة ماسة للتدريب للنمو المهني، وأنهم أي (مديري المدارس) غير معدين بشكل كاف كقادة تربويين بقدر ما هم معدين كمعلمين، وركز المؤتمر على أهمية التركيز على التدريب المستمر للمديرين أثناء الخدمة، الشوا (١٩٩٨).

وتحددت مشكلة الدراسة بالعمل على الكشف والتعرف على درجة فاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظات شمال فلسطين، وذلك بصياغة السؤال التالي: ما درجة فاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظات شمال فلسطين؟ ونتج عن هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية بقدر عدد المتغيرات المستقلة وهي على الترتيب: الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- ١- الكشف عن درجة فاعلية الذات لدى مديري /ات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظات شمال فلسطين (نابلس، طولكرم، سلفيت، جنين، قلقيلية) بصورة اجمالية.
- ٢- الكشف عن درجة فاعلية الذات لدى مديري /ات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظات شمال فلسطين تبعا لكل متغير على حدة من المتغيرات المستقلة التالية: (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

أهمية الدراسة:

برزت أهمية هذه الدراسة من زوايا كثيرة منها:

- ١- ظهرت أهمية هذه الدراسة من خلال عملية مسح قام بها الباحث بوساطة نظام مركز المعلومات عن المواد التربوية وكانت الدراسات قليلة حول نفس العنوان لهذه الدراسة، فهي جديدة على المستوى العالمي، ونادرة على المستوى العربي (وهي الأولى في فلسطين في حدود علم الباحث).
- ٢- ظهرت أهمية هذه الدراسة أيضا من الأهمية الكبيرة التي ينظر بها نحو مدير المدرسة الثانوية على انه المسؤول الأول والأخير عن النظام والاتصالات داخل المدرسة، من طلبة ومعلمين وعلاقات ونتائج وغير ذلك، وبما أن سلوك المدير القيادي محكوما لذاته، وما تحويه من وعي وخبرة ووجدان ومزيج من دوافع داخلية متنوعة، ولهذا فان موقع المدير حساس وفي غاية الأهمية، فان كان المدير سليما وفاعلا، صارت المدرسة ككل على طريق السلامة والتقدم نحو الأفضل. فهذه الدراسة تقدم للمدير فوائد عديدة أهمها: إعادة تقييم المديرين لذواتهم وإثارة الدافعية من اجل تفعيل الذات لديهم، وتزويد الرغبة لديهم في الاستفادة من نتائج هذه الدراسة حين تعمم، والتي ستساعدهم على حل مشكلاتهم الحالية والمستقبلية، وأيضا ستساهم هذه الدراسة في تطوير تفكير المديرين القيادي ضمن الأبعاد الثلاث لفاعلية الذات (الشخصي، الإداري، الاجتماعي)،

وهذا يساعد في جعل المديرين ذاتي التفكير والتصرف وعلى ثقة عالية وذا استقلالية مرغوبة وفاعلة.

٣- ظهرت أهمية هذه الدراسة أيضا من حقيقة المعاناة الكبيرة بسبب ضعف المخرجات المدرسية، من ضعف مستوى التحصيل لدى الطلبة، وأيضا التوجه السلبي نحو المدرسة، والشعور بالإحباط ليس لدى الطلبة فقط، وإنما يمتد أيضا ليصيب المعلمين والمديرين والمجتمع المحلي. وبسبب ضعف المنتجات المدرسية تربويا وتعليميا. من هنا رأى الباحث أهمية هذه الدراسة من خلال البحث والمحاولة الجادة، فهي أشبه بشعاع نور يضيء للمصلحين طريق الإصلاح والعودة إلى جادة الصواب خاصة ونحن في مرحلة نجتهد لأن نكون من أصحابها، فكيف نبدأ؟ ومن أين؟ فيرى المختصون في علوم الإدارة التربوية، ومنهم الباحث أن مديراً مؤهلاً وخبيراً في الشؤون المدرسية سيكون قادراً، إذا صدق في انتمائه، على إصلاح الأوضاع المدرسية والتقدم بها، ومن هنا يبدأ الحل الفعلي من خلال دراسة وضع المديرين من ناحية أهليتهم وفاعليتهم الذاتية، ومن ثم العمل على دفع المديرين بصورة جادة وعلمية ليؤهلوا أنفسهم ويتسلحوا بالخبرات اللازمة. وهذه الدراسة ستزود بمعلومات حول مدى فاعلية الذات لدى المديرين، وتشعرهم بالنواقص والحاجات التي تلزمهم في تصريف أعمالهم المدرسية بصورة فاعلة.

٤- وتظهر أهمية هذه الدراسة إذا ما استثمرت نتائجها من قبل مديريات التربية والتعليم في المحافظات الخمسة (نابلس، طولكرم، سلفيت، جنين، قلقيلية) في تطوير الفاعلية الذاتية للمديرين في المدارس الثانوية، فأنها ستستفيد من نتائج هذه الدراسة الكثير، فحين تطلع على نتائج هذه الدراسة فأنها ستحدد مواطن القصور في الفاعلية، وحتى تضع برنامجاً تدريبياً للمديرين وفقاً لحاجاتهم ونواقصهم على أساس دراسة علمية.

٥- وتظهر أهمية هذه الدراسة كذلك في إغناء الأدب التربوي من خلال فتح الأفاق أمام الباحثين لمزيد من الدراسات المماثلة وتطبيقها على مدارس أخرى غير حكومية، ومهنية، وأساسية وغيرها من مؤسسات. إذ ستكون هذه الدراسة مرجعاً جيداً للباحثين من حيث أنها فريدة في عنوانها وغنية في معلوماتها.

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية لتحقيق أهدافها:

- ١- ما درجة فاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظات شمال فلسطين بصورة إجمالية؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية تعزى لمتغير الوظيفة؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة لفاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية تعزى لمتغير الجنس؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة لفاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة لفاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية تعزى لمتغير الخبرة؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة لدى أفراد العينة.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس لدى أفراد العينة.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة.

مسلمات الدراسة:

يرى الباحث أن مثل هذه المسلمات تشكل قاعدة انطلاق للدراسة، ومسلمات هذه الدراسة هي:

- ١- كلما ارتقت " فاعلية الذات" لدى مديري ومديرات المدارس كلما تحسنت وأنظمتها ومخرجاتها وزاد الرضى العام لدى المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- ٢- كلما تفعلت البحوث في مجال المدارس وإدارتها فإنه يتم التوصل إلى نتائج ومعلومات جديدة وحيوية، وعند تصميم هذه المعلومات والاستفادة منها، فهذا يزيد من الارتقاء بفاعلية الذات لدى مديري ومديرات المدارس ومن ثم تتحسن المخرجات المدرسية ككل.

حدود الدراسة:

- ١- اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في محافظات شمال فلسطين وهي (نابلس، طولكرم، سلفيت، جنين، قلقيلية).
- ٢- أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢م.
- ٣- اقتصرت نتائج هذه الدراسة على أدواتها المستخدمة في تقويم فاعلية الذات لدى المديرين والمديرات أنفسهم، والثانية للمعلمين والمعلمات التابعين لنفس عينة المديرين والمديرات.

مصطلحات الدراسة:

- الإدارة المدرسية:

عرفها سليمان (١٩٧٨) على أنها "ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين، بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح".

وعرفها رياض (١٩٦١) على أنها استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المدرسة نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيقها خلال فترة زمنية معينة بالتنسيق وإيجاد الحوافز لدى جميع العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام.

وعرفها فيصل (١٩٧٩) على أنها عملية تنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق غايات محددة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاية في ظروف إنسانية.

- مدير المدرسة:

عرفه حجي (١٩٩٨) على أنه هو الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية.

وعرفه إسماعيل (١٩٩٩) على أنه ذلك الشخص المعين رسمياً في المدرسة، ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة، وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا.

وعرفه العمایره (١٩٩٩) على أنه المسؤول عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعيشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لبلوغ الأغراض المنشودة وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة من حيث فاعليتها ونشاطاته وتقديمها، بالإضافة إلى مسؤولية في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية.

٣- المدرسة:

عرفها الدويك (١٩٩٨) على أنها وحدة الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير بما فيها من هيئة تدريسية وطلبة وموظفين وعاملين وما تضمه من أبنية ومرافق وما يحيط بها من بيئة تربوية وطبيعية واجتماعية.

وعرفها الباحث إجرائياً بأنها مؤسسة تعليمية تقوم على التربية وتعليم المواد الأكاديمية ويتعلم فيها الطلبة من الذكور أو الإناث أو بصورة مختلطة، وتحتوي هذه

المؤسسة على الصفيين الثاني عشر والحادي عشر أي مرحلة الدراسة الثانوية، وتضم الفرع الأدبي أو العلمي أو الفرعين معاً، وتعمل هذه المؤسسة تحت إشراف ومسؤولية الحكومة بصورة كاملة.

٣ - القيادة:

عرفها عودة (١٩٦٣) على أنها علاقة بين شخص يوجه ويرشد وأشخاص يقبلون هذه التوجيه الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة.

عرفها خصاونة (١٩٨٦) كما عرفها كونتز واودونيل، على أنها فن وعملية تأثير على الناس حتى يناضلوا باختيارهم نحو تحقيق أهداف الجماعة وبحماس وثقة.

عرفها نيول (Newl, 1993) على أنها الطريقة التي يؤثر فيها الأفراد أو الجماعات عن قصد في وضع أهداف الجماعة وتحقيقها، وتتضمن القيادة السلوك الظاهر وغير الظاهر الذي يكون التواصل في عمليات اتخاذ القرار من قبل الأفراد والجماعات.

٥ - الفاعلية:

فقد عرفها عدس وتوق (١٩٩٣) على أنها المقدرة على إنجاز الأهداف المحددة إنجازاً تاماً بأقل الإمكانيات من جهد ووقت ومال.

٦ - الذات:

عرفها عدس وتوق (١٩٩٣) بأنها خيط متصل من الخبرات والذكريات، وهي نتاج التفاعلات مع الآخرين، وهي مجموعة من القيم والأهداف.

وعرفها نيول (Newl, 1993) هي خصائص الفرد والعمليات الذهنية الممكنة والمعاني المستخلصة من المحيط ومفهوم الفرد لذاته ويتكون من المشاعر والمفاهيم الخاصة بالنفس والمشتقة من تعامل الفرد مع الآخرين، كأفراد وجماعات وكذلك مع الأشياء المادية وظواهر المحيط.

وعرفها الدويك (١٩٩٨) تشمل السمات الجسدية وهي القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، والقدرات العقلية وأهمها الذكاء والقدرة على التصور والتمتع بروح المرح والدعابة، والمبادأة والابتكار والشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف، وضبط النفس وأن يقدر القائد على إدارة نفسه أولاً حتى يقدر أن يدير الناس.

٧ - فاعلية الذات:

وعرفها جيروين (Jeroen, 1996) هي فاعلية الذات المدركة للمديرين والمعلمين تكون المدى من خلاله أنهم يخمنون ما بإمكانهم أن يؤثروا على تعلم الطلبة وعلى مدرسيهم كوسط من أجل تعلم الطلبة، وعلى السلوك المهني للزملاء.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

أولاً: الأدب التربوي: المتعلق بفاعلية الذات لمدير المدرسة الثانوية
٥٨٢٢١٢

حسب مكونات فاعلية الذات حسب نظرية "بندورا" ذات الأبعاد

الثلاثة وهي:

أ: البعد الشخصي

ب: البعد الوظيفي

ج: البعد الاجتماعي

ثانياً: الدراسات السابقة:

أ: الدراسات العربية

ب: الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

مقدمة:

يشمل هذا الفصل محاور كثيرة حول ما خطه الباحثون والمتخصصون والدراسون في الدراسات التربوية. وركز الفصل على النتائج المتوقعة لهم، ورصد ما له علاقة بمدير المدرسة وفاعلية الذات لديه. وقد تم التركيز على الجوانب الشخصية والاجتماعية والأدوار والمهام المطلوب إنجازها من قبل المدير التربوي.

ويوضح الباحث بأن مفهوم الذات هو ركن رئيسي من مفهوم فاعلية الذات، وكما أن المهمات والإنجازات التي يؤديها المدير، كذلك العلاقات الاجتماعية والإنسانية كلها معاً تعطي في النهاية صورة أوفى عن فاعلية الذات لمدير المدرسة الثانوية.

ونظراً لازدحام المكتبات بعلوم التربية والإدارة إلا أن الباحث يجد فراغاً كبيراً ومتسعاً هائلاً في هذه الدراسات ولاسيما أنها خلت من الحديث عن فاعلية الذات لدى قياديين لهم أدوارهم المهمة، فانطلق الباحث ليسلط الضوء حول قضية تربوية مهمة وهي فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية باذلاً كل جهد، باحثاً عن أجزاء ومكونات فاعلية الذات. حيث أخذ يجمع ويربط هذه المكونات مشكلاً في النهاية موضوعاً مترابطاً ومتكاملاً وواضحاً بعنوان "فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية".

أولاً: الأدب التربوي

أ: البعد الشخصي (الخصائص الشخصية لمدير المدرسة):

سقراط بمقولته "اعرف نفسك" يدعو الناس لمعرفة ما بأنفسهم من حقائق وطبائع وميول، وهذه بذرة صغيرة عن فكرة اللاشعور منذ سقراط. وأفلاطون قال

في "خارميوس" أن معرفة المرء نفسه هي علمه وتفتنه لما يدرك (رمزي، ١٩٤٢).

ويقول أفلاطون في "ميلايوس" الوارد في كتاب رمزي (١٩٤٢) أن الحصول على اللذة لا يكفي للشعور بالسعادة، إذ لا بد من إدراك اللذة للاستمتاع بها، فإذا حرمت من العقل والذاكرة والرأي المصيب، تحتم أن تجهل اللذة التي قد تحصل عليها، إذ حينئذ تكون محروما من كل ألوان التفكير. وقال ليبنتز، تحتم علينا آلاف الأدلة أن نقرر انه يوجد في نفوسنا على الدوام مدركات لا حصر لها، لكن دون إدراك منا لها أو تفكير بها، أي تغيرات في العقل ذاته لا ندركها، لان العوامل التي تثيرها شديدة الصغر كثيرة العدد أو شديدة الوحدة والتماسك حتى ليصعب أن تتميز بعضها عن بعض متفرقة. لكنها إذا ما إتحدت لا تتي عن التأثير ويمكن الإحساس بها ضمناً إحساساً غامضاً على الأقل، ممكن فهم اختلاف الأمزجة والأذواق وألوان المرح دون سبب ظاهر. وفي النفس أفكارا تخفى في اللاشعور ولا يدركها الفرد، تدفع الفرد إلى وجوه من النشاط يخيل إليه انه يعمل بالصدفة مع أن أدائه أمر لازم، ولكن لا يتم إبداع في هذا لانه عفوي. ويقيم هارتمان (Hartman) الوارد في كتاب رمزي (١٩٤٢) المبادئ العليا لفلسفته على عمادين:

١- الفكرة، والتي أسرف هيجل في الدعوة لها .

٢- الإرادة والتي بشر بها شوبنهاور.

فجمعها هارتمان (Hartman) في اثنية تقول أن الفكرة توجد في الشعور في أحوال خاصة، أما الإرادة فهي دائما في اللاشعور. ولا نعرف النفس إلا من خلال الشعور، والشعور هو ماهية التفكير. وهاملتون يؤيد وجود اللاشعور وقصدية التغير الكامن.

ويكشف بوردمان (Bordman, 1963) بان الصفات الشخصية التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة: الشخصية القوية الجذابة والديناميكية وهي أهم الأركان في الإشراف، والشخص الذي لا يتمتع بجانب كبير من هذه الصفات ليس أمامه إلا طريقان : إما أن يترك العمل القيادي الإشرافي أو يبدأ بجد وعزم في العمل المضني ألا وهو تحسين صفاته وخصائصه الشخصية.

ويرى العريان (١٩٦٩) أن القائد الإداري هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل القوة البدنية والعصبية والذكاء وان يكون طموحا وصبورا وعميق التفكير وغير ذلك من السمات الإيجابية.

ويحدد سليمان (١٩٧٨) الصفات الشخصية للمدير بالتالية :

- الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه، بحيث ينعكس هذا على المعلمين والعاملين والطلبة.
- مراعاة العدالة التامة في تعامله مع مرؤوسيه دون تحيز أو عصبية أو السماح بوجود الوشاية بين العاملين .
- اتخاذ القرارات بصورة علنية وفي اجتماع عام بعد مناقشة واقتناع.
- الاتسام بالخلق الطيب والقوة الحسنة لزملائه والعاملين والطلبة من خلال احترام المواعيد والمشاعر الإنسانية وحسن المظهر.
- التواضع دون ضعف والحزم دون تعسف والمرونة دون تراخي.
- القدرة على اكتساب الصداقات.
- القدرة على حل المشكلات.
- الاستعداد للبذل والتضحية والتعاطف.

ويشير بندورا في دراسته (Bandura, 1977) بأن أحكام فاعلية الشخص وأحكام توقع النتائج قد تميزت كمكونين في شعور الفاعلية للمعلمين، الفاعلية الشخصية هي قدرة الفرد لما ينجزه في مستوى معين، بينما توقع النتائج تكون حكم على النتائج لهذه السلوك.

ويتساءل والاس (Walace, 1981) كيف يقاس مفهوم الذات؟ قام العلماء بتطوير مجموعة من الاختبارات وذلك لتحديد نوع السلوك، وأجريت معظم هذه الاختبارات على أساس أن يطلب من شخص أن يدلي بمعلومات عن نفسه وقد تكون نتيجة هذه الاختبارات صحيحة إلى حد ما. نسال الفرد عما يستحسنه أو لا يستحسنه، نسال عن اهتماماته واتجاهاته. ويذكر روجرس (Rujors) الوارد في

والاس (Walace, 1981) في هذا المجال، أن الوسيلة المثلى لفهم السلوك يمكن التعرف عليه من خلال الإطار المرجعي الداخلي للفرد نفسه.

ويتحدث والاس (Walace, 1981) عن مفهوم الذات ويقول: أن المكونات الأساسية لمفهوم الذات الفردي هي شعور الفرد، والعمليات النفسية المتصلة، والوعي الشعوري والمفهوم الذاتي للفرد يقوم بصفة أساسية بتوجيه وضبط وتنظيم أداء الفرد وفعله.

كما ويرى الباحث أن معالجة التخوف من وجود مثل هذا الخداع والتمويه والتشويه في استجابات بعض من المديرين على الفقرات ليتحدثوا عن أنفسهم، وذلك بتوجيه نفس فقرات الاستبانة بصياغة موجهة إلى مجموعة من المعلمين يعملون مع المدير بنفس المدرسة ليستجيبوا كما يروهم، حتى تكون مقارنة ومطابقة ما بين استجابات المدير واستجابات خمس من معلميه حول نفس فاعلية الذات لنفس المدير، وهذا من باب التأكد والطمأنينة والشعور بضمانة أكثر على صحة النتائج لهذه الدراسة حيث يزيد من مصداقية وموثوقية البيانات التي نتجت عن هذه الدراسة.

ويبين سمعان (١٩٨٥)، لا بد من توفر صفات مميزة لمدير المدرسة، ومن أهمها :

- القدوة الحسنة في المظهر والتصرف والنضوج والتكامل.
- أن يكون إنسانيا شاعرا مع الآخرين.
- أن يحترم مواعيد المدرسة والشعور بالمسؤولية.
- الإخلاص في الأداء والعدالة.
- أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة.
- حسن الأخلاق.
- ديموقراطية في التفكير والتصرف.
- أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق وقته في الأمور الروتينية .
- سريع البديهة والبت في الأمور.
- التعبير بدقة عن نفسه بالحديث والكتابة.

- المرونة في مواجهة المشكلات.
- الوعي الكامل لابعاد العمل.
- الحذر واليقظة.
- أن ينمو ويتطور باستمرار.

وأظهرت دراسة باندورا (Bandura, 1986) أن شعور الفاعلية يعود إلى تصور الأفراد لقدراتهم على تنظيم وتنفيذ النشاطات اللازمة لإنجاز مستوى محدد من العمل.

ويقول خصاونة (١٩٨٦) في هذا الصدد، أن القائد الذي تأتي السيطرة على قراراته من داخله فهو الذي يقرر ما يحدث له، ويشعر عادة بالسيادة على مصادره الداخلية، أفعاله، اتجاهاته، أفكاره، وبخاصة بعد أن يكون قد اتخذ قراره وحدد موقفه إزاء ما يحدث على الصعيدين الداخلي والخارجي، ويمكن القول أن القائد عندما يقوم بعمل معين ذو معنى، فإن ذلك يوفر له الرضا والتميز والمنزلة والاحترام، والناس لا يجدون جدارة فيما يفعلون إذا كانت أعمالهم تتعارض مع معتقداتهم وتصورهم لأنفسهم.

وأظهرت كل من دراستي غريفن بروك وفرينس (Vriens, 1989) (Greevenbrock, 1986) بأنه ليس فقط فاعلية الذات مهمة للمعلمين وإنما فاعلية الذات مهمة أيضا للمديرين خصوصا في مهمات توجيه الطلبة، وأن شعور الفاعلية لدى المديرين. ولدى المعلمين ممكن الزعم بأنها عوامل هامة في التعلم الفاعل وفي إنجاز المهمات.

ويذكر البرادعي (١٩٨٨) إن صفات المدير الشخصية والأخلاقية تتمثل بالتالي:

قوة الشخصية، وقابلية التكيف، والرغبة في العمل، والعدل في المعاملة، والثقة بالنفس، والاتزان والروية، النظرة الشاملة، الذكاء والإبداع والبداهة، التعاون مع الآخرين والصدق والأمانة، ولياقة المظهر.

وفي دراسة باندورا (Bandura, 1993) ركز فيها على فاعلية الذات المدركة كعامل وسيط وغير مباشر في التطور المعرفي والوظيفي، وتوقع النتائج من ناحية ثانية تناقض على أنها دافع معرفي وفقاً لنظرية قيمة التوقع، والتي تلعب دوراً في عمليات الدافعية، إذ من خلالها تمارس فاعلية الذات المدركة تأثيراتها.

ويعرف عدس وتوق (١٩٩٣)، صاحب الذات القوية "الكفو" بالتالي:

- التي يفكر صاحبها جيداً في نفسه والذي يدرك جيداً ما يمكنه إن يتوقع من خبراته.

- انه الشخص الذي يحسن التفكير بالآخرين ويرى فيهم خير مكان لاستثماراته.

- انه الذي لا يرى في الآخرين فرصة للاستغلال وإنما لبناء الذات ويحسن التعامل معهم، مع الحفاظ على قيمه.

- الذي يقدر قيمة الآخرين.

- الشخص الذي يجد نفسه يقوم بلعب أدوار خلاقة يأخذ كما يعطي.

- هو الذي يقابل الحياة متوقفاً النجاح غير خائف من الفشل.

- الذي يرى في أعماله البداية دائماً.

ويضيف عدس وتوق (١٩٩٣) عند وصف شخصية الفرد أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مظهره العام، وطبيعة قدراته، ودوافعه، وردود أفعاله العاطفية، وطبيعة الخبرات التي مر بها، ومن ثم مجموعة القيم والاتجاهات والميول التي توجه سلوكه.

وينوه عدس وتوق (١٩٩٣) كذلك انه لا بد من إشباع حاجات سيكولوجية

لدرجة معقولة حتى تبقى سيكولوجية الفرد سليمة وهي:

- حب الاستطلاع والتعرف على الجديد.

- النظام والمعنى وترتيب المدركات.

- الحب والانتساب.

- الانتماء والعلاقة الاجتماعية.

- احترام الذات.

- تطوير القيم والآمال والأهداف المستقبلية.

ويرى الدويك (١٩٩٨) أن المدير المتميز يتصف بالهدوء والوضوح والعمل الجاد لتحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية من خلال مضاعفة الجهد في التخطيط والتفويض ومساعدة العاملين في تحديد أهدافهم وتحديد الوسائل من أجل تحقيقها.

يعرف ربيع (١٩٩٨) الشخصية بأنها: جملة من الصفات والخصائص الاجتماعية والخلقية والمزاجية التي تميز الفرد عن غيره، ومن هذه الصفات: ضبط النفس، والميل إلى التسامح، والميل إلى التعسف، والرغبة في السيطرة، وصفات أخرى مثل القناعة، والأمانة، والثبات الانفعالي، والانطواء أو الانبساط.

يقول عوض (١٩٩٩) التفكير الإبداعي للقائد تجعله ذا حساسية للمشكلات، فهذه الميزة هي خطوة تقويمية في النظر إلى البيئة وإلى الذات، وتعني إحساساً مرهفاً برؤية المشكلات والإحساس بها، وينفر التفكير الأصيل من الحلول التقليدية، والإبداع يرتبط بحسن التوافق، فالمبدع لا ينطوي على نفسه، وإنما يوجه طاقته النفسية واهتماماته نحو الخارج ليقوم علاقات اجتماعية متعددة الاتجاهات.

ويضيف العميرة (١٩٩٩) إن خصائص مفروض توافرها في القائد الإداري وهي عوامل موروثية ويمكن تطويرها، وهي:

- القدرة العقلية.
- التفكير الإبداعي.
- القدرة الجسدية.
- القدرة على إصدار أحكام سليمة وبعيدة عن الأوهام.
- الثقة بالنفس للسيطرة على المرؤوسين وتوجيههم.
- الهدوء النفسي والابتعاد عن الغوغائية.

ويضيف العميرة (١٩٩٩) عن البعد الشخصي أو النفسي أو الفردي، أن لكل فرد شخصيته الفريدة والمميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرئية وفق هرم معين من الحاجات، وهذه تؤثر على سلوك الشخصية، بمعنى أن حاجات الفرد توجه طريقة تفاعلاته مع الأشياء بشكل يجعله يتوقع مترتبات معينة لهذه التفاعلات.

وكلا من البعدين الشخصي (النفسي) والاجتماعي له اثر على كل مكون إنساني في النظام، أي إن السلوك الملاحظ لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي المؤسسي والنفسي الشخصي.

ويرى العميرة (١٩٩٩) أن السمات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي تتمثل في: القوة الجسمية والعصبية، والحيوية، والطلاقة اللفظية والصحة النفسية، والخلق الطيب والقنوة الحسنة، والعدالة التامة، وحسن الإصغاء والتواضع دون ضعف، والنزاهة والأمانة، والتجرد وعدم التحيز، والمودة والمرح والفكاهة وينمي العلاقات.

ب: البعد الوظيفي (الخصائص الإدارية لمدير المدرسة):

يورد بيرسي (Paarcy, 1965) في كتابه إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا أن لناظر المدرسة دورا في توجيه المعلمين الجدد وذلك لتحقيق عدة أهداف ومنها:

- تكيف المعلم الحديث التعيين مع البيئة المدرسية .
- توضيح سياسة المدرسة والمجتمع ومناقشتها مع المعلم.
- إرشاد المعلمين الجدد إلى دقائق عملهم والقليل من الصعوبات التي تواجههم.
- تعريف المعلم بالجهات التي يمكن أن يحصل منها على ما يحتاجه لأداء عمله.

يرى مصطفى وآخرون (١٩٧٧) أن دور المدير هو دور المسؤول صاحب القرار الذي يحتم عليه أن يكون المعد والمشرّف والمنسق والموجه صاحب النظرة من خلال وضع الخطة المدرسية انطلاقا من الإمكانيات المتوفرة والمرتبقة للمدرسة بحيث تشمل حفز وتوجيه المعلمين والطلبة لإثارة روح الجماعة والانتماء وان يعد الاتصال المنظم داخل وخارج المدرسة بغية تحقيق الأهداف المدرسية، وإقامة العلاقات الإنسانية على أساس الود والتفاهم وشعور بالمسؤولية وغيرية صادقة وبذلك يتصف المدير بالخبرة والفاعلية ويكون عوناً على العطاء ومفجراً للطاقات الخلاقة.

ويذكر مصطفى وآخرون (١٩٧٧) مجالات العمل في الإدارة المدرسية وهي:

- ١- الإدارة كمهارة في القيادة لتنمية البرنامج التعليمي: ويقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تنمية القيادة في أعضاء هيئة المدرسة لتحسين البرنامج التعليمي بها، وإن يلم المدير بالتطورات الحديثة بالتربية ويعمل على تحسين الروح المعنوية للمعلمين، وكلما زادت المشاركة من المعلمين كان هناك إبداعاً أكبر داخل المدرسة.
- ٢- الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية: كأن يعمل المدير على خلق جو مرض داخل المدرسة ويتحقق من خلال احترام شخصية المعلمين أولاً واحترام شخصية الطلبة أيضاً، وإن يكون المدير ودوداً، وذو شخصية متكاملة.
- ٣- الإدارة المدرسية كمهارة في تنظيم العمل الجمعي: أن يعمل المدير على خلق الموقف الذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونية، ومشاركة الطلبة والآباء في وضع الخطط وتنظيم الأمور المدرسية ووجود اللجان الفاعلة ومساهمتها في حل المشكلات.
- ٤- الإدارة المدرسية كمهارة في تهيئة ظروف ملائمة للعمل: كأن يشجع المدير المعلمين على تعزيز الثقة المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتعميق الإحساس بالانتماء وتوفير الحرية والمعلومات للجميع.
- ٥- الإدارة المدرسية كمهارة في التقويم: كالتعرف على الأهداف أولاً، ثم وضع معايير يمكن الحكم على أساسها ومراجعة الخطط على ضوء الأهداف والمعايير. وتقويم المعلمين لنواتهم وتلاميذهم والعمل المدرسي ككل والطرق التي تؤثر بفاعلية.

ويحدد سليمان (١٩٧٨) الصفات المهنية (الوظيفية) للمدير بالتالية:

- ١- الإيمان الشديد بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- ٢- الإدراك الكامل لأهداف التعليم وإدراك الأهداف الاجتماعية .
- ٣- الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- ٤- معرفة خصائص التلاميذ ومتطلبات النمو.

- ٥- القدرة على العمل مع الآخرين في تعاون مثمر فعال.
- ٦- القدرة في تنسيق جهود العاملين وتشجيعهم.
- ٧- القدرة على ديموقراطية توجيه العاملين وإدارة الاجتماعات بنجاح.
- ٨- القدرة على معرفة اتجاهات المعلمين من خلال الاجتماعات والمناقشات.
- ٩- التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها والمساهمة في حلها.
- ١٠- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية وكذلك القانونية بما يتصل بالعمل التربوي.

أما سنقر (١٩٨٢) فيرى أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن التقويم الذاتي والخارجي في حالة مستمرة ومنتظمة للإشراف والتوجيه والمتابعة لا يتحقق الهدف منها إلا بعمليات تقويم، كما أن وضع الخطط يستند أساساً إلى نتائج التقويم.

وأورد سمعان وآخرون (١٩٨٥) بأنه برزت اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية وتتمثل بالتالية:

- ١- اعتبار المدير قائداً تربوياً يعمل على تنمية المنهاج التعليمي.
- ٢- استخدام جميع الطاقات المتوفرة لديه البشرية والمادية في خدمة العملية التربوية.
- ٣- إشراك العاملين في صنع القرار ومتابعة تنفيذه.
- ٤- ممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات إنسانية.
- ٥- إيجاد نظام جيد للاتصال مع المجتمع المحلي.
- ٦- متابعة تنفيذ خطة العمل وتقويمها لتحسين الأداء في المدرسة ورفع كفاية العاملين فيها من خلال توفير جو أخوي بينهم.
- ٧- العمل على تعميق روح الانتماء للمدرسة والولاء لها.

ويؤكد بلقيس (١٩٨٦) أنه من أجل أن تكون القيادة التربوية فاعلة ينبغي مراعاة المبادئ التالية في تعاملها مع المرؤوسين :

- ١- مبدأ التأثير الفاعل.
- ٢- مبدأ السلطة القيادية.

- ٣- مبدأ القدوة.
- ٤- مبدأ فهم الذات.
- ٥- مبدأ فهم المهمة والعمل.
- ٦- مبدأ التوجيه المادي.
- ٧- مبدأ التمرکز الذاتي.
- ٨- مبدأ الإلمام بالبيئة.
- ٩- مبدأ الروح المعنوية.
- ١٠- مبدأ المشاركة .
- ١١- مبدأ تنظيم وإدارة الوقت.
- ١٢- مبدأ تحقيق أهداف الجماعة.
- ١٣- مبدأ صيانة وتعزيز قوة الجماعة وتماسكها.

كما يقول دروكر (Druker)، بان وظيفة المدير هي أن يخلق كلا حقيقيا هو فعليا أكبر من مجموع أعضاء أو أجزاء هذا الكل، كلاً يكون هوية أو شخصية واحدة يعطي مخرجات أكثر من مجرد مجموع المصادر أو المدخلات التي وضعت فيه، وهذا المدير يشبه قائد أوركسترا سمفونية من خلال جهده وبصيرته وقيادته، فان القطع الموسيقية التي تكون بمفردها مجرد ضجة مزعجة، فتصبح كلا موسيقيا حيا وجميلا. ويكمل خصاونة، في أن القيادة الإدارية بأثرها تتميز على استخدام المرؤوسين لمقدراتهم في العمل وتستننتج أبحاث كونتز وادونيل بان ٤٠% من استخدام المرؤوسين لمقدراتهم تعود إلى المساهمة التي تستحثها فيهم المقدرة القيادية للمدير (في خصاونة، ١٩٨٦).

ويضيف البرادعي (١٩٨٨) أن مهام مدير المدرسة الثانوية تكاد أن تنحصر في التالي:

- متابعة العمل التربوي في المدرسة.
- مناقشة أعضاء الهيئة التدريسية في مهامهم وتوجيهاتهم.

- توفير مستلزمات المدرسة من تقنيات تربوية وإثراء المكتبة بالكتب والبرامج المناسبة.
- دعم الرابطة بين المدرسة والبيئة الاجتماعية عن طريق الرحلات والزيارات العلمية للمنشآت.
- التعاون الوثيق مع أولياء أمور الطلبة لربط المدرسة بالمنزل.
- خلق قنوات اتصال جديدة بين المدرسة والأجهزة التربوية في الوزارة والإدارة التعليمية.
- الاهتمام بالتربية والإرشاد التربوي للطلبة.
- الاهتمام بالناحية الإدارية التي تتعلق بتنظيم إدارة المدرسة وعلاقتها بالجهات المسؤولة عن العمل التربوي.
- إبراز دور المدرسة التربوي حيال المجتمع بالمشاركة في علاج مشكلاته وحلها.
- الاستفادة من المؤسسات الإعلامية في خدمة التربية.
- الاهتمام بالبحث العلمي المدرسي مع ذوي الكفاءة.

ويذكر البرادعي (١٩٨٨) أيضا صفات المدير المهنية وهي: أهلية علمية، وأهلية تربوية، وخبرة إدارية، وخبرة تدريسية، وتحمل المسؤولية، وسعة ثقافة، والجدية في العمل، والقدرة على التخطيط والتنظيم، والقدرة على اتخاذ القرار، والالتزام السياسي.

ويسرد البرادعي (١٩٨٨) أبعاد الإدارة المدرسية وهي: التخطيط، والبرمجة، والتنظيم، والإشراف، والتوجيه، والتقويم، والمدير هو الرأس الإداري والتربوي في آن واحد وهو القائد والموجه، والمقرر، والمخطط، والمنسق، والمشرف. ويمثل المدير مجموعة وظائف يمارسها باعتبارها مهام أكثر من كونها صفات شخصية. فالصفة القيادية لدى مدير المدرسة تتمثل بقدرته في التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى له معها كسب استجابتهم له واحترامهم وولائهم، فيشجدهم ويخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية في

مدرسته وتكون القرارات أكثر فاعلية، إذ كلما تعددت الآراء باشارك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهمه وأكثر تحمسا لتنفيذه، وقد أثبتت الدراسات كما ورد في البرادعي (١٩٨٨) التي أجريت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية أن المعلمين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في إقرار السياسة والخطط التعليمية هم أكثر تحمسا من سواهم.

ويورد قراقزة (١٩٩٣)، أنه حتى يكون مدير المدرسة فاعلا لا بد أن يقوم بمهامه الوظيفية بفاعلية وهي:

- التخطيط: كأن يعرف المدير بأن التخطيط هي عملية واعية يتم بموجبها اختيار افضل الطرق والمسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين، حيث يقوم بوضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين ويقوم بتوزيع المهام على العاملين وتفويضهم بالسلطة بما يتفق مع الخطة المدرسية.
- التوجيه والإشراف الفني: ويتم هذا للمدير من خلال الندوات والاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية فيما يتفق مع الخطة الصفية، وبهدف تطوير وتجديد العمل التربوي ورفع كفاءة العاملين.
- التنظيم: فالمدير ينظم العمل المدرسي من خلال توزيع المهام على العاملين، وبفوض السلطات اللازمة بما يتفق مع الخطة المدرسية وتحقيق أهدافها.
- التنفيذ: فالمدير يقوم بتنفيذ خطة المدرسة بالتعاون مع المعلمين والعاملين، وأن يتعامل مع هؤلاء بصورة ديمقراطية وفق ميولهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- التقويم: فالمدير الفاعل مسؤول بصورة شاملة عن تقويم جميع جوانب العمل التربوي من العاملين والمعلمين والطلبة والمناهج بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

يقول نيول (Newl, 1993) أنه مهم جداً للإداري الفاعل أن يعمل على خلق الجو المساعد للناس لأن يعملوا بفاعلية أكبر، وتكون الإدارة فاعلة بقدر ما تعمل كقوة في تحسين مناخ المدرسة.

وفي دراسة ليثوود (Lithwood, 1995) التي تشير إلى أن المدير الفاعل والحساس والقوي هو المدير الذي يفهم أن القيادة ليست مسألة تسلسل في النفوذ والسلطة، بل هي مهارة إيجابية في إدارة العلاقات الإنسانية، فالمدير الجيد يعمل مع المعلمين بطريقة يحزر فيها طاقاتهم الجماعية ومواهبهم لتحسين تعلم الطلبة.

ويرى حجي (١٩٩٨) أن نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية يتوقف على القيادة، ذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها وللقائد دوره في وضع خطط النشاط المختلفة، ويعمل على تنظيم جهود جماعته والتنسيق بين أعضائها.

يقول الدويك (١٩٩٨) في حديثه عن الإدارة المدرسية، أنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية، وتهدف الإدارة إلى تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق الرسالة المناطة في تربية النشء، وتقوم على قواعد وأصول علمية توجه العمل في المدرسة من خلالها، ولذا يجب على مدير المدرسة أن يكون على وعي تام بهذه الأصول والقواعد ليتسنى له القيام بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة.

والدويك (١٩٩٨) في حديثه حول أهداف الإدارة التعليمية، يرى أن الإدارة المدرسية تحولت من الاهتمام المطلق بالأعمال الإدارية الروتينية إلى الاهتمام بالطفل ولمساعدته والتمتع بطفولته وحل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمقبلة، وأصبحت معنية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه فزاد التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف العملية التربوية ورفع مستواها، لذلك عدلت الإدارة المدرسية من أساليبها لتحقيق التقارب مع المجتمع.

ويعرف العمايرة (١٩٩٩) القائد الإداري بمجموعة من الخصائص الوظيفية

وهي:

١. تفهم معنى المسؤولية.
٢. استطلاع آراء الآخرين.
٣. التعرف على سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم.
٤. قدرة التعبير عن نفسه كتابياً وشفهياً ومقنع للآخرين.
٥. الصبر والجد والعمل الجاد.

ج: البعد الاجتماعي (الخصائص الاجتماعية لمدير المدرسة):

أظهر دونالد (Donald, 1974) في دراسته بأن الإسهام في اتخاذ القرار يؤدي إلى قرارات أفضل فيشارك الآخرون في التفكير في حل المشكلة.

يقول مصطفى وآخرون (١٩٧٧) بخصوص الإدارة كمهارة في العلاقات الإنسانية، أن على المدير العمل على خلق جو رضا داخل المدرسة، ويتحقق من خلال احترام شخصية المعلمين أولاً واحترام شخصية الطلبة أيضاً، وأن يكون المدير ودوداً وذو شخصية متكاملة.

ويؤكد سنقر (١٩٨٢) على العمل الجماعي التعاوني في التخطيط والتنفيذ والتفويض، ولا يتم ذلك إلا من خلال علاقات تعاونية بين العاملين في المدرسة.

ويذكر خصاونة (١٩٨٦) أن ميزات الإدارة التي تعمل بروح الفريق هي:

- جو يخلو من التوتر والتشنج.
- المناقشة الممركزة على الأهداف العامة.
- أهداف الجماعة مفهومه جداً ومقبولة من الأعضاء.
- يصغي الأعضاء لبعضهم البعض.
- التعبير الحر عن الاختلافات.
- تتخذ معظم القرارات من خلال الموافقة العامة.
- النقد يحدث بصورة مريحة وصريحة بين الحين والآخر.
- الأشخاص أحرار في التعبير عن مشاعرهم وعن أفكارهم.

ويذكر خصاونة (١٩٨٦) حول الاتصال الإداري الفاعل، أن رابطة الإدارة

الأمريكية وضعت مبادئ لعمل الاتصال الجيد وهي:

- وضح أفكارك قبل الاتصال.
- أفحص الغرض الحقيقي لكل اتصال.
- خذ بالاعتبار الوضع كله.
- استشر الآخرين.
- كن حذر بالنسبة لمحتوى الرسالة وتعمقها.
- أرسل شيئا له قيمة بالنسبة للمستقبل.
- مواصلة الاتصال.
- اتصل من أجل المستقبل كما للحاضر.
- أفعالك تدعم اتصالاتك.
- مستمعا جيدا.

ويكشف البرادعي (١٩٨٨) بأن المدرسة تقدم خدمات للمجتمع المحلي

مباشرة وغير مباشرة فهي تساهم في إصلاح البيئة الاجتماعية والمدرسة مركز إشعاع ثقافي ومعرفي.

ويؤكد قراقزة (١٩٩٣) بأن على المدير معرفة العمل ومتطلباته وتوزيع النشاطات على المسؤولين عنه وتوفير جو من التعاون والوضوح في العلاقات الإنسانية. وعلى المدير إقامة علاقات طيبة مع الرؤساء، وكذلك إقامة علاقات من التعاون والاحترام المتبادل مع المرؤوسين، والعمل على تحقيق ذواتهم وشعورهم بأهمية عملهم.

يرى نيول (Newl, 1993) في أهمية العلاقات الإنسانية، إن الإداريين على

وجه الخصوص يتعاملون مع الناس، ويمثل تنسيق الجهد البشري جوهر الإدارة كما يمثل حل المشكلات الإنسانية بدورة دم الحياة في الإدارة.

- ويكمل نيول (Newl, 1993) بأن علاقات الإداري مع الناس حيوية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبخاصة التربوية وذلك لثلاث أسباب:
- ١- يساعد الإداري في النظام المدرسي على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية عن طريق الآخرين.
 - ٢- العلاقات الإنسانية تمثل المادة التي تنمو نتيجة لها الشخصية الإنسانية، وكما هو واضح أن علاقات الناس بعضهم ببعض لها تأثيرات بالغة على الأطفال.
 - ٣- العلاقات الإنسانية ليست مجرد وسيلة بل هدف بحد ذاتها، فالناس قيمة غير محدودة لأنهم بحاجة لبعضهم بعضاً.

ويؤكد نيول (Newl, 1993) أنه لكي يكون الإداريون مؤثرين فلا بد من اتصالهم المستمر مع الآخرين ليتحقق تبادل المفاهيم ووجهات النظر، إلا أنهم مع ذلك ينبغي أن يكون بمقدورهم أن يتصرفوا في نفس الوقت كأفراد، وأن يتخذوا القرارات سواء مرغوبة أو مكروهة، التي يعتقدون أنها تحقق الأغراض التربوية على أحسن وجه. فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد العمل الفعال، وبالمناطق نفسه فإن الإنجاز العلمي الجيد يكون ممكناً إذا ما مورست العلاقات الإنسانية الجيدة، وهذا يتطلب أن يتحمل كل فرد مسؤولية نتائج أعماله. وإذا تتطلب العلاقات الفعالة سيطرة الإداري على جزء من وقته يخصص للتفكير والتخطيط، ويقترح نيول (Newl, 1993) أن على الإداري التربوي أن يتبع سياسة الباب المفتوح مع العاملين معه.

ويضيف نيول (Newl, 1993) أن أفضل طريقة للإداري كي ينمو في علاقاته الشخصية في اتصاله العميق مع الناس القريبين منه، وبتقبله التغذية الراجعة في علاقاته الشخصية، ويستطيع مشاركة فيما يحملون عنه من أفكار وما يقوم به من أعمال، واللقاءات والاجتماعات المتسمة بالانفتاح لا بالجو الرسمي المقنن.

ولكي يكون الإداري وثيق الصلة بالحقبة وبالواقع فإن عليه أن يأخذ دوافعه ودوافع الآخرين بنظر الاعتبار، فحيث تعرف الدوافع يصبح السلوك الإنساني مفهوماً والتواصل أساسي حيوي في العلاقات الإنسانية ونظراً للأهمية الحيوية للعلاقات الإنسانية في حياة المؤسسة فإن عملية التواصل تحظى باهتمام بالغ في الإدارة الفعالة.

أن الاتصال بين المدرسة والمجتمع يعد حيوياً لعمل المدرسة التي تتأثر باستمرار بالتفكير السائد في المجتمع الذي يؤثر في تفكير الطلبة واتجاهاتهم ويوجه تعليمهم ويؤثر في التقدم إيجابياً وسلبياً.

أن مسؤوليات الإداري المساعدة على تسهيل الاتصال نظراً لأن المؤسسة المدرسية يمكن أن تعمل بنجاح إذا ما توفر لها الاتصال الفعال.

وفي الجو المنفتح يؤدي المعلمون واجباتهم بشكل فعال، فيعبرون عن أفكارهم ومشاعرهم بحرية، ويحكم على الأفكار على أساس قيمتها وليس على أساس مصدرها، ويعمل جميع المعلمون كوحدة داخل المؤسسة وينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني ويكون الإحساس بالحياة سائداً في جوها، ومن خلال دراسة تبين أن هنالك علاقة إيجابية بين معنويات المعلمين وقيامهم بعملهم المهني، وفي دراسة أخرى وجدت عندما يشترك المدير المعلمين في السلطة فإن المعلمين يشركون طلبتهم فيها نيول (Newl, 1993).

وفي دراسة كراو وجلاسكوك (Crow and Glascock, 1995) أظهرت مدى رغبة المديرين في عمل تغييرات إيجابية في المدارس، وخاصة في العمل مع الناس، بالإضافة إلى أن المدير يقضي وقتاً في تشجيع المعلمين لعمل تغييرا ويمنحهم الفرصة في أن يكونوا مبدعين وخلاقين، ويدفعهم لاتباع وتطوير رؤية عما يجب أن تكون عليه المدرسة، فالمدير كما يرى هو: فاعل وزميل في التغيير .

وهدفت دراسة ديموك وهاتي (Dimmock and Hattie, 1996) إلى البحث عن إمكانية وجود أداة قياس خاصة بفاعلية الذات للمديرين في عملية التغيير والكفاح في المدارس في استراليا الغربية. وأظهرت هذه الدراسة لائحة بسميزات القياس النفسي للاداء، وتظهر فائدتها، وتدل على أن فاعلية الذات للمديرين قد تكون وسيط قوي في فهم التفاعلات أثناء عملية التغيير.

ويرى حجي (١٩٩٨) أن نجاح مدير المدرسة في عمله رهن بعلاقاته بالعاملين، ولذا فإن نوعية علاقات المدير بالمعلمين والموظفين والعاملين تؤثر في العمل المدرسي، فالعلاقات السيئة بينه وبين الآخرين تساعد على هبوط الروح المعنوية وتحول المدرسة إلى شلل وأحزاب بعضها في صف المدير، وبعضها يتملقه خوفاً، وبعضها ضده، وفي هذا الجو السيئ يفسد العمل التعليمي، من هنا فإن أنسنة العلاقات داخل المدرسة واجب المدير وهي من أهم واجباته.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أ: الدراسات العربية:

أجرى رمزي (١٩٧٦) دراسة حول مدير المدرسة الثانوية في الأردن، متطلبات دوره وإمكاناته، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن مدير المدرسة غير معد كقائد تربوي.
- أن مدير المدرسة لا يمارس مهاماً إشرافية كالنخطيط والتقييم الذاتي ولا يعمل على استثمار الإمكانيات المادية والبشرية، كما وأنه غير منفتح على المجتمع المحلي عازياً ذلك إلى افتقار المدير للتدريب.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات منها: ضرورة العمل على رفع مستوى إمكانيات المدير أثناء الخدمة عن طريق الدورات التربوية التدريبية والورش التربوية في مجال الإدارة المدرسية، كما أوصى أن تتضمن برامج التدريب مساقات متجددة كديناميات الجماعة وأنماط متعددة من الإشراف التربوية.

وفي دراسة قام بها فريق من الباحثين المتخصصين بجامعة تانسي (Tennessee) بالولايات المتحدة كما ورد في سليمان (١٩٧٨) والتي أوضحت وجود صفات سلوكية يتميز بها كل من الإداري الناجح والإداري غير الناجح من حيث فاعليته في العمل المناط به وهي:

أولاً: صفات أكثر المديرين فاعلية في عمله:

- التودد.
- البحث عن أفكار الآخرين وآرائهم.
- التأثير في وضع السياسات بثقة وحكمة.
- تشجيع اتباع السياسات الديمقراطية.
- اليقظة لمواجهة المشكلات.
- يمكن الاعتماد عليه.
- الميل إلى تجربة الأفكار الجديدة.
- التعرف على الأخطاء.
- مواجهة الأزمات في هدوء وثبات.

- احترام المبادئ ووضعها فوق المصالح الشخصية.
- انتقاء الكلمات والعبارات التي تنقل الأفكار في وضوح.
- الإصغاء للآخرين في عناية لفهم أفكارهم.
- العمل على وجود جو يتميز بالإثارة والنظام.
- إشراك هيئة التدريس بكل أعضائها والأباء في وضع السياسات المدرسية.
- التعرف على اهتمامات الآباء والمؤسسات المحلية.
- ثانياً: صفات أقل المديرين فاعلية في عمله:
- النفور ممن يعملون معه والميل إلى الوحدة.
- تجاهل وجهات نظر الآخرين في غالبية الأحيان.
- عدم الاكتراث بالإسهام في تخطيط السياسات.
- الاستعانة بأية وسيلة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.
- الميل إلى تجاهل وجود المشكلات بل وإنكارها أحياناً.
- التضارب في الآراء وعدم الثبات في السلوك.
- اتباع الأساليب التقليدية والتأثير بالمشاعر الخاصة.
- عدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وتكرارها.
- التأثير بالأحداث العادية واحساس العاملين معه بوجود عدم استقرار.
- الميل إلى عدم المسؤولية والابتعاد عن المواقف المتطلبة.
- التعبير عن النفس بأسلوب غير مفهوم.
- احتكار المناقشة لنفسه أثناء الاجتماعات.
- القيام بتخطيط السياسات بنفسه.
- إهمال ما هو حديث والإبقاء على الأوضاع الراهنة.
- عدم متابعة الأحداث الجارية مع الاهتمام بمسايرة الواقع.
- اعتبار المدرسة هيئة منعزلة ينبغي تباعدها عن الهيئات الأخرى في البيئة.

وبالمقارنة بين مواصفات المدير الأول والثاني نجد أن المدير الأول هو من يحقق أهداف العمل المنوط به بصورة فاعلة أكبر (سليمان، ١٩٧٨).

وأجرت صنبر (١٩٧٩) دراسة حول مدير المدرسة الثانوية في الأردن، وتوصل في نتائجها إلى أن المدير ومرءوسيه يحملون تصورات محددة عن دور المدير، وقد أوصى الباحث بضرورة توفير الإعداد التربوي المتخصص الذي يساعد المدير على ممارسة دوره كقائد تربوي في مدرسته.

وأثبتت أبحاث أمريكية كما ورد في خصاونة (١٩٨٦)، أن المديرين الجيدين يتمتعون بصحة نفسية أعلى من المديرين غير الجيدين، وأن مكونات الإدارة الفاعلة هي سمات شخصية ومعرفة فنية ومهارات إدارية، وأن توفر مكونات الإدارة الفاعلة أنفة الذكر معناه أن " الشخصية الإنسانية" للمدير تتمتع بالعقل والرحمة، وأن سمات الكائن الإنساني الفاعل هي:

- ١- صاحب الهوية (حسن ومتسق ومنسجم ويحس بمعنى في حياته وتعتمد على قيم مستقرة).
- ٢- الموثوقية (تقليل من الزيف).
- ٣- العقل المنفتح (التحرر من التحيز).
- ٤- الاستقلالية (الفرد يعتمد تطوره ونموه على قابلياته ومصادره الكامنة).
- ٥- المسؤولية (تعني الاستجابة، لا يصبح الفرد ذاتا إلا إذا كان يستجيب باستمرار للعالم الذي هو جزء منه).
- ٦- الاتصال (هي مهارة تتم بين شخصين متميزين).
- ٧- العقلانية (نوع من التفكير لا يسمح للشخص أن يغلق ذاته عن العالم الخارجي والعقلانية لا تتعايش مع المراوغة والتهربية).
- ٨- حل المشكلات (التطلع إلى حل المشكلات وبذل الجهد الخلاق في اتجاه حلها).
- ٩- الاهتمام بالآخرين (أن الحب هو الاهتمام النشط بالحياة، وحيث لا يوجد اهتمام نشيط لا يوجد حب).
- ١٠- الحماسة للحياة (الناس السعداء هم الذين يعملون بجد من أجل تحقيق أهدافهم التي يرونها هامة (خصاونة، ١٩٨٦).

وأجرى الصعوب (١٩٨٦) دراسة بهدف معرفة مدى فهم مديري المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية في الأردن للمهام الإدارية الموكلة إليهم وتطبيقهم لها في مجال عملهم. قام الباحث بتطبيقها على عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية لمديرية التعليم بمحافظة الكرك، وتناولت الدراسة تحديد مدى الفهم للمهارات الإدارية من خلال تقديرات مديري المدارس لهذه المهارات في مجالات العمل: التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق، وخلص الباحث إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية في فهم مديري ومديرات المدارس الثانوية للتطبيق، كما وخلص الباحث إلى نتيجة أخرى هي تدني الفهم عندهم لتلك المهام، وقد أوصى الباحث بضرورة تأهيل وتدريب المدير حتى يكون على مستوى من الوعي الواضح لمهامه الإدارية التربوية حتى يتقن ممارستها.

وأجرى العرادي (١٩٨٦) دراسة ميدانية بعنوان "الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة التربوية السائدة" وتهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.
- ٢- معرفة أكثر أنماط الإدارة المدرسية شيوعاً بين مديرات المرحلة المتوسطة بالرياض.
- ٣- معرفة العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي وبين نمط الإدارة المدرسية السائدة.
- ٤- معرفة العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات مثل العمر والخبرة.

وخلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ١- أن معلمات المرحلة المتوسطة كن راضيات إلى حد ما عن عملهن.
- ٢- أن النمط السائد في الإدارة المدرسية للمرحلة المتوسطة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الديكتاتوري، أما النمط الترسلّي فنادر الوجود.

٣- كانت هناك علاقة موجبة بين رضا معلمات المرحلة المتوسطة عن عملهن وبين النمط الديمقراطي، بينما كانت هذه العلاقة سالبة مع النمطين السديكتاتوري والترسلي.

٤- لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة المتوسطة وبين متغيري العمر والخبرة.

وأجرى قریش (١٩٨٧) دراسة حول الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية، استخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة وخمسين فقرة تضم كفايات إدارية وإشرافية بين ما هو متوفر وما هو مأمول وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:

١- أن إنتاج المديرين المؤهلين المتمتعين بالكفايات التربوية هو أفضل من إنتاج غير المؤهلين.

٢- أن الكفايات الإدارية والإشرافية المطلوب توافرها في مدير المدرسة لا يتم اكتسابها بالخدمة فقط، بل بالإعداد والتدريب قبل وأثناء الخدمة على أسس تربوية حديثة.

وقد أوصى الباحث بأن يتم إلحاق المديرين بدورات تدريب معدة خصيصاً لذلك من أجل تحسين تلك الكفايات.

وأجرى النبتيتي (١٩٨٩) دراسة حول تقييم الحاجات الإدارية في الأردن، وطبق الباحث استبانة صممها واشتملت على حاجات تربوية وإدارية لازمة للمديرين وذلك على عينة مكونة من ثلاث وخمسين مديراً وسبع وخمسين مديرة، وخلص الباحث إلى أن مستوى ممارسة المدير لعدد من الكفايات الإدارية التربوية متدن رغم أهميتها في العمل المدرسي، كما وتوصل الباحث إلى أنه لا توجد فروق دالة في الحاجات الإدارية التربوية تعزى إلى الجنس والمؤهل والخبرة، فيما كانت هناك فروق دالة بين متغيري القدرة والأهمية على عدد من الكفايات الإدارية والتربوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وفي النهاية دعا الباحث إلى ضرورة تدريب المديرين.

وأجرى طوقان (١٩٩١) دراسة بعنوان "النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي" استخدم الباحث نموذج الشبكة الإدارية ، وبينت نتائج هذه الدراسة أن ترتيب الأنماط القيادية من حيث فاعليتها وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلمين.

كانت على النحو التالي:

١. (٩/٩) وهو النمط الديمقراطي.
 ٢. (٥/٥) وهو النمط المتوسط.
 ٣. (٩/١) وهو النمط الديكتاتوري.
- وأوصت الدراسة بتبني النمط القيادي (٩/٩) كنموذج فعال للقيادة المدرسية، والعمل على تعميمه بين أوساط المديرين.

وأجرى العمري (١٩٩٢) دراسة بعنوان "مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية" وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الأردنية (محافظة اربد).
 - تحديد العلاقة بين هذا المستوى وبعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية.
- وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:
- كان مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عاليا نسبيا، فكان الرضا عاليا عند (٦٩,٥%) منهم، ومتوسط عند (٢٧%)، ومتدنيا عند (٣,٥%) فقط.
 - كانت هناك علاقة دالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين مجموعة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ورضاهم الوظيفي، حيث شرحت هذه المجموعة (٨%) من التباين في هذا الرضا، وشرح متغيرا المؤهل العلمي للمدير وعدد المعلمين في المدرسة معظم هذا التباين (٥%)، بينما لم يكن لأي من جنس المدير، وخبرته، ومستوى المدرسة، وعدد الطلبة فيها أي علاقة دالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

وأجرى المخلافي (١٩٩٢) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية باليمن، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية باليمن في العمليات الإدارية التالية (التخطيط، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، القيادة، التقويم كما يقدّره المديرون أنفسهم والمعلمون الواقعون تحت إدارتهم؟

٢- هل توجد فروق بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية باليمن كما يقدّره المعلمون أنفسهم وهذا الواقع كما يقدّره المعلمون الواقعون تحت إدارتهم؟

٣- هل توجد فروق في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية باليمن كما يقدّره المديرون أنفسهم تعزى إلى جنس المدير ومؤهله وخبرته؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية بمدن الجمهورية اليمنية، وعددهم (٩٣) مديراً ومديرة، كما تكون من جميع المعلمات والمعلمين اليمنيين الواقعين تحت إدارتهم وعددهم (١٩١٤) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية بكل من صنعاء (أمانة العاصمة، مدينة تعز، عدن)، وبلغ عدد الذين استجابوا (٤١) مديراً ومديرة، كما تكونت من (١٦٢) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الحكومية بالمدن المذكورة.

وقد أوصى الباحث بضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس الحكومية باليمن على أن تتبع هذه البرامج أساليب أكثر جدوى وأن يكون الانتظام فيها إجبارياً.

وأجرى ياغي (١٩٩٣) دراسة ميدانية بعنوان "قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فاعلية الإدارة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الفاعلية الإدارية في المؤسسات الأردنية عامة.

ومحاولة بناء نموذج يعكس العوامل المؤثرة في الفاعلية الإدارية في هذه المؤسسات، ومن نتائج هذه الدراسة:

١- أن حدد المديرين الصفات الشخصية التي تساعد على الفاعلية الإدارية للمؤسسة ومرتبة حسب أهميتها: نشيط، طموح، مهتم بالعمل، منفتح الذهن، عملي، قوي الشخصية، عميق التفكير، صبور، واثق من نفسه، لطيف، مهتم بالناس، ودود...الخ.

٢- أن حدد المديرين المهارات الإدارية التي تساعد على الفاعلية الإدارية مرتبة حسب أهميتها: اتخاذ القرارات، التخطيط، التقييم، التوجيه، حل المشكلات، التنظيم، العلاقات العامة...الخ.

٣- أن حدد المديرين معتقدات وقيم تساعد على الفاعلية الإدارية وهي:

- أن الموظف السعيد هو موظف منتج.
- معاملة المدير لموظفيه كأبناء.
- الناس أساساً طيبون.

ومن المؤشرات على الفاعلية الإدارية هي: رضى العاملين والموظفين، والسمعة الحسنة.

وأجرى المومني (١٩٩٥) دراسة حول " دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون، جرش، واربد" حيث طبقت دراستها على أربع وثمانون مشرفاً ومشرفة تربوياً ومائة واثنين مديراً ومديرة وألف وأربعمائة معلم ومعلمة.

استخدمت الباحثة استبانة مكونة من تسع وخمسين فقرة تتضمن أربع مجالات إشرافية اجتماعية هي: الاتصال مع المجتمع المحلي، التعليم، مدرسة المجتمع، الإرشاد والتوجيه، وقد أظهرت النتائج بأن ستة عشر دوراً يقوم بها المدير بدرجة كبيرة، وثمانية عشر دوراً يقوم بها بدرجة متوسطة، وخمسة عشر دوراً يقوم بها المدير بدرجة منخفضة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة في دراستها بضرورة تدريب المديرين في أثناء الخدمة في مجالات إشرافية كديناميات الجماعة، العلاقة مع المجتمع المحلي، قيادة وتوجيه المبادرات الإبداعية، كما دعت إلى إيجاد

قسم خاص في كل مديرية للتعليم يعني بتقييم أعمال المديرين ومدى تأديتهم لأدوارهم.

وأجرى جرادات (١٩٩٦) دراسة حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في محافظة اربد، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي كان فيما يتعلق بالبناء المدرسي، فيما أشارت النتائج أن الجانب الإشرافي للمدير والمرتبطة بشؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية وشؤون المعلمين ونموهم المهني ما زال يحتل مرتبة متدنية من حيث درجة الممارسة. أوصى الباحث بتعزيز دور مدير المدرسة لمنحه مزيداً من الصلاحيات كما أوصى بإتاحة الفرصة أمامه للالتحاق ببرامج تأهيل وتدريب المديرين ليتمكن من ممارسة دوره القيادي بكفاءة وفاعلية.

وأجرى الطعاني (١٩٩٦) دراسة ميدانية استهدفت بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة، وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوبة لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، وبناء أداة لتقويم أداء المدير لهذه المهمات، وتحديد مستوى أداء المديرين من وجهة نظر المعلمين، وبناء برنامج تدريبي في ضوء تحديد مستوى أداء المديرين لمهامهم. وتحددت المهمات بعشرين مهمة، وتقدير المعلمين لأداء المديرين كان مرتباً حسب مدى الرضا كالتالي:

- ١- المحافظة على النظام والضبط في المدرسة . جيد جداً
- ٢- تفقد بناء المدرسة. جيد
- ٣- تخطيط وإدارة اجتماعات مجلس المعلمين. جيد
- ٤- توفير الأثاث واللوازم والوسائل التعليمية. جيد
- ٥- الإشراف على السجلات المدرسية. جيد
- ٦- الإشراف على تنظيم جدول توزيع الحصص الأسبوعي. جيد
- ٧- تنظيم الامتحانات والإشراف على سيرها. جيد

- ٨- تنظيم النشاطات اللاصفية والإشراف على تنفيذها. متوسط
 - ٩- الإشراف على سير التدريس. متوسط
 - ١٠- إرشاد الطلبة وتوجيههم. متوسط
 - ١١- متابعة تنفيذ المناهج المقررة والمساهمة في تطويرها. متوسط
 - ١٢- تنظيم ميزانية المدرسة. متوسط
 - ١٣- متابعة المستوى العلمي للطلبة. متوسط
 - ١٤- تنظيم اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين. متوسط
 - ١٥- النمو الذاتي في العمل الإداري. متوسط
 - ١٦- توطيد العلاقات الإنسانية في المدرسة. متوسط
 - ١٧- توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحلية. عدم رضا
 - ١٨- تشجيع المعلمين والعاملين الآخرين على التدريب والنمو. عدم رضا
 - ١٩- تقويم أداء المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة. عدم رضا
 - ٢٠- إعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها. ضعيف
- وعلى ضوء تحديد المديرين لهذه المهمات العشرين، وعلى ضوء تقييم المعلمين لأداء المديرين لهذه المهمات، وضع الباحث برنامج تدريبي لمعالجة المتطلبات والمهام التي حصلت على تقدير متوسط وأقل ليتوافق مع الحاجات الأساسية للمديرين.

وفي دراسة لعامر (١٩٩٦) هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراها المديرون والمديرات. وطبق الباحث استبانة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة على عشرة مجالات إدارية، وقد أوصى الباحث عدة توصيات منها:

١- الاستمرار في تحسين العمليات الإدارية لمدراء المدارس وذلك من خلال دورات التدريب المستمرة والمشاركة في المؤتمرات المرتبطة بالإدارة المدرسية.

٢- تخفيف الأعمال الكتابية والإدارية عن مديري المدارس الثانوية ليتفرغوا لأعمالهم التطويرية، وذلك من خلال تعيين مساعدين لهم، إضافة إلى وجود سكرتير متفرغ لكل مدرسة.

ب: الدراسات الأجنبية:

دراسة نانسي (Nancy, 1956) وقد أظهرت هذه الدراسة أن ازدياد إسهام الأفراد والجماعات في اتخاذ القرارات يؤدي إلى ازدياد الإنتاج وازدياد تحقيق الرضا في الإدارة العليا وفي المؤسسة، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن زيادة دور الإدارة العليا في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الإنتاج ولكن إلى عدم رضا العاملين وانصرافهم عن العمل كذلك.

وأجرى هارولد (Harold, 1962) دراسة، والتي أظهرت بأن الاشتراك في اتخاذ القرار يساعد على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما أن تفهم نتائج المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وتساعد أساليب المشاركة في ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وعندما يستخدم أسلوب المشاركة بحكمة فإنه يساعد على نمو الفرد لا في مواجهة المشكلات التي تناقش وحسب، بل وفي العمل الذاتي وفي مهارات العمل مع الجماعة وكفاءة القيادة، ولعل من أهم فوائد المشاركة في اتخاذ القرار ذلك الإحساس بالقوة الذي ينتقل لكل فرد، فلا ينبغي أن يحس المشاركون بعجزهم أمام سياسة المؤسسة بل يجب أن يستفيدوا من إجراءات وضع السياسة كمجال آخر لتحقيق ذواتهم، وقد أبدت نتائج الأبحاث بصورة عامة، جدوى المشاركة في اتخاذ القرار، وقد أظهرت أن الأفراد يفقدون الاهتمام بحل المشكلة ما لم يسهموا في ذلك بشكل فاعل.

وأجرى بيكر (Baker, 1979) دراسته التي حاولت الوقوف على العلاقة بين أسلوب المدير القيادي ورضا المعلمين عن العمل، وحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: هل هناك علاقة دالة إحصائية بين الأسلوب القيادي لمدير المدرسة وبين الرضا عن العمل؟

وقد استخدم الباحث عينة عشوائية من معلمي منطقة المسيسيبي بلغ (٢٠٠) معلم حيث طبق عليهم اختبار المستوى الخاص بالرضا الوظيفي، كما استخدم مقياساً لتنميط مديري المدارس مقتبساً من الشبكة الإدارية، وكانت النتائج التالية:

١- ليس هناك علاقة دالة إحصائية بين المدير الذي يتبع النمط ٩/١ والرضا الوظيفي.

٢- هناك علاقة ارتباطية سالبة بين النمط ١/١ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

٣- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط ١/٩ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين.

٤- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط ٩/٩ وبين الرضا الوظيفي للمعلمين (طوقان، ١٩٩١).

وأجرى هيلمان (Hillman, 1984) دراسة هدفت إلى فحص إذا كان للتوقعات وفاعلية الذات أي علاقة في تحقيق الإنجاز داخل المدرسة، والتي تضم طلبة ومعلمين ومديرين.

اختار الباحث من أجل هذه الغاية عينتان من المدارس عينة تضم مدارس عالية الإنجاز، والعينة الثانية تضم مدارس منخفضة الإنجاز، وفحص كل من الطلبة والمعلمين والمديرين بصورة منفصلة، ووجد الباحث أن هناك تباين كبير بين فاعلية الذات لدى الطلبة والتوقعات لدى المعلمين في النوعين من المدارس عالية الإنجاز ومنخفضة الإنجاز أيضاً وعلى الرغم من أن أكثر المجموعات داخل كل مدرسة دلت على توقعات وفاعلية ذات عالية، فإن المدارس ذات التوقع الأكبر تكون هي ذات الإنجاز الأعلى، وهذه النتائج تؤكد أن التوقعات وفاعلية الذات هي متغيرات هامة خصوصاً ما يتعلق بالمعلمين والطلبة.

وأظهرت دراسة روزنهولتز (Rosenholtz, 1985) أن إعادة بناء المدارس بتوجيه فاعل أكثر، يتطلب أن تنجز مهمات توجيه المدرسة من قبل المعلمين، إضافة إلى المديرين، لهذا السبب فإن فاعلية الذات لكل من المديرين والمعلمين في مجال مهمات توجيه المدرسة هي المهمة، وأكثر من هذا لأن المدير يلعب دورا مركزيا في خلق مناخ مدرسي إيجابي والتنبه له.

أما دراسة سيوسي وآخرون (Cioci, and others, 1991) فهدفت إلى معرفة حجم تقويمات المعلمين لقيادة المدرسة تبعاً لجنس كل من المدير والمعلم. معرفة الطرق التي تتأثر بها ادركات المعلمين لصلاحياتهم تبعاً لادراكات المعلمين لفاعلية قيادة مديرهم. قام الباحث بمسح عام للمدارس الأمريكية العليا حيث كانت العينة (٣٧٧) مدرسة خاصة وعامة، (٣٧٧) مديرا (١٠%) إناث و(٨٨٩٤) معلما (٤٤%) إناث وكانت نتائج هذه الدراسة:

- أن المعلمات مفوضات بصورة خاصة في مدارس تقودها مديرات في مجالات القيادة الصفية. أما المعلمون فقد شعروا أنهم أقل تفويضا.
- أظهر المعلمين بأن قيادة المديرات غير فاعلات نسبيا، بينما أظهرت المعلمات بأن قيادة المديرات فاعلات فوق المتوسط وكلا من المعلمات والمعلمين كانوا مفوضين في مدارس تقودها مديرات وتؤكد نتائج هذه الدراسة بأن نظرية التنبؤ بعدم فاعلية الذات للمديرات هي باطلة في نفس الوقت تشير هذه الدراسة إلى كراهية الرجال للعمل بسبب النساء.

وجرت دراسة لي فاليري (Lee Valerie, 1991) حول تأثير النظام الاجتماعي في المدارس على فاعلية المعلمين ورضاهم الوظيفي، وخلصت الدراسة لمثل هذه النتائج أنه توجد علاقة دالة بين فاعلية المعلمين المهنية والأوساط الاجتماعية الذين يعملون فيها، وتعود المستويات الأعلى للفاعلية في مدارس كاثوليكية بسبب الاختلافات بين المؤسسات ويذكر أن قيادة المديرين والمؤسسات ذات الاجتماعية المفتحة تكون مصدرا أساسيا لرضا المعلمين،

واقترح الباحث تعزيز وجود الأوساط التعاونية وأيضاً تعزيز وجود إدارة ذاتية للمعلم تخصص الممارسات الصفية.

وجرت دراسة تايلور (Taylor, 1992) استخدم الباحث استبانة تضم فقرات تدرس التأثير الواقع على الطلبة، وتضم فقرات تقيس ادراكات المديرين والمعلمين نحو قدراتهم في عمل متميز في مدارسهم. واعتبرت هذه الفقرات مؤشرات لشعور الفاعلية، وكانت عينة الدراسة تضم ٢٧٥ مدرسة، وتكونت من ٢٧٥ مديراً، و ٩٢٥٩ معلماً و ٢٠,٠٠٠ طالباً، وكانت النتائج التالية :

- ١- إن كلا من المديرين والمعلمين شعروا ايجابياً نحو تأثيرهم الإجمالي، واعتقدوا بأنهم ومدارسهم عملوا بصورة مميزة مع طلبتهم.
- ٢- بصورة إحصائية توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة بين المعلمين والمديرين والطلبة نحو شعورهم الإجمالي للفاعلية.
- ٣- بالنسبة لفقرات الفاعلية الشخصية، جميعهم معلمين ومديرين وطلبة شعروا بأنهم أكثر تأثيراً في بعض المجالات .
- ٤- أشار المديرون إلى ادراكات أقوى للفاعلية من المعلمين في كل مستوى في معظم المجالات.

وجرت دراسة ليونز (Lyons, 1994) بهدف فحص العلاقة بين فاعلية الذات للمديرين واستخدام المديرين لمبادئ السلطة المتعددة، والمساءلة الأساسية في العمل التربوي هي إعادة توزيع السلطة، ومديري المدارس لا يستخدموا فقط سلطاتهم ليؤثروا على سلوك المعلمين والطلبة، ولكن هم يتأثرون أيضاً باستخدام السلطة. قام الباحث بمسح (١٢١) مدير مدرسة ثانوية ومتوسطة وأساسية في واحدة من الولايات المتحدة الغربية منطقة مدارس المطران الضخمة، وقد اكمل ٢٥ مديراً منهم استبانة فاعلية الذات، وعينة عشوائية من معلمهم اكملوا استبانة تصف استخدام مديريهم لسلطتهم ودلت النتائج بان فرضيات البحث بان الفاعلية كانت ذات علاقة ايجابية مع متغير الخبرة، وإيجابية مع حسن استخدام السلطة، كما كانت الفاعلية ذات علاقة سلبية مع التوجه التقليدي والاكراهي وأيضاً سلطة المكافأة،

وخصوصا المديرين ذو فاعلية الذات بدرجة عالية هم اكثر توقعاً في استخدام السلطة المتعلقة بالأمور الداخلية عند تنفيذ الدور القيادي الإرشادي. وكلما تزيد خبرة المديرين، فإن توقع استخدام المديرين للسلطة المتعلقة بالأمور الخارجية تزيد أيضاً.

أما دراسة تايلور (Taylor, 1994) فهدفت إلى فحص العلاقة بين مناخ المدرسة ومشاركة المعلمين في صنع القرار على شعور الفاعلية والرضا الوظيفي للمعلمين. أشارت نتائج هذه الدراسة بأن مناخ المدرسة له علاقة إيجابية ورائعة مع الرضا الوظيفي على الرغم من أن العلاقة محدودة بين مناخ المدرسة، وشعور الفاعلية، وقد تبين أن مناخ المدرسة يتكون من ثلاث عناصر هي : قيادة المدير المؤسسة نفسها، والطلبة وانضباطهم الذاتي، وكل من هذه العناصر له تأثير على مشاعر المعلمين في الرضا الوظيفي بصورة نسبية.

أما المشاركة في صنع القرار لم يفسر كثيراً التباين في الرضا الوظيفي مثلما هي متغيرات المناخ، واعتبرت قليلة جداً في التباين في شعور الفاعلية للمعلمين. وتشير نتائج التجربة بأن الرضا الوظيفي يتوسط (يعدل) العلاقة بين ادراكات مناخ المدرسة وشعور الفاعلية .

وجرت دراسة شيلك (Shilk, 1995) بعنوان "العلاقة بين أسلوب الإدارة المدرسية وبين درجة رضا المعلمين عن مهنتهم في جمهورية الصين وولاية ايوا الأمريكية".

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك ارتباطاً موجباً بين أسلوب الإدارة الديمقراطية الذي يحترم المعلم ويقدره ويتقبل آرائه واقتراحاته ويشركه في اتخاذ القرارات التي تخص عمله، فيرفع درجة رضاه عن عمله (في إبراهيم، ١٩٩٦).

وجرت دراسة اوسترمان وساليفان (Osterman and Sullivan, 1996) لقد اعتمدت هذه الدراسة على مقابلات مع مديريين مدنيين حديثي التعيين. وقد دلت

نتائج هذه الدراسة على أن عوامل خارجية (أنماط الدور، توقعات محددة، المساعدة الشخصية والتنظيمية)، وعوامل داخلية تتفاعل نتيجة تأثير سلوك القيادة في شعور فاعلية الذات، تؤثر في شعور فاعلية الذات للمديرين والتي بدورها تؤثر في تفسيرهم للمحتوى التنظيمي وعمليات حل المشكلات .

وجرت دراسة ديموند (Diamond, 1997) التي هدفت إلى فحص الدور القيادي المتشعب تربوياً وروحياً وإدارياً وشعور فاعلية الذات لدى مدرّاء المدارس الثانوية الكاثولوكية، استخدم الباحث استبانة وضعها بنفسه تكونت من (١٠٩) سؤالاً مقسمة على أبعاد ثلاثة هي: سلوك القيادة، فاعلية الذات والمتغيرات. اختار الباحث عينة عشوائية طبقية تكونت من (٧٥٠) مديراً، أعيد منها (٤٠٤) استبانة، وكانت النتائج تشير إلى أن المدرّاء المتدينين والعلمانيين يعتبرون أنفسهم قادة متمكنون تربوياً وإدارياً وروحياً، ولا يوجد اختلاف بينهم في فاعلية الذات.

ومن النتائج أن التوجه العلماني في ازدياد على حساب التوجه الكاثولوكي الديني، ويعود ذلك إلى حضور ورشات العمل والمهنة، وأشار ثلث عدد المستجيبين بأن خبرتهم المهنية قد حصلوا عليها خارج المدارس الكاثولوكية.

وهدفت دراسة كروجر (Kruger, 1997) إلى فحص العلاقة ما بين المساعدة الاجتماعية وفاعلية الذات، وقد تم فحصها من خلال أعضاء فريق المعلمين، وأعضاء مشاركين في هيئة إدارة المدرسة في ٢٧ مدرسة إعدادية. وكانت مكونات المساعدة الاجتماعية المفحوصة هي : (الإرشاد، الثقة، الاحترام).

وكانت النتائج قد أظهرت أن الاحترام كان على علاقة قوية بفاعلية الذات في مهارات حل المشكلات وتخطيط للتدخلات في الطلبة مسببي المشكلات.

أجرى روبرتس (Roberts, 1997) دراسة وكان الغرض منها فحص العلاقة بين تصورات فاعلية الذات لمدراء المدارس العليا في ثلاث ولايات (جورجيا ، الامابا، ميسيسيبي) وأساليبهم لإدارة الصراع مع معلمهم. وأيضا فحص تأثير المتغيرات المحددة على تصورات فاعلية الذات وأساليب إدارة الصراع وهي (الجنس، العرق، المؤهل، سنوات الخدمة)، وشملت العينة (٢٧٣) مدير مدرسة عليا.

استخدم الباحث استبانة بمعيارين، المعيار الأول يسمح فاعلية الذات لدى المدراء، والمعيار الثاني لكشف الصراع المنظمي.

واستخدم الباحث تحليل التباين (MANOVA) ليقس علاقة المتغيرات بفاعلية الذات وأساليب إدارة الصراع، واستخدم معادلات الارتباط لبيرسون لفحص علاقة تصورات فاعلية الذات إلى أساليب إدارة الصراع، وأشارت النتائج إلى علاقة إيجابية بصورة قوية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين تصورات فاعلية الذات وأساليب إدارة الصراع.

بينما أشارت من خلال تحليل التباين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) إلى فرق إحصائي كبير بين (العرق، الخبرة، ودمج الخبرة مع الجنس والعرق).

جرت دراسة هارويل (Harwell, 1998) للكشف عن الفعالية لفاعلية الذات كمتنبأ لتكامل التعليم المهني والأكاديمي لمعلمي الثانوية وفقاً لبرنامج تطوير مهني، والهدف الثاني لهذه الدراسة لمعرفة تأثير التدريب على مستويات الفاعلية المدركة. واستخدم الباحث لهذا الغرض مجموعتان من المعلمين احداها ضابطة والثانية تجريبية، وفيهم نفس الخصائص من (مستوى التعليم، مستوى الخبرة، نفس المادة التي ستدرس) لكن المجموعة التجريبية ستعرض لبرنامج تطوير مهني، لن تتعرض له المجموعة الضابطة، والمقارنة ستكون على خصائص نفسها لفاعلية المعلم وهي (فاعلية شخصية، فاعلية التعليم، فاعلية الدمج والتكامل، ومستويات استخدام استراتيجيات التكامل) واستخدم الباحث في قياس فاعلية الشخصية وفاعلية التعليم اختبار لـ (Woolfolk, Hoy) أما الفاعليات الأخرى فقد وضع اختبار لهما بنفسه.

وكانت النتائج أن زادت مستويات فاعلية التكامل تبعاً لبرنامج التطوير المهني، بينما هبطت مستويات فاعلية التعليم وفاعلية الشخصية، وتشير الدراسة إلى إمكانية استخدام اختبار الفاعلية في نهاية برنامج تطوير مهني للتنبؤ بمستوى الإنجاز داخل الغرف الصفية.

وجرت دراسة نيكلوس (Nicklous, 1999) وهدفت إلى معرفة تأثير الإشراف التعاوني ما بين المدير ومساعديه على مجموعة من المتغيرات تخص المعلم وهي الإبداع التعليمي، الإبداع المدرسي، الثقة بالإدارة، الرغبة في التعاون، الثقة في المعلمين وأيضاً تأثيرها على متغيرات تخص القرار الشخصي وتوقعات الفاعلية، وتوقعات النتائج.

وخلصت الدراسة إلى أن متغيرات إبداع التعليم والتعاون هي إنجازات محببة للمعلمين، وجميع المتغيرات هي إنجازات محببة للمديرين.

يوجز الباحث مما سبق:

أن نظرة تأملية واعية في الأدب التربوي والدراسات السابقة دفعت الباحث إلى إبراز بعض النقاط الهامة في مسيرة الإدارة التربوية منها:

- لا بد من الإشارة إلى أهمية الدور الذي يقوم به مدراء المدارس وخاصة الثانوية. حيث أشارت الدراسات أنه من الواجب تعزيز القيادة الديمقراطية وبث روح التعاون من أجل اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية لدى كل من المدراء والمعلمين.

- ولن ننسى في هذا المضممار الدراسات الأجنبية التي تشير في غالب الأحيان إلى أن التوقعات والشعور بفاعلية الذات هي عامل مهم في إنجاز المهمات والتعلم الفاعل.

- في حين تشير الدراسات العربية في غالب الأحيان إلى أن المدراء غير معدين كقادة، إنما تراهم معدين كمعلمين، من هنا تظهر أهمية تدريب المدراء لتأهيلهم أكثر على أداء المهمات الإدارية المهنية عبر تنظيم برامج ودورات تدريبية مخططة ومحددة وذلك خلال ممارسة الوظيفة الإدارية أو قبل ذلك.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الأداة.
- ثبات الأداة.
- إجراءات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يحتوي هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة من حيث.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي، حيث إن هذا الأسلوب يناسب غرض هذه الدراسة. وقد استخدم الباحث استبانة كأداة بحث وزعت على أفراد عينة الدراسة، وذلك لمعرفة وجهة نظرهم عن درجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين الخمسة (نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، وجنين) لعام ٢٠٠١-٢٠٠٢م، وقد بلغ عددهم (١٤٩) مديرا ومديرة و (٣١٤٥) معلما ومعلمة موزعين على محافظات شمال فلسطين والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين

المحافظة / المدرسة	نابلس	طولكرم	سلفيت	قلقيلية	جنين	المجموع	النسبة المئوية %
مديرين	٢٩	١٦	١٥	١٤	١٥	٨٩	%٥٩,٧٣
مديرات	١٧	١٥	١١	٧	١٠	٦٠	%٤٠,٢٧
معلمين	١١٩٧	٦٧٩	٣٩٠	٣٩١	٤٨٨	٣١٤٥	%١٠٠
المجموع	١٢٤٣	٧١٠	٤١٦	٤١٢	٥١٣	٣٢٩٤	%١٠٠

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (٤٠%) من أفراد مجتمع الدراسة من المدراء الذي بلغ عددهم (١٤٩) وقد بلغ حجم أفراد العينة (٦٠) مديرا ومديرة وتم اختيار (١٠%) من أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين وقد بلغ حجم أفراد العينة (٣٠٠) معلماً ومعلمة، أي بمعدل خمس معلمين مع كل مدير حسب جنس المدرسة، ويوضح الجدول (٢) ذلك.

الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة

المحافظة / المدرسة	نابلس	طولكرم	سلفيت	قلقيلية	جنين	المجموع	النسبة المئوية %
مديرين	١١	٦	٦	٦	٦	٣٥	%٥٨,٣٣
معلمين	٥٥	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	١٧٥	
مديرات	٨	٦	٤	٣	٤	٢٥	%٤١,٦٦
معلمات	٤٠	٣٠	٢٠	١٥	٢٠	١٢٥	
المجموع	١١٤	٧٢	٦٠	٥٤	٦٠	٣٦٠	%٩٩,٩٩

بعد جمع الاستبانات وتحليل النتائج كان توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً

لمتغيرات الدراسة المستقلة كما في الجداول (٣)، (٤)، (٥)، (٦)

الجدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	٥٥	١٩,٧
معلم	٢٢٤	٨٠,٣
المجموع	٢٧٩	%١٠٠

الجدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٧٧	٦٣,٤
أنثى	١٠٢	٣٦,٦
المجموع	٢٧٩	%١٠٠

الجدول (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من بكالوريوس	٦٢	٢٢,٢
بكالوريوس	١٦٨	٦٠,٢
أكثر من بكالوريوس	٤٩	١٧,٦
المجموع	٢٧٩	%١٠٠

الجدول (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٦٢	٢٢,٢
٥-١٠ سنوات	٧٣	٢٦,٢
١٠ سنوات فأكثر	١٤٤	٥١,٦
المجموع	٢٧٩	%١٠٠

أداة الدراسة:

استخدم الباحث لأغراض هذه الدراسة استبانة كأداة لقياس درجة فاعلية الذات للمدراء في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء أنفسهم ومن وجهة نظر المعلمين الذين يعملون معهم. من أجل ذلك صيغت الاستبانة بطريقتين: الطريقة الأولى، صيغت فقراتها بصيغة ضمير المتكلم موجهة للمدير للتحدث عن نفسه، أما الطريقة الثانية، فقد صيغت فقراتها بصيغة ضمير الغائب موجهة للمعلم ليتحدث عن مديره، وقد قسم الباحث فقرات الاستبانة على ثلاثة مجالات التي تشير مجتمعة إلى فاعلية الذات للمدير وهي:

مجال الشخصية ويضم (١٧) فقرة، والمجال الوظيفي ويضم (٢٢) فقرة، والمجال الاجتماعي ويضم (٢٧) فقرة، ويصبح مجموع فقرات الاستبانة (٦٦) فقرة. وقد اعتمد الباحث في بناء هذه الأداة على نظرية بندورا والتي تنص على أن فاعلية الذات تتكون من الأبعاد الثلاثة التالية: البعد الشخصي، البعد الوظيفي، والبعد الاجتماعي. وقد قامت مجموعة من الباحثين بدراسة نظرية بندورا، وفحص الصدق والثبات لها، وتوصلوا إلى أن نظرية بندورا تصلح وتناسب في دراسة فاعلية الذات للأشخاص في وظائفهم كمدرّاء المدارس والمعلمين أيضاً.

وقد استفاد الباحث من قراءته للأدب التربوي الذي له علاقة بهذا الموضوع، كما قام الباحث أيضاً بالإطلاع على الأبحاث والاستبانات التي لها علاقة مع نفس الموضوع، ومن هذه الدراسات سليمان (١٩٧٨)، والبرادعي (١٩٨٨)، والدويك (١٩٩٨)، وحجي (١٩٩٨)، والعميرة (١٩٩٩) وآخرين. واستطاع الباحث من بناء الاستبانة بشكلها الأولى، وحيث قام الباحث وعرض الاستبانة على مشرفه، وقد بلغ عدد فقراتها (٧٠).

ومن ثم عرض الباحث الاستبانة على لجنة التحكيم من المختصين من الأساتذة في جامعة النجاح ومدراء مكاتب تربوية وتعليم ومدراء مدارس ثانوية. والملحق رقم (٢) يوضح أسماء لجنة المحكمين، حيث تم حذف (٤) فقرات وتعديل بعض فقراتها لغوياً إلى أن ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية وهي تتكون من (٦٦) فقرة كما في الملحق (١)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين :

القسم الأول:

ويتضمن معلومات عامة تشمل هدف الدراسة وتعليمات تعبئتها وتشمل استفسارات يجيب عليها المستجيبين من حيث (الوظيفة، الجنس، والمؤهل، والخبرة) .

القسم الثاني:

ويتضمن مجالات الدراسة الثلاثة، والتي تشمل (٦٦) فقرة تمت صياغتها بحيث يمكن ملاحظتها وقياسها من قبل المعلمين والمديرين. وقد طلب من أفراد عينة الدراسة تحديد درجة فاعلية الذات لكل فقرة على مقياس ليكرت الخماسي الذي شمل على خمس درجات:

- منخفضة جداً ولها درجة واحدة (١) درجة.
- منخفضة ولها درجتان (٢).
- متوسطة ولها ثلاثة درجات (٣).
- عالية ولها أربع درجات (٤).
- عالية جداً ولها خمس درجات (٥).

وقد وزعت فقرات الاستبانة على ثلاثة مجالات، وتشكل معاً في متوسطها الحسابي درجة فاعلية الذات للمدراء، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة والنسب المئوية لفقرات كل مجال

رقم المجال	أرقام الفقرات	اسم المجال	عدد الفقرات	النسبة المئوية %
الأول	١٧-١	الشخصي	١٧	٢٦%
الثاني	٣٩-١٨	الوظيفي	٢٢	٣٣%
الثالث	٦٦-٤٠	الاجتماعي	٢٧	٤١%
المجموع			٦٦	١٠٠%

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرض الاستبانة على لجنة محكمين وهم مجموعة من المختصين في الإدارة والتربية وعلم النفس في جامعة النجاح الوطنية ومجموعة مدراء مكاتب التربية والتعليم ومدراء مدارس ثانوية في محافظة نابلس، والملحق رقم (٢) يوضح ذلك. وقد أجريت بعض التعديلات المناسبة في ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم، إلى ان خرجت الاستبانة بصورتها النهائية حيث تشمل (٦٦) فقرة موزعة على مجالات ثلاثة والملحق (١) يوضح ذلك، وقد اقر المحكمون بان الاستبانة مناسبة وصالحة لقياس الغرض التي صممت لقياسه.

ثبات الأداة:

من اجل تحديد ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا. وقد بلغت قيمة الثبات الكلي للأداة إلى (٠,٩٧) وهي عالية جدا وتبرر لغايات الدراسة، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

قياس ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجالات	المجال الشخصي	المجال الوظيفي	المجال الاجتماعي	الدرجة الكلية
الثبات	٠,٩١	٠,٩٤	٠,٩٥	٠,٩٧

إجراءات الدراسة:

بعد ان قام الباحث بالتأكد من درجة صدق الأداة وثباتها تم تنفيذ الإجراءات التالية:

- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.
- الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة، إذ قام الباحث بتوجيه كتاب رسمي إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عن طريق عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية وذلك لتطبيق الدراسة في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين التابعة للوزارة، وبناء على ذلك تم تزويد الباحث بكتاب لتسهيل مهمته والملحق (٣)، (٤)، (٥) توضح ذلك.

وقام الباحث بتحديد عينة الدراسة، ومن ثم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة والبالغ عددها (٦٠) مديراً ومديرة و (٣٠٠) معلماً ومعلمة أي بنسبة (٤٠%) من مجتمع الدراسة من المدرءاء، إضافة إلى (٥) معلمين مع كل مدير.

وقد تم توزيع أداة الدراسة من خلال مكاتب مديريات التربية والتعليم في المحافظات المحددة على المدارس المعينة كأفراد عينة الدراسة. وتم جمعها بنفس الطريقة، إذ تم إرجاعها إلى مكاتب مديريات التربية والتعليم وقام الباحث بتسلمها من هذه المديريات.

وقد تم تفريغ المعلومات في جداول خاصة من أجل معالجتها إحصائياً. وتم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وتقديم التوصيات المفيدة .

متغيرات الدراسة:

وتشمل المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- متغير الوظيفة (مدراء - معلمين).
- متغير الجنس.
- متغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس - بكالوريوس - أكثر من بكالوريوس).
- متغير الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، حتى ١٠ سنوات - ١٠ سنوات وأكثر).

ب- المتغيرات التابعة:

درجة فاعلية الذات للمدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية.

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء

المعالجات الإحصائية اللازمة لهذه الدراسة، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way - ANOVA).
- اختبار شفیه (Scheffe -post -hoc test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وفيما يلي بيان لذلك:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

ما درجة فاعلية الذات لدى مدرّاء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين الخمسة (نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، جنين) من وجهة نظر المدرّاء أنفسهم وأيضاً معلميهم؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال وللدرجة الكلية، ونتائج الجدول (١٠) تبين الاستجابات على الفقرات مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها مع المتوسطات والنسب المئوية، وأما نتائج الجدول (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٩) فتبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات للمدرّاء موزعة على مجالات الدراسة الثلاثة، ومن وجهة نظر المدرّاء والمعلمين والعينة بينما تبين نتائج الجداول (٢٠)، (٢١)، (٢٢) ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات للمدرّاء لكل مجال من وجهة نظر المدرّاء والمعلمين والعينة .

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية بالصورة الموضحة في الجدول (٩).

الجدول (٩)

درجة فاعلية الذات للمدرّاء كما هي في أداة الدراسة ومتوسط الاستجابة وما يقابله بالنسبة المئوية

درجة فاعلية الذات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية
عالية جداً	٥-٤	٨٠% فأكثر
عالية	٣,٩٩-٣,٥	٧٠-٧٩,٩٩%
متوسط	٣,٤٩-٣	٦٠-٦٩,٩٩%
منخفضة	٢,٩٩-٢,٥	٥٠-٥٩,٩٩%
منخفضة جداً	٢,٤٩-٢	٤٩,٩٩% فما دون

الجدول (١٠)

درجة فاعلية الذات للمدراء على جميع فقرات الاستبانة من وجهة نظر العينة كلها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات والنسب المئوية

رقم الفقرة	رقم المجال	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	الترتيب
٢	١	يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لأنه يؤمن بعمله.	٤,٥٥	٩١	١
٣١	٢	يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية	٤,٤٩	٨٩,٨	٢
١	١	يعي المدير مهماته المدرسية جيداً	٤,٤٦	٨٩,٢	٣
٣	١	يثق المدير بقدرته على إنجاز المهمات المدرسية	٤,٤٤	٨٨,٨	٤
١٦	١	يبادر المدير في الأمور التي تهم المدرسة	٤,٤٣	٨٨,٦	٥
٤٠	٣	يتعرف المدير على المعلمين ويحترمهم	٤,٣٨	٨٧,٦	٦
٧	١	يتمتع المدير بضموح واضح	٤,٣٧	٨٧,٤	٧
٦	١	يتمتع المدير بصحة بنية جيدة	٤,٣٦	٨٧,٢	٨
٤١	٣	يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية	٤,٣٥	٨٧	٩
١٩	٢	يؤدي المدير أعماله وخطته بانتظام	٤,٢٩	٨٥,٨	١٠
٥٩	٣	المدير اجتماعي بطبعه ويكره الانطواء	٤,٢٩	٨٥,٨	١٠
٦٠	٣	يضع المدير كل جهوده لحل المشكلات	٤,٢٨	٨٥,٦	١٢
٤٦	٣	ينتقي المدير لغة واضحة لأفكاره	٤,٢٥	٨٥	١٣
٤٧	٣	يصغي المدير لفهم أفكار الآخرين	٤,٢٥	٨٥	١٤
٦٥	٣	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية	٤,٢٥	٨٥	١٥
١٨	٢	يقسم المدير المهمات المدرسية بحسب الأولوية	٤,٢٤	٨٤,٨	١٦
٣٩	٢	يعمم المدير ما هو مفيد	٤,٢٢	٨٤,٤	١٧
٤٢	٣	يأخذ المدير بأفكار وآراء الغير المناسبة	٤,٢٢	٨٤,٤	١٨
٤٥	٣	يضع المدير المبادئ فوق المصالح	٤,٢٢	٨٤,٤	١٩
٥٥	٣	المدير لطيف مع المعلمين والطلبة والآباء	٤,٢٢	٨٤,٤	٢٠
٦٦	٣	يتحقق المدير من القيام باتصال فاعل داخل وخارج المدرسة	٤,٢٢	٨٤,٤	٢١
٣٠	٢	يوجه ويرشد المدير العاملين	٤,٢٠	٨٤	٢٢
٥٧	٣	المدير وثيق الصلة بالواقع وجوه	٤,١٩	٨٣,٨	٢٣
٣٢	٢	ينسق المدير ما بين مهام المعلمين	٤,١٨	٨٣,٦	٢٤
٦٣	٣	يشجع المدير المعلمين للإبداع بأرائهم	٤,١٧	٨٣,٤	٢٥
٣٤	٢	يحسن المدير من أدائه الإداري دوماً	٤,١٦	٨٣,٢	٢٦
٤٨	٣	يعمل المدير على وجود جو إثارة ونظام	٤,١٦	٨٣,٢	٢٧
٩	١	يظهر المدير ودوداً بصورة اعتيادية	٤,١٥	٨٣	٢٨
٢٢	٢	يميل المدير إلى الفعل والتفويض	٤,١٥	٨٣	٢٩
٢٩	٢	يخطط المدير تماماً للأهداف	٤,١٤	٨٢,٨	٣٠
٣٨	٢	يتعامل المدير مع العوائق لمعالجتها	٤,١٤	٨٢,٨	٣١
٢٤	٢	يجدول المدير أعماله تماماً ويلتزم بها	٤,١٣	٨٢,٦	٣٢
٢٥	٢	يواكب المدير الجديد في الإدارة التربوية	٤,١٣	٨٢,٦	٣٣
٥٤	٣	يهتم المدير بالمعلمين خصوصاً الجانب المعنوي	٤,١٣	٨٢,٦	٣٤
٣٦	٢	يقترح المدير حلولاً جديدة للمشكلات	٤,١٢	٨٢,٤	٣٥

٣٧	٢	يمتلك المدير معايير واضحة للعمل	٤,١٢	٨٢,٤	٣٦
١٣	١	ينمي المدير ذاته بصورة مستمرة	٤,١١	٨٢,٢	٣٧
٢٣	٢	ينظم المدير نفسه وأوقاته بدقة	٤,١١	٨٢,٢	٣٨
١٧	١	يقيم المدير ذاته وعمله بانتظام	٤,١٠	٨٢	٣٩
٦٢	٣	يصادق المدير المعلمين ويثق بهم	٤,١٠	٨٢	٤٠
٥	١	يصبر المدير على المشكلات ولا يعالج الخطأ بالخطأ	٤,٠٩	٨١,٨	٤١
٤٣	٣	يشجع المدير إتباعه الأساليب التيموقراطية	٤,٠٧	٨١,٤	٤٢
٤	١	يتغلب المدير بسهولة على العوائق التي تواجهه	٤,٠٦	٨١,٢	٤٣
٤٤	٣	يمكن الاعتماد على المدير في الغالب	٤,٠٦	٨١,٢	٤٤
١٤	١	المدير هادئ التفكير في حل المشكلات المدرسية	٤,٠٥	٨١	٤٥
٢١	٢	يحدد المدير العوائق ويرتبها	٤,٠٥	٨١	٤٦
٢٥	٢	يميل المدير إلى تجربة الأفكار الجديدة	٤,٠٥	٨١	٤٧
٦٤	٣	يتقبل المدير تقييم الآخرين له	٤,٠٥	٨١	٤٨
٨	١	مدير مدرستي هادئ المزاج	٤,٠٤	٨٠,٨	٤٩
١٢	١	يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي	٤,٠٤	٨٠,٨	٥٠
٥١	٣	يدرك المدير فلسفة المجتمع ويتكيف معها	٤,٠٤	٨٠,٨	٥١
٥٢	٣	المعلمون راضون من مديرهم	٤,٠٤	٨٠,٨	٥٢
٦١	٣	المدير محبوباً من مجموع المعلمين والطلبة	٤,٠٤	٨٠,٨	٥٣
٥٨	٣	يأخذ المدير دوافع الآخرين بالحسبان	٤,٠٣	٨٠,٦	٥٤
١٠	١	يواجه المدير الأزمات بهدوء وثبات	٤	٨٠	٥٥
٢٨	٢	يحدد المدير من الأهداف من وقت لآخر	٣,٩٩	٧٩,٨	٥٦
١٥	١	يمتلك المدير شفافية في عمله وعلاقاته	٣,٩٧	٧٩,٤	٥٧
٢٦	٢	المعلمون راضون من معاملة مديرهم	٣,٩٧	٧٩,٤	٥٨
٥٦	٣	يعمق المدير علاقاته مع المقربين منه	٣,٩٧	٧٩,٤	٥٩
٥٠	٣	يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي	٣,٩٤	٧٨,٨	٦٠
٥٣	٣	الطلبة راضون من مديرهم	٣,٩٤	٧٨,٨	٦١
٣٣	٢	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات	٣,٩٣	٧٨,٦	٦٢
٢٠	٢	ينذر المدير ان يتراجع عن قراره المقتنع به.	٣,٨٩	٧٧,٨	٦٣
٢٧	٢	الطلبة راضون من معاملة مديرهم	٣,٨٨	٧٧,٦	٦٤
٤٩	٣	يشرك المدير المعلمين والآباء في وضع السياسات المدرسية.	٣,٨٥	٧٧	٦٥
١١	١	يلم المدير بمعلومات جيدة في مجال علم النفس.	٣,٥٩	٧١,٨	٦٦

يتضح من الجدول (١٠) ان أعلى خمس فقرات لقياس فاعلية الذات لدى مدراء المدارس كانت في مجال الشخصية إلا واحدة كانت في المجال الوظيفي وكان ترتيبها كآلاتي:

- ١- يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لأنه يؤمن بها، وبلغت (٩١%).
- ٢- يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية، وبلغت (٨٩,٨%).
- ٣- يعي المدير مهماته المدرسية جيداً، وبلغت (٨٩,٢%).
- ٤- يثق المدير بقدرته على إنجاز المهمات المدرسية، وبلغت (٨٨,٨%).
- ٥- يبادر المدير في الأمور التي تهتم المدرسة، وبلغت (٨٨,٦%).

وكان أدنى خمس فقرات لقياس فاعلية الذات لمدراء المدارس موزعة على المجالات كآلاتي:

- ١- المجال الوظيفي ويضم ثلاثة فقرات وهي:
 - يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وبلغت (٧٨,٦%).
 - ينذر المدير ان يتراجع عن قراره لأنه مقتنع به، وبلغت (٧٧,٨%).
 - الطلبة راضون من معاملة مديرهم، وبلغت (٧٧,٦%).
 - ٢- المجال الاجتماعي ويضم فقرة واحدة وهي:
 - يشرك المدير المعلمين والآباء في وضع السياسات المدرسية، وبلغت (٧٧%).
 - ٣- المجال الشخصي ويضم فقرة واحدة وهي:
 - يلم المدير بمعلومات جيدة في مجال علم النفس، وبلغت (٧١,٨%).
- أولاً: مجال الشخصية للمدراء:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء على مجال الشخصية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
١.	يعي المدير مهماته المدرسية جيداً	٤,٤٧	٨٩,٤	عالية جداً
٢.	يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لأنه يؤمن بعمله	٤,٧١	٩٤,٢	عالية جداً
٣.	يثق المدير بقدرته على إنجاز المهمات المدرسية	٤,٤٤	٨٨,٨	عالية جداً
٤.	يتغلب المدير بسهولة على العوائق التي تواجهه	٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً
٥.	يصبر المدير على المشكلات ولا يعالج الخطأ بالخطأ	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٦.	يتمتع المدير بصحة بدنية جيدة	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
٧.	يتمتع المدير بظموح واضح	٤,٤٢	٨٨,٤	عالية جداً
٨.	مدير مدرستي هادئ المزاج	٤,٠٩	٨١,٨	عالية جداً
٩.	يظهر المدير ودوداً بصورة اعتيادية	٤,١٦	٨٣,٢	عالية جداً
١٠.	يواجه المدير الأزمات بهدوء وثبات	٤	٨٠	عالية جداً
١١.	يلم المدير بمعلومات جيدة في علم النفس	٣,٥٨	٧١,٦	عالية
١٢.	يمتلك المدير ثقافة عامة واسعة	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
١٣.	ينمي المدير ذاته بصورة مستمرة	٤,٢٠	٨٤	عالية جداً
١٤.	المدير هادئ التفكير في حل المشكلات المدرسية	٤,١٦	٨٣,٢	عالية جداً
١٥.	يمتلك المدير شفافية في عمله وعلاقاته	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
١٦.	يبادر المدير في أمور التي تهم المدرسة	٤,٥٥	٩١	عالية جداً
١٧.	يقيم المدير ذاته وعمله بانتظام	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
	الدرجة الكلية لمجال الشخصية / المدراء	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة هي (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١١) ان درجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية لفقرات مجال الشخصية من وجهة نظر المدرء كانت عالية جدا على جميع الفقرات باستثناء الفقرة (١١) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٧١,٦%) أي بدرجة عالية بعدها الأدنى. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت عالية جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٤,٤%).

أولاً: مجال الشخصية للمعلمين:

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين على مجال الشخصية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
١.	يعي المدير مهماته المدرسية جيداً	٤,٤٦	٨٩,٢	عالية جداً
٢.	يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لأنه يؤمن بعمله	٤,٥١	٩٠,٢	عالية جداً
٣.	يثق المدير بقدرته على إنجاز المهمات المدرسية	٤,٤٤	٨٨,٨	عالية جداً
٤.	يتغلب المدير بسهولة على العوائق التي تواجهه	٤,٠٥	٨١	عالية جداً
٥.	يصبر المدير على المشكلات ولا يعالج الخطأ بالخطأ	٤,٠٦	٨١,٢	عالية جداً
٦.	يتمتع المدير بصحة بدنية جيدة	٤,٤١	٨٨,٢	عالية جداً
٧.	يتمتع المدير بطموح واضح	٤,٣٥	٨٧	عالية جداً
٨.	مدير مدرستي هادئ المزاج	٤,٠٣	٨٠,٦	عالية جداً
٩.	يظهر المدير ودوداً بصورة اعتيادية	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
١٠.	يواجه المدير الأزمات بهدوء وثبات	٤	٨٠	عالية جداً
١١.	يلم المدير بمعلومات جيدة في علم النفس	٣,٥٩	٧١,٨	عالية
١٢.	يمتلك المدير ثقافة عامة واسعة	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
١٣.	ينمي المدير ذاته بصورة مستمرة	٤,٠٩	٨١,٨	عالية جداً
١٤.	المدير هادئ التفكير في حل المشكلات المدرسية	٤,٠٢	٨٠,٤	عالية جداً
١٥.	يمتلك المدير شفافية في عمله وعلاقاته	٣,٩٢	٧٨,٤	عالية
١٦.	يبادر المدير في أمور التي تهم المدرسة	٤,٤٠	٨٨	عالية جداً
١٧.	يقيم المدير ذاته وعمله بانتظام	٤,٠٧	٨١,٤	عالية جداً
	الدرجة الكلية لمجال الشخصية / المعلمين	٤,١٥	٨٣	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة هي (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٢) ان درجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية لفقرات مجال الشخصية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية جدا على جميع الفقرات باستثناء الفقرتين (١١، ١٥) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليهما إلى (٧١,٨% ، ٧٨,٤%) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت عالية جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣%).
أولاً: مجال الشخصية للعينة:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر العينة كلها على مجال الشخصية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
١.	يعي المدير مهماته المدرسية جيداً	٤,٤٦	٨٩,٢	عالية جداً
٢.	يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لأنه يؤمن بعمله	٤,٥٥	٩١	عالية جداً
٣.	يتقن المدير ب قدرته على إنجاز المهمات المدرسية	٤,٤٤	٨٨,٨	عالية جداً
٤.	يتغلب المدير بسهولة على العوائق التي تواجهه	٤,٠٦	٨١,٢	عالية جداً
٥.	يصبر المدير على المشكلات ولا يعالج الخطأ بالخطأ	٤,٠٩	٨١,٨	عالية جداً
٦.	يتمتع المدير بصحة بدنية جيدة	٤,٣٦	٨٧,٢	عالية جداً
٧.	يتمتع المدير بطموح واضح	٤,٣٧	٨٧,٤	عالية جداً
٨.	مدير مدرستي هادئ المزاج	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
٩.	يظهر المدير ودوداً بصورة اعتيادية	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
١٠.	يواجه المدير الأزمات بهدوء وثبات	٤	٨٠	عالية جداً
١١.	يلم المدير بمعلومات جيدة في علم النفس	٣,٥٩	٧١,٨	عالية
١٢.	يمتلك المدير ثقافة عامة واسعة	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
١٣.	ينمي المدير ذاته بصورة مستمرة	٤,١٩	٨٢,٢	عالية جداً
١٤.	المدير هادئ التفكير في حل المشكلات المدرسية	٤,٠٥	٨١	عالية جداً
١٥.	يمتلك المدير شفافية في عمله وعلاقاته	٣,٩٧	٧٩,٤	عالية
١٦.	يبادر المدير في أمور التي تهم المدرسة	٤,٤٣	٨٨,٦	عالية جداً
١٧.	يقيم المدير ذاته وعمله بانتظام	٤,١٠	٨٢	عالية جداً
الدرجة الكلية لمجال الشخصية / العينة		٤,١٦	٨٣,٢	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة هي (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٣) ان درجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية لفقرات مجال الشخصية من وجهة نظر العينة كانت عالية جدا على جميع الفقرات باستثناء الفقرتين (١١، ١٥) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليهما وعلى الترتيب (٧١,٨% ، ٧٩,٤%) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت عالية جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٢%).

ثانياً : المجال الوظيفي للمدراء:

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء على المجال الوظيفي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
١٨-	يقسم المدير المهمات حسب الأولوية	٤,٣٣	٨٦,٦	عالية جداً
١٩-	يؤدي المدير أعماله وخطته بانتظام	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٢٠-	يندر ان يتراجع المدير عن قراراته	٣,٨٩	٧٧,٨	عالية
٢١-	يحدد المدير العوائق ويرتبها	٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً
٢٢-	يميل المدير إلى الفعل والتنفيذ	٤,٢٤	٨٤,٨	عالية جداً
٢٣-	ينظم المدير أعماله وأوقاته بدقة	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
٢٤-	يجدول المدير أعماله تماماً ويلتزم بها	٤,٠٩	٨١,٨	عالية جداً
٢٥-	يميل المدير إلى تجربة الأفكار الجديدة	٤,٠٩	٨١,٨	عالية جداً
٢٦-	المعلمون راضون من معاملة مديرهم	٣,٩١	٧٨,٢	عالية
٢٧-	الطلبة راضون من معاملة مديرهم	٤	٨٠	عالية جداً
٢٨-	يجدد المدير من الأهداف من وقت لآخر	٤,٠٢	٨٠,٤	عالية جداً
٢٩-	يخطط المدير تماماً للأهداف	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
٣٠-	يوجه المدير العاملين ويرشدهم	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
٣١-	يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية	٤,٥٦	٩١,٢	عالية جداً
٣٢-	ينسق المدير ما بين مهام المعلمين	٤,٢٩	٨٥,٨	عالية جداً
٣٣-	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات	٤,٠٧	٨١,٤	عالية جداً
٣٤-	يحسن المدير من أدائه الإداري دائماً	٤,٢٠	٨٤	عالية جداً
٣٥-	يواكب المدير كل جديد في الإدارة التربوية	٤,٠٩	٨١,٨	عالية جداً
٣٦-	يقترح المدير حلولاً جديدة للمشكلات	٤,٠٧	٨١,٤	عالية جداً
٣٧-	يمتلك المدير معايير واضحة للعمل	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
٣٨-	يتعامل المدير مع العوائق لمعالجتها	٤,٢٧	٨٥,٤	عالية جداً
٣٩-	يعمم المدير ما هو مجرب ومفيد	٤,٣١	٨٦,٢	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمجال الوظيفي / المدراء	٤,١٥	٨٣	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٤) ان فاعلية الذات لفقرات المجال الوظيفي من وجهة نظر المدراء، كانت عالية جداً باستثناء الفقرتين هما (٢٠، ٢٦) وبلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها على الترتيب (٧٧,٨ %، ٧٨,٢ %) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت عالية جداً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (٨٣%).

ثانياً : المجال الوظيفي للمعلمين:

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات للمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين على المجال الوظيفي

الترقيم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
١٨-	يقسم المدير المهمات المدرسية حسب الأولوية	٤,٢١	٨٤,٢	عالية جداً
١٩-	يؤدي المدير أعماله وخطته بانتظام	٤,٣٠	٨٦	عالية جداً
٢٠-	يندر ان يتراجع المدير عن قراراته	٣,٨٩	٧٧,٨	عالية
٢١-	يحدد المدير العوائق ويرتبها	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
٢٢-	يميل المدير إلى الفعل والتفويض	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً
٢٣-	ينظم المدير أعماله وأوقاته بدقة	٤,١٢	٨٢,٤	عالية جداً
٢٤-	يجدول المدير أعماله تماماً ويلتزم بها.	٤,١٤	٨٢,٨	عالية جداً
٢٥-	يميل المدير إلى تجربة الأفكار الجديدة	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
٢٦-	المعلمون راضون من معاملة مديرهم	٣,٩٩	٧٩,٨	عالية
٢٧-	الطلبة راضون من معاملة مديرهم	٣,٨٥	٧٧	عالية
٢٨-	يجدد المدير من الأهداف من وقت لآخر	٣,٩٨	٧٩,٦	عالية
٢٩-	يخطط المدير تماماً للأهداف	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً
٣٠-	يوجه المدير العاملين ويرشدهم	٤,٢١	٨٤,٢	عالية جداً
٣١-	يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية.	٤,٤٧	٨٩,٤	عالية جداً
٣٢-	ينسق المدير ما بين مهام المعلمين	٤,١٦	٨٣,٢	عالية جداً
٣٣-	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات	٣,٩٠	٧٨	عالية
٣٤-	يحسن المدير من أدائه الإداري دائماً	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
٣٥-	يواكب المدير كل جديد في الإدارة التربوية	٤,١٤	٨٢,٨	عالية جداً
٣٦-	يقترح المدير حلولاً جديدة للمشكلات	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً
٣٧-	يمتلك المدير معايير واضحة للعمل	٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً
٣٨-	يتعامل المدير مع العوائق لمعالجتها	٤,١٠	٨٢	عالية جداً
٣٩-	يعمم المدير ما هو مجرب ومفيد	٤,٢٠	٨٤	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمجال الوظيفي / المعلمين	٤,١٠	٨٢	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٥) ان فاعلية الذات للمدراء لفقرات المجال الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، كانت عالية جداً باستثناء خمسة فقرات وهي (٣٣، ٢٨، ٢٧، ٢٦، ٢٠) وبلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها على الترتيب (٧٧,٨ %، ٧٩,٨ %، ٧٧ %، ٧٩,٦ %، ٧٨ %) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت عالية جداً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (٨٢%).

ثانياً : المجال الوظيفي للعينة:

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات للمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر العينة كلها على المجال الوظيفي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
١٨-	يقسم المدير المهمات حسب الأولوية	٤,٢٤	٨٤,٨	عالية جداً
١٩-	يؤدي المدير أعماله وخططه بانتظام	٤,٢٩	٨٥,٨	عالية جداً
٢٠-	يندر ان يتراجع المدير عن قراراته	٣,٨٩	٧٧,٨	عالية
٢١-	يحدد المدير العوائق ويرتبها	٤,٠٥	٨١	عالية جداً
٢٢-	يميل المدير إلى الفعل والتفويض	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
٢٣-	ينظم المدير أعماله وأوقاته بدقة	٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً
٢٤-	يجدول المدير أعماله تماماً ويلتزم بها.	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً
٢٥-	يميل المدير إلى تجربة الأفكار الجديدة	٤,٠٥	٨١	عالية جداً
٢٦-	المعلمون راضون من معاملة منيرهم	٣,٩٧	٧٩,٤	عالية
٢٧-	الطلبة راضون من معاملة مديرهم	٣,٨٨	٧٧,٦	عالية
٢٨-	يجدد المدير من الأهداف من وقت لآخر	٣,٩٩	٧٩,٨	عالية
٢٩-	يخطط المدير تماماً للأهداف	٤,١٤	٨٢,٨	عالية جداً
٣٠-	يوجه المدير العاملين ويرشدهم	٤,٢٠	٨٤	عالية جداً
٣١-	يلتزم المدير تعليمات الإدارة التربوية.	٤,٤٩	٨٩,٨	عالية جداً
٣٢-	ينسق المدير ما بين مهام المعلمين	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
٣٣-	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات	٣,٩٣	٧٨,٦	عالية
٣٤-	يحسن المدير من أدائه الإداري دائماً	٤,١٦	٨٣,٢	عالية جداً
٣٥-	يواكب المدير كل جديد في الإدارة التربوية	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً
٣٦-	يقترح المدير حلولاً جديدة للمشكلات	٤,٦٢	٨٢,٤	عالية جداً
٣٧-	يمتلك المدير معايير واضحة للعمل	٤,١٢	٨٢,٤	عالية جداً
٣٨-	يتعامل المدير مع العوائق لمعالجتها	٤,١٤	٨٢,٨	عالية جداً
٣٩-	يعمم المدير ما هو مجرب ومفيد	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
الدرجة الكلية للمجال الوظيفي / العينة.		٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٦) ان فاعلية الذات للمدراء لفقرات المجال الوظيفي من وجهة نظر العينة كلها، كانت عالية جداً باستثناء خمسة فقرات هي (٢٠، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٣٣) وبلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها وعلى الترتيب (٧٧,٨ %، ٧٩,٢ %، ٧٧,٦ %، ٧٩,٨ %، ٧٨,٦ %) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فكانت عالية جداً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (٨٢,٢%).

ثالثاً : المجال الاجتماعي للمدراء:

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء على المجال الوظيفي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
٤٠-	يتعرف المدير على المعلمين ويحترمهم	٤,٤٢	٨٨,٤	عالية جداً
٤١-	يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية	٤,٥٣	٩٠,٦	عالية جداً
٤٢-	يأخذ المدير بأفكار وآراء الغير المناسبة	٤,٤٠	٨٨	عالية جداً
٤٣-	يشجع المدير إتباع الأساليب الديمقراطية	٤,٤٢	٨٨,٤	عالية جداً
٤٤-	يمكن الاعتماد على المدير غالباً	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
٤٥-	يضع المدير المبادئ فوق المصالح	٤,٤٢	٨٨,٤	عالية جداً
٤٦-	ينتقي المدير لغة واضحة للتعبير عن أفكاره	٤,٣١	٨٦,٢	عالية جداً
٤٧-	يصغي المدير لفهم أفكار الآخرين	٤,٢٩	٨٥,٨	عالية جداً
٤٨-	يعمل المدير على وجود جو إثارة ونظام	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
٤٩-	يشرك المدير المعلمين والآباء في وضع السياسات المدرسية	٣,٦٠	٧٢	عالية
٥٠-	يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي	٣,٧٨	٧٥,٦	عالية
٥١-	يدرك المدير فلسفة المجتمع ويتكيف معها	٤,٠٢	٨٠,٢	عالية جداً
٥٢-	المعلمون راضون من مديرهم	٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً
٥٣-	الطلبة راضون من مديرهم	٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً
٥٤-	يهتم المدير بالمعلمين خصوصاً معنوياً	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٥٥-	المدير لطيف مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٥٦-	يعمق المدير علاقاته مع المقربين منه	٣,٨٢	٧٦,٤	عالية
٥٧-	المدير وثيق الصلة بالواقع وجوه	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٥٨-	يأخذ المدير دوافع الآخرين بالحسبان	٤,٠٥	٨١	عالية جداً
٥٩-	المدير اجتماعي بطبعه ويكره الانطواء	٤,٢٠	٨٤	عالية جداً
٦٠-	يضع المدير كل جهوده لحل المشكلات	٤,٢٧	٨٥,٤	عالية جداً
٦١-	المدير محبوباً من مجموع المعلمين والطلبة	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
٦٢-	يصادق المدير المعلمين ويتق بهم	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٦٣-	يشجع المدير المعلمين للإدلاء بأرائهم.	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٦٤-	يقبل المدير تقييم الآخرين له	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٦٥-	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٦٦-	يتحقق المدير من القيام باتصال فاعل داخل وخارج مدرسته	٤,٣١	٨٦,٢	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمجال الاجتماعي/ المدراء	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٧) ان درجة فاعلية الذات للمدراء على فقرات المجال الاجتماعي من وجهة نظر المدراء، كانت بدرجة عالية جداً باستثناء ثلاثة فقرات وهي (٤٩،٥٠،٥٦) وبلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها وعلى الترتيب (٧٢٪، ٧٥،٦٪، ٧٦،٤٪) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الاجتماعي من وجهة نظر المدراء فكانت عالية جداً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (٨٣،٦٪)

ثالثاً : المجال الاجتماعي للمعلمين:

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين على المجال الاجتماعي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
٤٠-	يتعرف المدير على المعلمين ويحترمهم	٤،٣٨	٨٧،٦	عالية جداً
٤١-	يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية	٤،٣٠	٨٦	عالية جداً
٤٢-	يأخذ المدير بأفكار وآراء الغير المناسبة	٤،١٧	٨٣،٤	عالية جداً
٤٣-	يشجع المدير اتباع الأساليب الديمقراطية	٣،٩٨	٧٩،٦	عالية
٤٤-	يمكن الاعتماد على المدير غالباً	٤،٠٣	٨٠،٦	عالية جداً
٤٥-	يضع المدير المبادئ فوق المصالح	٤،١٧	٨٣،٤	عالية جداً
٤٦-	ينتقى المدير لغة واضحة للتعبير عن أفكاره	٤،٢٤	٨٤،٤	عالية جداً
٤٧-	يصنف المدير لفهم أفكار الآخرين	٤،٢٥	٨٥	عالية جداً
٤٨-	يعمل المدير على وجود جو إثارة ونظام	٤،١٩	٨٣،٨	عالية جداً
٤٩-	يشرك المدير المعلمين والآباء في وضع السياسات المدرسية.	٣،٩٢	٧٨،٤	عالية
٥٠-	يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي	٣،٩٧	٧٩،٤	عالية
٥١-	يدرك المدير فلسفة المجتمع ويتكيف معها	٤،٠٤	٨٠،٨	عالية جداً
٥٢-	المعلمون راضون من مديرهم	٤،٠٢	٨٠،٤	عالية جداً
٥٣-	الطلبة راضون من مديرهم	٣،٩٠	٧٨	عالية
٥٤-	يهتم المدير بالمعلمين خصوصاً معنوياً	٤،٠٩	٨١،٨	عالية جداً
٥٥-	المدير لطيف مع المعلمين والطلبة ولولاء الأمور	٤،٢١	٨٤،٢	عالية جداً
٥٦-	يعمق المدير علاقاته مع المقربين منه	٤،٠١	٨٠،٢	عالية جداً
٥٧-	للمدير وثيق الصلة بالواقع وجوه	٤،١٨	٨٣،٦	عالية جداً
٥٨-	يأخذ المدير دوافع الآخرين بالحسبان	٤،٠٢	٨٠،٤	عالية جداً
٥٩-	المدير اجتماعي بطبعه ويكره الانطواء	٤،٣١	٨٦،٢	عالية جداً
٦٠-	يضع المدير كل جهوده لحل المشكلات	٤،٢٩	٨٥،٨	عالية جداً
٦١-	المدير محبوباً من مجموع المعلمين والطلبة	٤،٠١	٨٠،٢	عالية جداً
٦٢-	يصادق المدير المعلمين ويتق بهم	٤،٠٧	٨١،٤	عالية جداً
٦٣-	يشجع المدير المعلمين للإدلاء بأرائهم.	٤،١٥	٨٣	عالية جداً
٦٤-	يتقبل المدير تقييم الآخرين له	٤	٨٠	عالية جداً
٦٥-	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية	٤،٢٦	٨٥،٢	عالية جداً
٦٦-	يتحقق المدير من القيام بالتصال فاعل داخل وخارج مدرسته	٤،٢٠	٨٤	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمجال الاجتماعي/ المعلمين	٤،١٢	٨٢،٤	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٨) ان درجة فاعلية الذات للمدراء على فقرات المجال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة عالية جداً باستثناء أربعة فقرات وهي (٤٣،٤٩،٥٠،٥٣) وبلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها وعلى الترتيب (٧٩،٦%، ٧٨،٤%، ٧٩،٤%، ٧٨،٠%) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الاجتماعي من وجهة نظر المعلمين فكانت عالية جداً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (٨٢،٤%).

ثالثاً : المجال الاجتماعي للعينة:

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر العينة كلها على المجال الاجتماعي

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الفاعلية
٤٠-	يتعرف المدير على المعلمين ويحترمهم	٤,٣٨	٨٧,٦	عالية جداً
٤١-	يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية	٤,٣٥	٨٧	عالية جداً
٤٢-	يأخذ المدير بأفكار وآراء الغير المناسبة	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٤٣-	يشجع المدير إتباع الأساليب الديمقراطية	٤,٠٧	٨١,٤	عالية جداً
٤٤-	يمكن الاعتماد على المدير غالباً	٤,٠٦	٨١,٢	عالية جداً
٤٥-	يضع المدير المبادئ فوق المصالح	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٤٦-	ينتقي المدير لغة واضحة للتعبير عن أفكاره	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٤٧-	يصغي المدير لفهم أفكار الآخرين	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٤٨-	يعمل المدير على وجود جو إثارة ونظام	٤,١٦	٨٣,٢	عالية جداً
٤٩-	يشرك المدير المعلمين والآباء في وضع السياسات المدرسية	٣,٨٥	٧٧	عالية
٥٠-	يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي	٣,٩٤	٧٨,٨	عالية
٥١-	يدرك المدير فلسفة المجتمع ويتكيف معها	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
٥٢-	المعلمون راضون من مديرهم	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً
٥٣-	الطلبة راضون من مديرهم	٣,٩٤	٧٨,٨	عالية
٥٤-	يهتم المدير بالمعلمين خصوصاً معنوياً	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً
٥٥-	المدير لطيف مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٥٦-	يعمق المدير علاقاته مع المقربين منه	٣,٩٧	٧٩,٤	عالية
٥٧-	المدير وثيق الصلة بالواقع وجوه	٤,١٩	٨٣,٨	عالية جداً
٥٨-	يأخذ المدير دوافع الآخرين بالحسبان	٤,٠٣	٨٠,٦	عالية جداً
٥٩-	المدير اجتماعي بطبعه ويكره الانطواء	٤,٢٩	٨٥,٨	عالية جداً
٦٠-	يضع المدير كل جهوده لحل المشكلات	٤,٢٨	٨٥,٦	عالية جداً
٦١-	المدير محبوباً من مجموع المعلمين والطلبة	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جداً

٦٢-	يصانق المدير المعلمين ويثق بهم	٤,١٠	٨٢	عالية جداً
٦٣-	يشجع المدير المعلمين للإدلاء بآرائهم.	٤,١٧	٨٣,٤	عالية جداً
٦٤-	يتقبل المدير تقييم الآخرين له	٤,٠٥	٨١	عالية جداً
٦٥-	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية	٤,٢٥	٨٥	عالية جداً
٦٦-	يتحقق المدير من القيام باتصال فاعل داخل وخارج مدرسته	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمجال الاجتماعي/ العينة كلها	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٩) ان درجة فاعلية الذات للمدراء على فقرات المجال الاجتماعي من وجهة نظر العينة كلها، كانت بدرجة عالية جداً باستثناء أربعة فقرات (٤٩,٥٠,٥٣,٥٦) وبلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها وعلى الترتيب (٧٧%, ٧٨,٨%, ٧٨,٨%, ٧٩,٤%) أي بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال الاجتماعي من وجهة نظر العينة فكانت عالية جداً، وبلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (٨٢,٦%).

الجدول (٢٠)

ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات لمدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المدراء

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	درجة الفاعلية
١	المجال الشخصي	٤,٢٢	٨٤,٤	عالية جداً
٣	المجال الوظيفي	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
٢	المجال الاجتماعي	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً
	الدرجة لكلية / المدراء	٤,١٨	٨٣,٦	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٢٠) ما يلي:

- ١- ان ترتيب المجالات لفاعلية الذات من وجهة نظر المدراء كان كما يلي:
 - المرتبة الأولى : المجال الشخصي وكانت النسبة (٨٤,٤%).
 - المرتبة الثانية: المجال الاجتماعي وكانت النسبة (٨٣,٦%).
 - المرتبة الثالثة: المجال الوظيفي وكانت النسبة (٨٣%).
- ٢- ان جميع المجالات حصلت على درجة فاعلية عالية جداً.

٣- ان الدرجة الكلية لفاعلية الذات للمدراء كانت عالية جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٦%).

الجدول (٢١)

ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات ومدراء المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	درجة الفاعلية
١	المجال الشخصي	٤,١٥	٨٣	عالية جداً
٣	المجال الوظيفي	٤,١٠	٨٢	عالية جداً
٢	المجال الاجتماعي	٤,١٢	٨٢,٤	عالية جداً
	الدرجة لكلية / المعلمين	٤,١٢	٨٢,٤	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢١) ما يلي:

١- ان ترتيب المجالات لفاعلية الذات من وجهة نظر المعلمين كان كما يلي:

■ المرتبة الأولى : المجال الشخصي وكانت النسبة (٨٣%).

■ المرتبة الثانية: المجال الاجتماعي وكانت النسبة (٨٢,٤%).

■ المرتبة الثالثة: المجال الوظيفي وكانت النسبة (٨٢%).

٢- ان جميع المجالات حصلت على درجة فاعلية عالية جداً.

٣- ان الدرجة الكلية لفاعلية الذات للمدراء من وجهة نظر المعلمين كانت عالية جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٤%).

الجدول (٢٢)

ترتيب المجالات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فاعلية الذات للمدراء
المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر العينة جميعها.

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	درجة الفاعلية
١	المجال الشخصي	٤,١٦	٨٣,٢	عالية جداً
٣	المجال الوظيفي	٤,١١	٨٢,٢	عالية جداً
٢	المجال الاجتماعي	٤,١٣	٨٢,٦	عالية جداً
	الدرجة الكلية / العينة	٤,١٤	٨٢,٨	عالية جداً

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٢) ما يلي:

١- ان ترتيب المجالات لفاعلية الذات للمدراء من وجهة نظر العينة جميعها كان كما يلي:

- المرتبة الأولى : المجال الشخصي وكانت النسبة (٨٣,٢%).
- المرتبة الثانية: المجال الاجتماعي وكانت النسبة (٨٢,٦%).
- المرتبة الثالثة: المجال الوظيفي وكانت النسبة (٨٢,٢%).

٢- ان جميع المجالات حصلت على درجة فاعلية عالية جداً.

٣- ان الدرجة الكلية لفاعلية الذات للمدراء من وجهة نظر العينة جميعها كانت عالية جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٨%).

ثانياً : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة لدى أفراد العينة .

لفحص الفرضية استخدم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (٢٣) تبين ذلك .

الجدول (٢٣)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الوظيفة لدى أفراد العينة

الوظيفة المجالات	مدراء (ن=٥٥)		معلمين (ن=٢٢٤)		ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
مجال الشخصية	٤,٢٢	٠,٣٨	٤,١٥	٠,٥٠	٠,٩٥	٠,٣٤
المجال الوظيفي	٤,١٥	٠,٣٣	٤,١٠	٠,٥٢	٠,٥٧	٠,٥٦
المجال الاجتماعي	٤,١٨	٠,٣٦	٤,١٢	٠,٥٥	٠,٨١	٠,٤١
الدرجة الكلية	٤,١٨	٠,٣٢	٤,١٢	٠,٤٩	٠,٨٤	٠,٤٠

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ت الجدولية (١,٩٦)

يتضح من الجدول (٢٣) ان جميع قيم "ت" المحسوبة اصغر من القيمة الجدولية (١,٩٦) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات للمدراء تعزى لمتغير الوظيفة لدى أفراد العينة (مدراء ومعلمين).

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس لدى أفراد العينة .

لفحص الفرضية استخدم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (٢٤) تبين ذلك .

الجدول (٢٤)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الجنس لدى أفراد العينة

الجنس	ذكر (ن=١٧٧)		أنثى (ن=١٠٢)		ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المجالات						
مجال الشخصية	٤,١٦	٠,٥٠	٤,١٦	٠,٤٤	٠,٠٦	٠,٩٥
المجال الوظيفي	٤,٠٧	٠,٥٣	٤,١٩	٠,٣٩	١,٩٤	٠,٠٥
المجال الاجتماعي	٤,١٤	٠,٥٦	٤,١١	٠,٤٣	٠,٤٤	٠,٦٥
الدرجة الكلية	٤,١٢	٠,٤٩	٤,١٦	٠,٣٩	٠,٥٣	٠,٥٩

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ت الجدولية (١,٩٦)

يتضح من الجدول (٢٤) ان جميع قيم "ت" المحسوبة اصغر من القيمة الجدولية (١,٩٦) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات للمدراء تعزى لمتغير الجنس لدى أفراد العينة (مدراء ومعلمين).

رابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ونتائج الجدول (٢٥) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (٢٦) المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة

المجالات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجـال الشخصية	بين المجموعات	٢	١,٤٤	٠,٧٢	٣,١٠	*٠,٠٤
	داخل المجموعات	٢٧٦	٦٣,٩٧	٠,٢٣		
	المجموع	٢٧٨	٦٥,٤١			
المجـال الوظيفي	بين المجموعات	٢	٠,٤٥	٠,٢٢	٠,٩٣	٠,٣٩
	داخل المجموعات	٢٧٦	٦٦,٢٨	٠,٢٤		
	المجموع	٢٧٨	٦٦,٧٣			
المجـال الاجتماعي	بين المجموعات	٢	١,٠٩	٠,٥٤	٢,٠٥	٠,١٣
	داخل المجموعات	٢٧٦	٧٣,٨٣	٠,٢٦		
	المجموع	٢٧٨	٧٤,٩٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٩٢	٠,٤٦	٢,١٩	٠,١١
	داخل المجموعات	٢٧٦	٥٨,٥٢	٠,٢١		
	المجموع	٢٧٨	٥٩,٤٥			

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

يتضح من الجدول (٢٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الشخصية لفاعلية الذات للمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأخرى.

الجدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة

المؤهل العلمي المجالات	أقل من بكالوريوس (ن=٦٢)		بكالوريوس (ن=١٦٨)		أكثر من بكالوريوس (ن=٤٩)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
مجال الشخصية	٤,٢٩	٠,٤٥	٤,١٢	٠,٤٩	٤,١٣	٠,٤٧
المجال الوظيفي	٤,١٩	٠,٤٤	٤,١٠	٠,٤٨	٤,٠٧	٠,٥٣
المجال الاجتماعي	٤,٢٥	٠,٤٧	٤,١٠	٠,٥٢	٤,١١	٠,٥٥
الدرجة الكلية	٤,٢٤	٠,٤٢	٤,١١	٠,٤٦	٤,١٠	٠,٤٩

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات. ٥٨٢٢١٣

ولتحديد أي من المؤهلات العلمية كانت فيها الفروق استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية (Scheffe - post- hoc Test) بين المتوسطات الحسابية. ونتائج الجدول (٢٧) يبين ذلك .

الجدول (٢٧)

نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في مجال الشخصية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أكثر من بكالوريوس
أقل من بكالوريوس		*٠,١٧	٠,١٦
بكالوريوس			٠,٠١-
أكثر من بكالوريوس			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٢٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين المؤهلات العلمية الثلاثة أقل من بكالوريوس وبكالوريوس وأكثر من بكالوريوس وذلك لصالح أقل من بكالوريوس.

خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) ونتائج الجدول (٢٨) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (٢٩) المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول (٢٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة

المجالات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
مجـال الشخصية	بين المجموعات	٢	٠,٢٦	٠,١٣	٠,٥٧	٠,٥٦
	داخل المجموعات	٢٧٦	٦٥,١٤	٠,٢٣		
	المجموع	٢٧٨	٦٥,٤١			
المجـال الوظيفي	بين المجموعات	٢	٠,٣٧	٠,١٨	٠,٧٨	٠,٤٥
	داخل المجموعات	٢٧٦	٦٦,٣٥	٠,٢٤		
	المجموع	٢٧٨	٦٦,٧٣			
المجـال الاجتماعي	بين المجموعات	٢	٠,٥٠	٠,٢٥	٠,٩٤	٠,٣٩
	داخل المجموعات	٢٧٦	٧٤,٤٢	٠,٢٧		
	المجموع	٢٧٨	٧٤,٩٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٠,٣٦	٠,١٨	٠,٨٥	٠,٤٢
	داخل المجموعات	٢٧٦	٥٩,٠٩	٠,٢١		
	المجموع	٢٧٨	٥٩,٤٥			

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (٢٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة فاعلية الذات للمدراء على المجالات الثلاثة (المجال الشخصي،

والمجال الوظيفي، والمجال الاجتماعي) وكذلك الدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة عند أفراد العينة (مديرين ومعلمين).

الجدول (٢٩)

المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الذات للمدراء تبعاً لمتغير الخبرة لدى أفراد العينة على كل مجال من مجالات الدراسة

الخبرة المجالات		أقل من ٥ سنوات (ن=٦٢)		٥-١٠ سنوات (ن=٧٣)		١٠ سنوات وأكثر (ن=١٤٤)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
مجال الشخصية		٤,١٧	٠,٤٤	٤,١١	٠,٥١	٤,١٨	٠,٤٨
المجال الوظيفي		٤,١٦	٠,٤٦	٤,٠٦	٠,٥١	٤,١٢	٠,٤٨
المجال الاجتماعي		٤,١٧	٠,٥٤	٤,٠٦	٠,٥١	٤,١٥	٠,٥١
الدرجة الكلية		٤,١٧	٠,٤٥	٤,٠٨	٠,٤٨	٤,١٥	٠,٤٥

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي هدفت إلى تحديد درجة فاعلية الذات للمدراء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر كل من المدراء والمعلمين. وذلك في ضوء مجموعة من الفقرات التي توصل إليها الباحث وعددها (٦٦) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات هي: المجال الشخصي، المجال الوظيفي (الإداري)، المجال الاجتماعي.

وهدفنا أيضا إلى بيان أثر كل من الوظيفة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة كمتغيرات مستقلة في تحديد درجة فاعلية الذات للمدراء من وجهة نظر كل من المدراء والمعلمين.

ويتضمن أيضا ما خلص إليه الباحث من توصيات مقترحة في ضوء أهداف ونتائج هذه الدراسة.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما درجة فاعلية الذات للمدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر كل من المدراء والمعلمين؟

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات المدراء والمعلمين كأفراد عينة الدراسة، على مجالات فاعلية الذات وهي كما في الجدول (١٠).

ان تقدير فاعلية الذات للمدراء كانت بدرجة عالية جداً في معظمها، إذ حصلت (٥٥) فقرة على درجة فاعلية عالية جداً، وقد تراوحت متوسطاتها بين (٤-٤,٥٥) وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (٨٠-٩١%). كما أظهرت النتائج أيضاً ان (١١) فقرة قد حصلت على درجة فاعلية عالية، تراوحت متوسطاتها ما بين (٣,٥٩-٣,٩٧) وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (٧١,٨-٧٩,٤%). أما الدرجة الكلية لفاعلية الذات للمدراء وعلى جميع المجالات فكانت بدرجة عالية جداً بلغ متوسطها (٤,١٤) وبنسبة

مئوية بلغت (٨٢,٨%)، ويلاحظ من هذه النتائج ان درجة فاعلية الذات للمدراء في مجالات الدراسة المحددة كانت فوق الدرجة المتوقعة منهم.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود درجة عالية جدا من الشعور بالانتماء لدى المدراء، وخاصة بعد قدوم السلطة الوطنية، وتحرر دائرة التربية والتعليم من حكم وتسلط الاحتلال، والتغير المتواصل في مدراء المدارس واختيار المدير المناسب، واعطاء المدير الجديد فترة اختبار، مع الاهتمام والمتابعة من قبل أجهزة التربية والتعليم، إلى جانب عمل دورات تدريبية وإرشادية لفئة المدراء والمعلمين أيضا.

ويعزو الباحث ذلك أيضا إلى ان غالبية المدراء والمعلمين لديهم الحس والتقدير الناضجين لانهم كانوا في أغليبيتهم من أصحاب الخبرة (التي تزيد عن) عشر سنوات، وكانوا في اغليبيتهم من فئة مؤهل البكالوريوس. فالباحث يشير إلى ان التعيينات أصبحت تخضع للمنافسة الشديدة حيث أن الأكثر كفاءة وملاءمة يفوز بمركز مدير. كما يلمس الباحث بان المدراء كما هو الحال عند المعلمين في عهد السلطة الوطنية، لديهم إحساس بأنهم مسئولون حقيقيون عن أعمالهم، وعن مدارسهم، وعن طلبتهم، لهذا يعملون بثقة واستعدادية بدرجة عالية جدا. من هنا تظهر قيمة الشعور بالحرية، والشعور بالانتماء وعدم الخوف من التهديد بالإقصاء عن العمل في أي لحظة كما كان الأمر في عهد الاحتلال.

ويشير الباحث أيضا إلى وجود انسجام بدرجة عالية جدا بين المدراء ومعلميهم، وهذا يعني وجود تعاون وشراكة بدرجة عالية جدا في الاهتمام بإتقان الدور الملقى على عاتقهم. كما يشير الباحث إلى وجود درجة عالية جدا من الرغبة في تأكيد الذات وذلك من خلال تحقيق إنجاز اكبر من مجرد تأدية الدور الوظيفي.

وقد حدد سليمان (١٩٧٨) الصفات المهنية الوظيفية للمدير ب الإيمان الشديد بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، والإدراك الكامل لاهداف التعليم والاهداف الاجتماعية، والإيمان الكافي بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج، والقدرة في تنسيق جهود العاملين وتشجيعهم، والقدرة على ديموقراطية توجيه العاملين وإدارة الاجتماعات بنجاح، والتعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها والمساهمة في حلها، وكل هذه تؤثر في درجة فاعلية الذات للمدير.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع المهام التي حددها البرادعي (١٩٨٨) لمدير المدرسة الثانوية، ومع وقراقزة (١٩٩٣)، ونيول (١٩٩٣)، وحجي (١٩٩٨)، والدويك (١٩٩٨)، ومسلماني (١٩٨٧)، والعريان (١٩٦٩)، وسنقرط (١٩٨٤)، وسمعان (١٩٨٥)، وبلقيس (١٩٩٠)، وعامر (١٩٩٦)، وعديس وتوق (١٩٩٣). العميرة (١٩٩٩)، مصطفى واخرون (١٩٧٧)، وبلقيس (١٩٨٦).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية : سليمان (١٩٧٨)، خصاونة (١٩٨٦)، العرادي (١٩٨٦)، النبتيتي (١٩٨٩)، طوقان (١٩٩١)، العمري (١٩٩٢)، يـاـغـي (١٩٩٣)، (Taylor, 1994), (Lyons, 1994), (Donald, 1974), (Harold, 1962), Nancy, 1956), (Bandora, 1977), (Greeven, 1986), (Rosenholt, 1985), (Bandor, 1986), (Vriens, 1989), (Lee, Valeric, 1991), (Murphy, 1992), (brock, 1986), (Crow and Glascock, 1995), (Lithwood, 1995), (Shick, 1995), (Diamond, 1997), (Shitk, 1997).

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من الدراسات التالية:

رمزي (١٩٧٦)، صنبور (١٩٧٩)، الصعوب (١٩٨٦)، قريش (١٩٨٧)، النبتيتي (١٩٨٩)، المخلافي (١٩٩٢)، المومني (١٩٩٥)، الطعاني (١٩٩٦).

وفي نظرة تفصيلية إلى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة في مجالاتها الثلاثة، فإن أعلى خمس فقرات من حيث فاعلية الذات للمدراء كان متوسطاتها تتراوح ما بين (٤,٤٣-٤,٥٥) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٨٨,٦-٩١%) وكان ترتيبها تنازليا كالتالي :

١- يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لانه يؤمن بعمله، وحصلت على متوسط قدره (٤,٥٥) ونسبة مئوية بلغت (٩١%).

٢- يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية، وحصلت على متوسط قدره (٤,٤٩) ونسبة مئوية بلغت (٨٩,٨%).

٣- يعي المدير مهماته المدرسية جيدا، وحصلت على متوسط قدره (٤,٤٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٩,٢%).

٤- يثق المدير بقدرته على إنجاز المهمات المدرسية، وحصلت على متوسط قدره (٤,٤٤) ونسبة مئوية بلغت (٨٨,٨%).

٥- يبادر المدير في الأمور التي تهم المدرسة، وحصلت على متوسط قدره (٤,٤٣)، ونسبة مئوية بلغت (٨٨,٦%).

ويلاحظ ان جميع هذه الفقرات تقع ضمن المجال الشخصي ما عدا فقرة واحدة وهي فقرة رقم (٢) وتقع ضمن المجال الوظيفي.

في حين أن أدنى خمس فقرات من حيث فاعلية الذات للمدراء فكانت متوسطاتها تتراوح ما بين (٣,٥٩-٣,٩٣)، ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٧١,٨-٧٨,٦%) وكان ترتيبها بدءاً بالأدنى كالاتي:

١- يلم المدير بمعلومات جيدة في مجال علم النفس وحصلت على متوسط قدره (٣,٥٩)، بنسبة مئوية بلغت (٧١,٨%).

٢- يشرك المدير المعلمين ومجلس الآباء في وضع السياسات المدرسية، وحصلت على متوسط قدره (٣,٨٥) بنسبة مئوية بلغت (٧٧%).

٣- الطلبة راضون من معاملة مديرهم، وحصلت على متوسط قدره (٣,٨٨) بنسبة مئوية بلغت (٧٧,٦%).

٤- ينذر ان يتراجع المدير عن قراره المقتنع به. وحصلت على متوسط قدره (٣,٨٩) بنسبة مئوية بلغت (٧٧,٨%).

٥- يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات. وحصلت على متوسط قدره (٣,٩٣). بنسبة مئوية بلغت (٧٨,٦%).

ويلاحظ ان ثلاثة فقرات منها تقع ضمن المجال الوظيفي وفقرة واحدة تقع ضمن المجال الاجتماعي وفقرة واحدة تقع ضمن المجال الشخصي.

بالنسبة لمجالات الدراسة الثلاثة كما هو مبين في الجدول (٢٢) فقد أسفرت النتائج إلى أن درجة فاعلية الذات الكلية هي درجة عالية جدا حصلت على متوسط قدره (٤,١٤) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٨%) ورتبت المجالات الثلاثة حسب درجة فاعليتها تنازلياً كالاتي:

١- المجال الشخصي، المرتبة الأولى، وحصلت على متوسط قدره (٤,١٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,٢%).

٢- المجال الاجتماعي، المرتبة الثانية، وحصل على متوسط قدره (٤,١٣)، ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٦%).

٣- المجال الوظيفي المرتبة الثالثة، وحصل على متوسط قدره (٤,١١)، ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٢%).

وهذه النتائج تتفق مع معظم الأدب التربوي السابق الذي يؤكد أهمية إدراك المدير لذاته، وأهمية تملكه للخصائص الشخصية الفاعلة، وأيضاً أهمية إدراك المدير لمهنته ومتطلباتها وتوفير المهارات الإدارية الفاعلة لديه، وكذلك أهمية إدراك المدير لمفهوم العلاقات الإنسانية في المجال الاجتماعي، سواء علاقات المدير والمعلمين، وعلاقات المدير والطلبة وأوليا أمورهم، وممثلي المجتمع المحلي، وعلاقات بعضهم ببعض، وعلاقات المعلمين والطلبة، والعلاقات داخل المدرسة بصورة عامة، وأهمية تجسيد المدير لهذه العلاقات الاجتماعية الفاعلة بدرجة عالية.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة كل على حده:

١- المجال الشخصي:

اشتمل هذا المجال على (١٧) فقرة تتعلق بشخصية المدير، كما هو مبين في الجدول (١١) وذلك من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وقد حصلت (١٦) فقرة على درجة فاعلية عالية جداً، وحيث كانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة رقم (٢) والتي نصها: يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لأنه يؤمن بعمله، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٧١) ونسبة مئوية بلغت (٩٤,٢%).

يرى الباحث أن هذا يشير إلى وجود قناعة بدرجة عالية جداً لدى المدراء بأهمية عملهم، وأهمية إنجازه، وأهمية الرغبة القوية والدافعية لإنجاح العمل، وهذا مؤشر حقيقي لوجود فاعلية ذات بدرجة عالية جداً.

أما أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (١١) والتي نصها: يلم المدير بمعلومات جيدة في علم النفس، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٥٨) ونسبة مئوية بلغت (٧١,٦%).

ويفسر الباحث بأن ذلك قد يعود إلى أن المدراء قد عينوا ليس بناء على اختصاصهم بالإدارة التربوية ودراساتهم لمساقات في مجال علم النفس وخاصة المتعلقة

بالإدارة التربوية ودراستهم لمساقات في مجال علم النفس ولا سيما المتعلقة بالأطفال، وانما تم تعيينهم بناء على خبرتهم التدريسية الطويلة، وقوة الشخصية المتعارف عليها اجتماعيا، كذلك وجود الرغبة القوية لديهم، وإضافة إلى وجود صفات تميزهم عن غيرهم من المعلمين فيهم يخضعون إلى مناقشة من خلال اجراء مقابلة.

ويرى الباحث أيضا ان وجود قسم خاص بالإرشاد التربوي والنفسي، الذي يقع على عاتقه القيام بهذه المهمات، فانه يقلل من أهمية اكتساب المدراء لمعلومات جيدة في مجال علم النفس بدرجة عالية جدا، ويبقى سؤال مفتوحاً يتركه الباحث لغيره من الباحثين الراغبين في اجراء دراسة قريبة وذات علاقة من اجل الإجابة عليه، وهو: هل اكتساب المدراء لمعلومات جيدة في مجال علم النفس وخاصة علم النفس المتعلق بالأطفال بدرجة عالية جدا أمر ضروري وإلزامي وشرط أساسي قبل التعيين أو للاستمرار في التعيين؟.

وبناء على استجابات أفراد العينة من المدراء على فقرات الاستبانة جميعها، فكانت درجة المجال الشخصي عالية جدا وفي المرتبة الأولى، وقد حصلت على متوسط قدره (٤,٢٢) ونسبة مئوية بلغت (٨٤,٤%).

ويعزو الباحث حصول هذا المجال الشخصي على المرتبة الأولى وبدرجة عالية جدا إلى ان المدراء يتمتعون بثقة بالنفس بدرجة عالية جدا وان لديهم طموح بدرجة عالية جدا ويوجهوا أنفسهم نحو تحقيق طموحاتهم في إنجاز الهدف الذي هو واضح ومحدد لهم ويؤمنوا به بدرجة عالية جدا.

أما من وجهة نظر المعلمين، واستجاباتهم على فقرات هذا المجال الشخصي كما هو مبين في الجدول (١٢)، فقد حصلت (١٥) فقرة على درجة فاعلية عالية جدا، وكانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة رقم (٢) والتي نصها: يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لانه يؤمن بعمله، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدرة (٤,٥١) ونسبة مئوية بلغت (٩٠,٢%).

ويعزو الباحث درجة فاعلية الذات العالية للمدراء من وجهة نظر المعلمين وانسجام نتائجهم مع نتائج المدراء، بان المدراء يتمتعون بصدق إيمان وصدق انتماء

ودافعية وتحمس لإنجاز عملهم بدرجة عالية جداً، وذلك نظراً لتمتعهم بوعي لعملهم بدرجة عالية جداً نتيجة لخبرتهم الطويلة في الإدارة.

أما أدنى درجة في هذا المجال من وجهة نظر المعلمين فقد حصلت عليها الفقرة رقم (١١) والتي نصها: يلم المدير بمعلومات جيدة في علم النفس، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٥٩)، وبنسبة مئوية بلغت (٧١,٨%).

ويرى الباحث ان هذا يتفق تماماً بين وجهة نظر المعلمين ووجهة المدرء تجاه أعلى وادنى درجة في هذا المجال، ويدل هذا على ان المدرء يتمتعون بمصادقية بدرجة عالية جداً. وبناء على استجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات الاستبانة جميعها فكانت درجة المجال الشخصي عالية جداً وفي المرتبة الأولى وقد حصلت على متوسط قدره (٤,١٥) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣%).

أما من وجهة نظر أفراد العينة جميعهم (مدرء ومعلمين معا) واستجاباتهم على فقرات هذا المجال الشخصي المتعلق بالمدرء، كما هو مبين في الجدول (١٣) فقد حصلت (١٥) فقرة على درجة فاعلية عالية جداً، وكانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة (٢) والتي نصها: يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لانه يؤمن بعمله. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٥٥) وبنسبة مئوية بلغت (٩١%). وكانت ثاني أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة (١) والتي نصها: يعي المدير مهماته المدرسية جيداً. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٤٦) وبنسبة مئوية بلغت (٨٩,٢%). ويشير الباحث إلى انسجام وجهات النظر ما بين المدرء والمعلمين بخصوص أعلى الدرجات في هذا المجال والتي تشير إلى وجود فاعلية ذات بدرجة عالية جداً لدى المدرء.

أما أدنى درجة فقد حصلت عليها الفقرة (١١) والتي نصها : يلم المدير بمعلومات جيدة في علم النفس. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٥٩) وبنسبة مئوية بلغت (٧١,٨%).

ويرى الباحث ان اتفاق المدرء والمعلمين في تقديراتهم لهذه الفقرة وهي أدنى درجة في مجالات فاعلية الذات لدى المدرء جميعها، يشير إلى أن المدرء لا يركزون ولا ينتبهون بما فيه الكفاية نحو موضوعات علم النفس وخاصة ما يعني منها بالأطفال، وحيث ان التنقيف في مجال علم النفس ليس شرطاً إلزامياً من قبل مديريات التربية

والتعليم والتي هي مسئولة عن تعيينات المدراء، فلا يوجد دافعية لمثل هذا الأمر، إلا ان الباحث يوصي بأهمية التزويد بمعارف في مجال علم النفس وخاصة المتعلقة منها بالأطفال (المقصود هنا طلبة المدارس).

أما ثاني أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة (١٥) والتي نصها: يمتلك المدير شفافية في عمله وعلاقته. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره، (٣,٩٧) ونسبة مئوية بلغت (٧٩,٤%).

ويرى الباحث ان المعلمين يختلفون مع المدراء في وجهة النظر نحو هذه الفقرة فيرى المعلمون ان المدراء اقل شفافية عما يرى المدراء أنفسهم.

ويعزو الباحث ان المدراء يرو أنفسهم بصورة ادق، فالمدراء اظهروا ان الأولوية هي الالتزام بتعليمات الإدارة التربوية وكان التزامهم بدرجة عالية جدا ونسبة مئوية بلغت ٩١,٢%، وكما هو معروف ان الوظيفة لها أسرارها التي تتطلب عدم وضوح كل الأمور ولكل الأفراد، ومن هنا فان السبب يكون في مديرية التربية والتعليم العليا، حيث إرضاء المدير لمديرية التربية والتعليم شرط أساسي لاستمراره مديرا، وهذا ما جعل الباحث يوصي بإعطاء صلاحية أوسع للمدراء، واعطائهم ثقة حقيقية وعدم تعريضهم لأي ضغوطات أيا كانت، حيث ثبت من خلال اجراء هذه الدراسة ان المدراء متحمسون ومؤمنون بعملهم بدرجة عالية جدا ويثقون بأنفسهم ويعون مهامهم بدرجة عالية جدا، وهم قادرين على زيادة فاعليتهم وتحقيق إنجازات كبرى حين تتسع صلاحياتهم في طريقة إدارة مدارسهم والتعامل مع المعلمين والعاملين وحيث تتعزز الثقة بين المدراء والمعلمين، ويزيد المديرين من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والتعاون الذي هو السبيل إلى مزيد من الإنجاز. وإتباع سياسة (الباب المفتوح) وبهذه الطريقة تعالج موضوع الشفافية.

وبناء على استجابات أفراد العينة جميعا (مدراء ومعلمين) فقد كانت درجة فاعلية المجال الشخصي عالية جداً وفي المرتبة الأولى وقد حصلت على متوسط قدره (٤,١٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,٢%).

ويتفق ترتيب هذا المجال الشخصي بان له المرتبة الأولى ودرجة فاعلية عالية جدا مع نتائج الدراسات كل من أبحاث أمريكية خصاونة (١٩٨٦)، طوقان (١٩٩١)، العمري (١٩٩٢)، ياغي (١٩٩٣)، نيول (١٩٩٣)، Hillman (1984)، Bandura(1977), Nicklous(1999).

وتختلف مع نتائج دراسات كل من رمزي (١٩٧٦)، وصنبر (١٩٧٩)، والصعوب (١٩٨٦)، وقريش (١٩٨٧)، والنبتيتي (١٩٨٩)، والمخلافي (١٩٩٢)، والمومني (١٩٩٥)، وجرادات (١٩٩٦)، والطعاني (١٩٩٦)، Roberts (1997). كما يتفق الادب التربوي مع نتائج هذه الدراسة وخاصة تفوق المجال الشخصي في الفاعلية الإدارية: بوردمان (١٩٦٣)، والعريان (١٩٦٩)، وسليمان (١٩٧٨)، وسمعان (١٩٨٥)، وخصاونه (١٩٨٦)، والبرادعي (١٩٨٨)، وبلقيس (١٩٩٠)، وعدس وتوق (١٩٩٣)، ونيول (١٩٩٣)، وحجي (١٩٩٨)، والدويك (١٩٩٨)، وعوض (١٩٩٩)، والعمامرة (١٩٩٩).

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الدراسة الثاني: المجال الوظيفي:

اشتمل هذا المجال على (٢٢) فقرة تتعلق بالمهام الوظيفية الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية، كما هو مبين في الجدول (١٤)، وذلك من وجهة نظر المدراء أنفسهم. وقد حصلت (٢٠) فقرة على درجة عالية جداً، وكانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة رقم (٣١)، والتي نصها: يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٥٦) وبنسبة مئوية بلغت (٩١,٢%).

ويعزو الباحث ذلك إلى توفر القناعة والدافعية بدرجة عالية جداً لدى المدراء من أجل إنجاز أعمالهم، ولذا فإن المدراء يلتزمون بدرجة عالية جداً بتعاليم الإدارة التربوية العليا، إيماناً منهم بأنها هي صاحبة القرار التي تحكم عليهم وعلى نجاحهم وعلى استمراريتهم في وظائفهم كمدرّاء، وتقديم الدعم والرضى عنهم، وبما أن رغبة المدراء في الاستمرار بوظائفهم هي بدرجة عالية جداً، فكانت النتيجة هو التزام المدراء بالإدارة التربوية وتعليماتها بدرجة عالية جداً.

أما أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٢٠) والتي نصها: يندر أن يتراجع المدير عن قراراته، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٨٩) وبنسبة مئوية بلغت (٧٧,٨%).

أما ثاني أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٢٦) والتي نصيا: المعلمون راضون من معاملة مديرهم، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٩١) وبنسبة مئوية بلغت (٧٨,٢%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة الأدنى درجة في هذا المجال، بأن المدرء يقعون تحت مجموعة ضغوط أولها واكبرها الإدارة التربوية، ومن ثم المعلمون وأولياء الأمور والطلبة، وأيضا قناعات المدرء أنفسهم، والأجواء الخاصة الذين يتأثرون بها، وتشير النتائج إلى أن المدرء اقرب ما يكون إلى الإدارة التربوية العليا وهذا سيؤثر أكثر ما يؤثر على اتخاذ القرارات والتراجع عنها إذا ما تطلب ذلك بناءا على تعليمات جديدة من قبل الإدارة التربوية العليا، وسيؤثر كذلك على رضى المعلمين بصورة سلبية.

ويرى الباحث انه في اللحظة التي تقلل الإدارة التربوية العليا من التدخل في تفاصيل الإدارة المدرسية، وانما هي مشرفة وداعمة لما يخطط له مدير المدرسة مع معلميه وأولياء الأمور المسؤولين منهم في المجتمع المحلي في توجيه وتنظيم وخدمة شؤون المدرسة، وان ذلك سيزيد من الرضى لدى المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي عن المدير مما يزيد من رضى المدير نفسه وزيادة فاعلية الذات لديه، وخاصة حين تعطي الإدارة التربوية العليا مزيدا من الصلاحية لمدرء المدارس الثانوية ومزيدا من الدعم وعدم ممارسة الضغط والإكراه والعقاب، وانما تقديم كل مساعدة تطلب ووقفة جادة مع المدير والعمل على تفهم المدير والتعاون معه.

وبناء على استجابات أفراد العينة من المدرء على فقرات الاستبانة جميعها فكانت درجة المجال الوظيفي عالية جدا ولكن في المرتبة الثالثة والأخيرة وقد حصلت على متوسط قدره (٤,١٥) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣%).

أما من وجهة نظر المعلمين، واستجاباتهم على فقرات هذا المجال الوظيفي كما هو مبين في الجدول (١٥).

فقد حصلت (١٧) فقرة على درجة فاعلية عالية جدا، وكانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة رقم (٣١) والتي نصها: يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٤٧) وبنسبة مئوية بلغت (٨٩,٨%).

ويشير الباحث إلى اتفاق وانسجام كل من المديرين والمعلمين في تقديرهم لهذه الفقرة وهي دليل على مصداقية المدراء في تقديراتهم.

وأما أدنى درجة في هذا المجال من وجهة نظر المعلمين فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٢٧) والتي نصها: الطلبة راضون من معاملة مديرهم. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٨٥) ونسبة مئوية بلغت (٧٧%). وثاني أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة (٢٠) والتي نصها: يندر ان يتراجع المدير عن قراراته وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٨٩) ونسبة مئوية بلغت (٧٧,٨%).

ويرى الباحث من خلال النتائج التي يتفق فيها المدراء والمعلمين بان المدراء يتمتعون بمصداقية بدرجة عالية جداً، وهذا يشير بناء على الفقرتين بان الطلبة يقل رضاهم عن مديرهم كما يقل رضا المعلمين أيضاً عن مديرهم وتفسير ذلك هو الضغوط والتعليمات التي تقع على المدير من قبل الإدارة التربوية العليا والتزام المدير بها بدرجة عالية جداً.

وبناء على استجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات الاستبانة جميعها فكانت درجة المجال الوظيفي عالية جداً ولكن احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة، وقد حصلت على متوسط قدره (٤,١٠) ونسبة مئوية بلغت (٨٢%).

أما من وجهة نظر أفراد العينة جميعهم مدراء ومعلمين معاً، واستجاباتهم على فقرات هذا المجال الوظيفي المتعلق بالمدراء، كما هو مبين في الجدول (١٦)، فقد حصلت (١٧) فقرة على درجة فاعلية عالية جداً، وكانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة (٣١) والتي نصها: يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية العليا. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٤٩)، ونسبة مئوية بلغت (٨٩,٨%). وكانت ثاني أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة (١٩) والتي نصها: يؤدي المدير أعماله وخطته بانتظام، وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٢٩) ونسبة مئوية بلغت (٨٥,٦%).

ويشير الباحث إلى انسجام المديرين والمعلمين بخصوص أعلى الدرجات في هذا المجال والتي تشير إلى وجود فاعلية ذات بدرجة عالية جداً لدى المدراء.

أما أدنى درجة فقد حصلت عليها الفقرة (٢٧) والتي نصها:

الطلبة راضون من معاملة مديرهم، وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٨٨) ونسبة مئوية بلغت (٧٧,٦%).

ويرى الباحث ان المعلمين يختلفون مع المدرء مما يروا في وجهة النظر نحو هذه الفقرة فيرى المعلمون ان الطلبة اقل رضى مما يرى المدرء أنفسهم بفارق نسبته (٣%).

ويميل الباحث إلى وجهة نظر المعلمين بسبب ان المعلمين اكثر احتكاكا ومعرفة بالطلبة من المدرء، فتقدير المعلمين لطلبتهم يكون أدق من المدرء. ويعزو الباحث ان فقرات رضى الطلبة وأيضا رضى المعلمين حصلت على درجة عالية وليست درجة عالية جدا وذلك ان المدرء قد أعطوا الأولوية لارضاء الإدارة التربوية العليا، والتي حصلت على درجة عالية جدا، ولو كان المدرء من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية ودراسة مساقات في علم النفس، لتغير الوضع والنتيجة وخاصة فيما يتعلق بهذه الفقرة.

وبناء على استجابات أفراد العينة جميعاً مدرء ومعلمين فقد كانت الدرجة الكلية لفاعلية المجال الوظيفي عالية جدا، ولكن في المرتبة الثالثة والأخيرة، وقد حصلت على متوسط قدره (٤,١١) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٢%).

ويتفق مع نتائج هذه الدراسة، نتائج كل من الدراسات التالية: طوقان (١٩٩١)، والعمري (١٩٩٢)، وياغي (١٩٩٣)، و Nancy (1965)، و Harold (1962)، و Donald (1977)، و Greeven brick (1986)، و Vriens (1989)، و Taylor (1992)، و Crow Glascock (1995 Shilk (1995)، و Nicklous (1999).

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من الدراسات التالية: رمزي (١٩٧٦)، وصنبر (١٩٧٩)، والصعوب (١٩٨٦)، والنبتي (١٩٨٩)، والمخلافي (١٩٩٢)، والمومني (١٩٩٥)، وجرادات (١٩٩٦)، والطعاني (١٩٩٦). كما يتفق الادب التربوي مع نتائج هذه الدراسة وخاصة سليمان (١٩٧٨)، والبرادعي (١٩٨٨)، وقرافة (١٩٩٣)، ونيول (١٩٩٣)، وحجي (١٩٩٨)، والدويك (١٩٩٨)، والعمامرة (١٩٩٩).

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الدراسة الثالث:
المجال الاجتماعي:

اشتمل هذا المجال على (٢٧) فقرة تتعلق بالمهام الاجتماعية الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية كما هو مبين في الجدول (١٧) وذلك من وجهة نظر المدراء انفسهم. وقد حصلت (٢٤) فقرة على درجة عالية جداً، وكانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة رقم (٤١) والتي نصها: يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٥٣) وبنسبة مئوية بلغت (٩٠,٦%).

ويشير الباحث إلى أهمية هذه النتيجة وذلك ان المدراء يتمتعون بإحساس إنساني مرهف، وهم يدركون أهمية العلاقات الإنسانية ويؤمنون بذلك، وهذا يساهم مساهمة كبيرة في رفع فاعلية الذات لدى المدراء إلى درجة عالية جداً.

أما أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٤٩) والتي نصها: يشترك المدير المعلمين ومجلس الآباء في وضع السياسات المدرسية. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٦٠) وبنسبة بلغت (٧٢). وثاني أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٥٠)، والتي نصها: يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي، وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٧٨)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٥,٦%).

ويعزو الباحث ان عدم إشراك المدير للمعلمين والآباء المهتمين في وضع السياسات المدرسية بدرجة عالية جداً، لأن المدير يلتزم بصورة عالية جداً بتعليمات الإدارة التربوية العليا، لهذا يتعرف المدير على المعلمين ويحترمهم ولكن لا يستطيع ان يشاركهم ويأخذ بأرائهم بصورة كبرى، وأيضاً المدير لا يتعرف على اهتمامات المجتمع المحلي بدرجة عالية جداً، وذلك لان المدير لديه أولويات فهو يقسم المهمات حسب أولوياتها.

وبناء على استجابات أفراد العينة من المدراء على فقرات الاستبانة جميعها فكانت درجة المجال الاجتماعي عالية جداً وفي المرتبة الثانية، وقد حصلت على متوسط قدره (٤,١٨) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣,٦%).

أما من وجهة نظر المعلمين، واستجاباتهم على فقرات هذا المجال الاجتماعي كما هو مبين في الجدول (١٨)، فقد حصلت (٢٣) فقرة على درجة عالية جداً، وكانت

أعلى درجة حصلت عليها الفقرة رقم (٤٠) والتي نصها: يتعرف المدير على المعلمين ويحترمهم. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٣٨) ونسبة مئوية بلغت (٨٧,٦%) وهي درجة عالية جداً. وكانت أعلى ثاني درجة وحصلت عليها الفقرة رقم (٥٩) والتي نصها: المدير اجتماعي بطبعه ويكره الانطواء. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٣١) ونسبة مئوية بلغت (٨٦,٣%) وهي درجة عالية جداً. وكانت أعلى ثالث درجة وحصلت عليها الفقرة (٤١) والتي نصها: يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٣٠) ونسبة مئوية بلغت (٨٦%) وهي درجة عالية جداً.

ويشير الباحث إلى أهمية هذه النتائج حيث أنها تتفق مع نتائج المدراء والتي بدورها تكشف عن أهمية العلاقات الإنسانية في العمل الإداري المدرسي كذلك عن أهمية ان يكون المدير اجتماعي وان يتعرف على المعلمين ويحترمهم وهذا يدل على ان المدير ذو فاعلية اجتماعية ومعنوية عالية جداً.

أما أدنى درجة في هذا المجال من وجهة نظر المعلمين فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٥٣) والتي نصها: الطلبة راضون من مديرهم وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٩٠) ونسبة مئوية بلغت (٧٨%) وهي درجة عالية.

وثاني أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٤٩) والتي نصها: يشرك المدير المعلمين والآباء في وضع السياسات المدرسية. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٩٢) ونسبة مئوية بلغت (٧٨,٤%)، وهي درجة عالية.

وثالث أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٥٠) والتي نصها: يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي. وحصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٩٧) ونسبة مئوية بلغت (٧٩,٤%) وهي درجة عالية.

ويشير الباحث ان هذه النتائج تتفق مع نتائج المدراء مما يدل على ان تقييم هذه الفقرات يتمتع بمصادقية بدرجة عالية جداً.

وبناء على استجابات أفراد العينة من المعلمين على فقرات الاستبانة جميعها فكانت الدرجة الكلية للمجال الاجتماعي عالية جداً وفي المرتبة الثانية، وقد حصلت على متوسط قدره (٤,١٢). ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٤%).

أما من وجهة نظر أفراد العينة جميعهم مدراء ومعلمين معاً، واستجاباتهم على فقرات هذا المجال الاجتماعي المتعلق بالمدراء، كما هو مبين في الجدول (١٩)، فقد حصلت (٢٣) فقرة على درجة عالية جداً، وكانت أعلى درجة قد حصلت عليها الفقرة رقم (٤٠) والتي نصها: يتعرف المدير على المعلمين ويحترمهم. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٣٨) وبنسبة مئوية بلغت (٨٧,٦%).

وكانت ثاني أعلى درجة في هذا المجال قد حصلت عليها الفقرة رقم (٤١) والتي نصها: يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية، وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٤,٣٥) وبنسبة مئوية بلغت (٨٧%).

ويشير الباحث إلى وجود اتفاق وانسجام ما بين المدراء والمعلمين في تقديراتهم وبخصوص أعلى الدرجات في هذا المجال الاجتماعي، حيث تشير إلى وجود فاعلية ذات ومصادقية بدرجة عالية جداً لدى المدراء.

يلاحظ الباحث ان العلاقات الإنسانية تسود العلاقات التي تربط المدير في مدرسته مع معلميه والعاملين ومع المجتمع المحلي وهذا يقود المدير إلى التعرف على شركاء العمل من معلمين وعاملين واحترامهم من اجل تعزيز التعاون في العمل المدرسي بكل مجالاته.

أما أدنى درجة فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٤٩) والتي نصها:

يشرك المدير المعلمين ومجلس الآباء في وضع السياسات المدرسية. وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط قدره (٣,٨٥) وبنسبة مئوية بلغت (٧٧%) وهي درجة عالية.

وثاني أدنى درجة فاعلية في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٥٠) والتي نصها:

يتعرف المدير على اهتمامات المجتمع المحلي. وقد حصلت هذه الفقرة على درجة فاعلية ذات بمتوسط قدره (٣,٩٤) وبنسبة مئوية بلغت (٧٨,٧%) وهي درجة عالية.

وثالث أدنى درجة في هذا المجال فقد حصلت عليها الفقرة رقم (٥٣) والتي نصها:

الطلبة راضون من مديرهم. وحصلت هذه الفقرة على درجة فاعلية ذات بمتوسط قدره (٣,٩٤) وبنسبة مئوية بلغت (٧٨,٨%) وهي درجة عالية.

ويرى الباحث ان فاعلية الذات للمدراء بأدنى درجاتها على الفقرات الثلاثة السابقة في المجال الاجتماعي لهي إشارة هامة، فالأدب التربوي يميل إلى إشراك المدراء للمعلمين والآباء من المسؤولين في المجتمع في صنع السياسات المدرسية وبدرجة عالية جداً، من ثم الطلبة هم محور العمل المدرسي والعمل الإداري فرضا الطلبة مؤشر إلى الفاعلية، وأيضا اهتمام المدرسة بان تساهم في تقديم الخدمات والمساعدة في حل المشكلات في المجتمع المحلي المحيط وحين إهمال هذه الأمور المحورية، فهذا يدل على نقص في دراسة أدب الإدارة التربوية، ومن ثم التبعية التامة إلى الجهات المسؤولة العليا من مديرية التربية والتعليم والأكبر منها.

وهنا يوصي الباحث مديريات التربية والتعليم عند تعيين المدراء وخاصة مدراء المدارس الثانوية ان تكون الأولوية لدارسي الإدارة التربوية، وأيضا عمل دورات للمدراء من قبل رجال الإدارة التربوية لإكساب المدراء ما يلزم بخصوص هذه المواضيع والتي منها مشاركة المعلمين بدرجة عالية جداً، والعمل على خدمة الطلبة وارضائهم بدرجة عالية جداً، وأيضا العمل على مساعدة المجتمع المحلي بما يليق بالمدرسة ورسالتها التربوية التعليمية.

وبناء على استجابات أفراد العينة جميعها من مدراء ومعلمين على فقرات الاستبانة جميعها فكانت درجة فاعلية المجال الاجتماعي عالية جدا ويحتل المرتبة الثانية والدرجة الكلية للمجال الاجتماعي كانت بمتوسط قدره (٤,١٣) وبنسبة مئوية بلغت (٨٢,٦%) وهي درجة عالية جدا.

ويتفق مع نتائج هذه الدراسة نتائج كل من الدراسات التالية:

طوقان (١٩٩١)، وياغي (١٩٩٣)، وفيدلر في نيول (١٩٩٣)، و Nicklous (1999) و، (1986) Greeven brock و، (1989) Vriens و Lee, Valerie (1991) و (1997) Kruger و (1974) Donald و (1962) Harold و (1956) Nancy وتختلف مع نتائج هذه الدراسة نتائج كل من الدراسات الآتية:

Baker (1979) . والمومني (١٩٩٥)، وجرادات (١٩٩٦) .

كما يتفق الأدب التربوي مع نتائج هذه الدراسة وخاصة مصطفى وآخرون (١٩٧٧)، وخصاونه (١٩٨٦)، والبرادعي (١٩٨٨) و قراقزة (١٩٩٣)، ونيول (١٩٩٣)، وحجي (١٩٩٨).

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدرء في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة عند أفراد العينة.

■ أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test)، في جدول (٢٣)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية الذات لدى المدرء، تعزى لمتغير الوظيفة عند أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة المدرء الواضحة والتي يدركها المعلمون، ووصفوها من خلال استجاباتهم على الجدول (١٨). فالمدير يتعرف على المعلمين ويحترمهم بدرجة عالية جداً، وأيضاً يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية بدرجة عالية جداً. كما يصغي المدير لفهم الآخرين ومنهم المعلمين بدرجة عالية جداً، ويهتم المدير بالمعلمين وخصوصاً معنوياً بدرجة عالية جداً، والمدير لطيف مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة عالية جداً، والمدير اجتماعي بطبعه ويصادق المعلمين ويثق بهم بدرجة عالية جداً، هذه الخصائص في المدير مكنت المعلمين من فهم المدرء وان يحملوا نظرة إيجابية عنهم والانسجام معهم في الرؤيا التقييمية العامة لمجالات فاعلية الذات للمدرء.

فكانت درجة فاعلية الذات الكلية للمدرء من وجهة نظر المدرء أنفسهم بمتوسط قدره (٤,١٨) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣,٦%)، بينما كانت درجة فاعلية الذات الكلية للمدرء من وجهة نظر المعلمين بمتوسط قدره (٤,١٢) وبنسبة مئوية بلغت (٨٢,٤%). فكلهما بدرجة عالية جداً، والفرق بينهما بسيط وغير دال إحصائياً ١,٢% لصالح المدرء.

ويتفق المدرء والمعلمين أيضاً في ترتيب المجالات حسب درجة فاعلية الذات للمدرء كما يلي:

المرتبة الأولى: المجال الشخصي.

المرتبة الثانية: المجال الاجتماعي.

المرتبة الثالثة: المجال الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع (Greevenbrock (1986 و Vriens(1989 و Crow and Glas و (Cock, 1995 و Lithwood(1995 و Kru Shilk(1995 و ger(1997 و Nicklous(1999).

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة في نتائجها.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة فاعلية الذات لدى المدرء في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الجنس عند أفراد العينة.

أظهرت نتائج تحليل اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T-test)، في جدول (٢٤)، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة فاعلية الذات لدى المدرء تعزى لمتغير الجنس عند أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاتجاه السائد في وزارة التربية والتعليم والسياسات الثابتة في مديريات التربية والتعليم وهي المساواة ما بين المديرين والمعلمين كذكور من جهة، والمديرات والمعلمات كانت كإناث من جهة ثانية، حيث يخضع الجميع لنفس القوانين ويوجه لهم نفس التعليمات، ونفس المناهج التي تدرس في المدارس، ولهم نفس الأهداف، ولا يوجد اختلاف، فالجميع ذكورا وإناثا يعيش ويمر بنفس الظروف المادية والمعنوية، ونفس الأجور وسياسة الترقيات والمحاسبة هي نفسها.

وبالتالي كانت مشاعرهم قريبة ومنسجمة اتجاه تقييم فاعلية الذات للمدرء.

فكانت درجة فاعلية الذات للمدرء بصورة كلية من وجهة نظر الذكور بمتوسط قدره (٤,١٢) وبنسبة مئوية بلغت (٨٢,٤%).

بينما درجة فاعلية الذات للمدرء من وجهة نظر الإناث بصورة كلية بمتوسط قدره (٤,١٦) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣,٢%).

فكلا الذكور والإناث كانت تقديراتهم لفاعلية الذات للمدرء هي بدرجة عالية جدا والفرق بسيط وغير دال إحصائيا وهو ٠,٨% لصالح الإناث.

وكان اثر الجنس على فاعلية الذات للمدرء مختلفا من ناحية ترتيب المجالات وفق الدرجة الأعلى كما يلي:

من وجهة نظر الذكور كانت المجالات مرتبة من الأعلى كالاتي:
المرتبة الأولى: المجال الشخصي بمتوسط قدره (٤,١٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,٢%).

المرتبة الثانية: المجال الاجتماعي بمتوسط قدره (٤,١٤) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٨%).
المرتبة الثالثة: المجال الوظيفي بمتوسط قدره (٤,٠٧) ونسبة مئوية بلغت (٨١,٤%).
والدرجة الكلية بمتوسط قدره (٤,١٢) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٤%).

بينما من وجهة نظر الإناث كانت المجالات مرتبة من الأعلى كالتالي:

المرتبة الأولى: المجال الوظيفي بمتوسط قدره (٤,١٩) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,٨%).
المرتبة الثانية: المجال الشخصي بمتوسط قدره (٤,١٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,٢%).
المرتبة الثالثة: المجال الاجتماعي بمتوسط قدره (٤,١١) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٢%).
والدرجة الكلية بمتوسط قدره (٤,١٦) ونسبة مئوية بلغت (٨٣,٢%).

وتتفق هذه النتيجة مع النبتي (١٩٨٩)، طوقان (١٩٩١)، والعمرى (١٩٩٢)،
حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود اثر لمتغير الجنس في نتائجها.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج : الصعوب (١٩٨٦)، المخلافي
(١٩٩٢)، Roberts (1997)، Cioci and others (1991)، والذين اشارت نتائج دراساتهم
الى وجود اثر دال إحصائيا لمتغير الجنس في النتائج.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة فاعلية
الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال
فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند أفراد العينة.

من اجل فحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين
الأحادي (One - Way ANOVA) واختيار شفيه للمقارنات البعدية، أظهرت نتائج
تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) في الجدول (٢٥) انه توجد فروق ذات
دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المجال الشخصي لفاعلية الذات لدى
المدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين بينما لا
توجد فروق ذات دلالة احصائية في المجالات الأخرى.

ولتحديد المؤهلات العلمية في التي كانت فيها الفروق، استخدم اختبار شففيه للمقارنات البعدية (Schiffe- post -hoc- test) كما يبين الجدول (٢٧) فقد كشفت نتائج اختبار شففيه ان الفروق كانت في المجال الشخصي بين المؤهلات العلمية كما يلي:

■ اقل من بكالوريوس وبكالوريوس ولصالح اقل من بكالوريوس.

■ واقل من بكالوريوس واكثر من بكالوريوس ولصالح اقل من بكالوريوس.

أما إذا نظرنا في الجدول (٢٦) لوجدنا انه لا يوجد فروق في ترتيب المجالات حسب درجة فاعلية الذات للمدراء فالدرجة هي عالية جدا والترتيب كما يلي:

المرتبة الأولى: حصل عليها المجال الشخصي ولصالح مؤهل اقل من بكالوريوس.

المرتبة الثانية: حصل عليها المجال الاجتماعي ولصالح مؤهل اقل من بكالوريوس.

المرتبة الثالثة: وحصل عليها المجال الوظيفي ولصالح مؤهل أقل من بكالوريوس.

وكانت فاعلية الذات للمدراء على الدرجة الكلية أعلى ما يكون لصالح مؤهل اقل من بكالوريوس بمتوسط قدره (٤,٢٤) ونسبة مئوية بلغت (٨٤,٨%)، بينما يحتل الدرجة الثانية مؤهل بكالوريوس بمتوسط قدره (٤,١١) ونسبة مئوية بلغت (٨٢,٢%) وتحتل الدرجة الثالثة مؤهل اكثر من بكالوريوس بمتوسط قدره (٤,١٠) ونسبة مئوية بلغت (٨٢%).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: الصعوب (١٩٨٦)، والعمرى (١٩٩٢)، حيث اظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في النتائج وذلك لصالح مؤهل الأقل من بكالوريوس.

وتختلف مع نتائج الدراسات التالية: النبتيتي (١٩٨٩) والمخلفي (١٩٩٢)، و (Roberts 1997). والذين اشارت نتائج دراساتهم الى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في النتائج.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في فاعلية الذات لدى المدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير الخبرة عند أفراد العينة.

من اجل فحص الفرضية استخدمت المتوسطات الحسابية وتحليل التباين

الأحادي (One - Way ANOVA).

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) كما في الجدول (٢٨) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أي مجال من مجالات الدراسة، ولا في الدرجة الكلية لفاعلية الذات عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تبعا لمتغير الخبرة. أما لو نظرنا الى الجدول (٢٩) وهو توزيع المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الذات للمدراء تبعا لمتغير الخبرة عند أفراد العينة على كل مجالات الدراسة لوجدنا: انه لا توجد فروق في ترتيب مجالات الدراسة حسب درجة فاعلية الذات من الأعلى تبعا لمتغير الخبرة عند أفراد عينة الدراسة وهي كما يلي:

المرتبة الأولى: وحصل عليها المجال الشخصي ولصالح خبرة ١٠ سنوات واكثر.

المرتبة الثانية: وحصل عليها المجال الاجتماعي ولصالح خبرة اقل من ٥ سنوات.

المرتبة الثالثة: وحصل عليها المجال الوظيفي ولصالح خبرة اقل من ٥ سنوات.

وكانت الدرجة الكلية لفاعلية الذات وفقا لمتغير الخبرة كالآتي:

المرتبة الأولى: خبرة اقل من ٥ سنوات وحصلت على فاعلية ذات بدرجة عالية جداً بمتوسط قدره (٤,١٧) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣,٤%).

المرتبة الثانية: خبرة ١٠ سنوات واكثر وحصلت على فاعلية ذات بدرجة عالية جداً بمتوسط قدره (٤,١٥) وبنسبة مئوية بلغت (٨٣%).

المرتبة الثالثة: خبرة ٥-١٠ سنوات وحصلت على فاعلية ذات بدرجة عالية جداً بمتوسط قدره (٤,٠٨) وبنسبة مئوية بلغت (٨١,٦%).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية:

العراي (١٩٨٦)، والنبتيتي (١٩٨٩)، والعمرى (١٩٩٢)، والمخلافى (١٩٩٢)، و (Harwell, 1998).

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود اثر لمتغير الخبرة في نتائجها.

واختلفت مع نتائج دراسات (Taylor, 1992) و (Lyons, 1994) و (Daimond, 1997) و (Roberts, 1997)، والذين أشارت نتائج دراساتهم إلى وجود اثر دال إحصائيا لمتغير الخبرة في النتائج.

التوصيات

في ضوء نتائج واهداف هذه الدراسة خلص الباحث إلى تقديم هذه التوصيات:
أولاً: توصيات خاصة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريات التربية والتعليم أيضاً :

- ١- إعطاء صلاحيات أوسع لمدراء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية، وخاصة التي جرت عليهم هذه الدراسة في محافظات شمال فلسطين، ولا سيما هؤلاء المدراء قد حصلوا على درجة فاعلية ذات بدرجة عالية جداً كما في نتائج هذه الدراسة، فالمدراء جديرون بالثقة والاحترام والدعم والتعزيز بدرجة عالية جداً وخاصة من قبل القيادة في الإدارة التربوية ابتداءً من وزارة التربية والتعليم في أعلى المستويات وانتهاءً بمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين والتي جرت عليهم هذه الدراسة.
- ٢- عند بناء برامج تدريبية وإرشادية للمدراء، يجب ان يؤخذ بالحسبان الفقرات التي أظهرت درجة فاعلية أقل للمدراء من خلال هذه الدراسة والتي حصلت على درجة فاعلية عالية، وعددها (١١) فقرة / ومن اقل هذه الفقرات ما هو متعلق بامتلاك المدراء لمعلومات جيدة في علم النفس وخاصة المتعلقة بالأطفال، وما هو متعلق بمجال مشاركة المعلمين وأولياء أمور الطلبة بقدر اكبر في صنع السياسات المدرسية واتخاذ القرارات الهامة، وأيضاً المتعلق بخلق مناخ تعاوني في داخل المدرسة وخارجها.
- ٣- عند تعيين مدراء جدد يجب تقديم من يحمل اختصاص في الإدارة التربوية على غيرهم، وان يكون لدى هؤلاء المدراء رغبة قوية في تولي هذه الوظيفة، وذلك بهدف تطوير المدارس والتقدم فيها.
- ٤- اعتماد وتشجيع اتباع الأساليب الديمقراطية في إدارة المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية لأنها الأفضل وفقاً لنتائج وتوصيات كثيرة من الدراسات وذلك من خلال إعطاء مكافآت للمدراء الذين يسلكون بهذه الطريقة.
- ٥- زيادة راتب المدراء لدرجة تؤهلهم قيادة مدارسهم بثقة وقدرة اكبر، فلماذا لا يقارن مدراء المدارس الثانوية مع المدراء في بقية الوزارات الأخرى لان الشعور بالعدالة لا يتحقق إلا بإجراء المقارنات وإجراء التعديلات.

ثانيا: توصيات خاصة بالباحثين:

- ١- اجراء دراسة خاصة بالمجال الوظيفي للمدراء في المدارس الثانوية الحكومية، لان هذا المجال بفقراته حصل على درجة فاعلية اقل مقارنة مع مجالات فاعلية الذات الأخرى للمدراء.
- ٢- اجراء دراسة للإجابة على تساؤل خطر على تفكير الباحث خلال اجراء هذه الدراسة وهو: هل امتلاك مدراء المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية لمعلومات جيدة في علم النفس والتربية، وخاصة التي تتحدث عن الأطفال، مسألة حيوية ويجب ان تكون إلزامية من قبل الجهات المسؤولة عن تعيينات المدراء، أم بالإمكان معالجة ذلك، من خلال تزويد المدراء بمرشدين تربويين ونفسانيين؟
- ٣- اجراء دراسة ميدانية وذلك بهدف كشف وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تمنع مدراء المدارس الثانوية الحكومية من ان يظهروا فاعلية ذات بدرجة عالية جدا، وذلك من خلال وجهات نظر المدراء أنفسهم.
- ٤- اجراء دراسة ميدانية بهدف تحديد درجة فاعلية الذات للمدراء في ضوء تعاملهم مع الصعوبات والمعوقات التي حددت من قبلهم من اجل التغلب عليها، وذلك من خلال وجهات نظر المعلمين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع العربية

- أبو سريس، خالد قاسم (١٩٩٨)، فاعلية برنامج تدريب المدرسين (HT) الذي ينظمه معهد التربية أثناء الخدمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في تطوير درجة ممارستهم لمهامهم الاشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- ابراهيم، وفاء محمد عيسى، (١٩٩٦)، تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظتي بيت لحم واريحا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- اسماعيل، محمد محمود محمد، (١٩٩٩)، المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلفة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- البرادعي، عرفان، (١٩٨٨)، مدير المدرسة الثانوية صفاته - مهامه - أساليب اختياره - إعداد، دار الفكر، دمشق: سوريا.
- بستان، أحمد عبد الباقي، وطه جميل (١٩٨٣)، ترقية مستويات الأداء المهني الفني والإداري للمدرسين والإداريين، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- بيرسي، يوراب، (١٩٦٥)، إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في امريكا، ترجمة، سامي الناصر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة: مصر.

- جردات، محمد ناظم (١٩٩٦)، دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- حجي، أحمد اسماعيل، (١٩٩٨)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، عميد كلية التربية، جامعة حلوان، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
- خصاونة، سامي عبد الله (١٩٨٦)، أساسيات في الإدارة المدرسية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الدويك، تيسير وآخرون (١٩٩٨)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر والتوزيع، عمان: الأردن.
- دويكات، فيصل عبد الجليل، (٢٠٠٠)، نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- ربيع، محمد شحاته، (١٩٩٨)، قياس الشخصية، استاذ علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، دار المعرفة، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- رمزي، اسحاق، (١٩٤٢)، علم النفس الفردي أصوله وتطبيقه، القاهرة: مصر.
- رمزي، عبد القادر هاشم، (١٩٧٦)، مدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن، متطلبات دوره وامكاناته، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

- رياض، منقريوس، والوجيه عوض محمد (١٩٦١)، الإدارة المدرسية، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- زيدان، ناريمان شريف (١٩٩٨)، أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس، طولكرم، وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- سليمان، عرفات عبد العزيز، (١٩٧٨)، استراتيجية الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- سمعان وهيب، وآخرون، (١٩٨٥)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢، عالم الكتب، القاهرة: مصر.
- سمعان، وهيب، ومرسي محمد (١٩٧٨)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة: مصر.
- سنقر، صالحة، (١٩٨٠)، طرائق تقويم المعلم، مطبعة الاتحاد، دمشق: سوريا.
- سنقر، صالحة، (١٩٨٢)، التوجيه التربوي وتدريب المعلم، مطابع مؤسسة الوحدة، دمشق: سوريا.
- سنقر، صالحة، (١٩٨٤)، الإدارة التربوية في الوطن العربي بين التخطيط والتنفيذ، بحث مقدم لندوة الإدارة التربوية، اتحاد المعلمين العرب، دمشق: سوريا.

- الشّوا، أحمد، (١٩٩٨)، الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- الصعوب، أحمد (١٩٨٦)، مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم، رسالة الماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- صنبّر، شكري، رجاء (١٩٧٩)، دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد المصطفى (١٩٩٦)، دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، مجلد ٨، عدد ٥، ص. ص: ١٣٠-١٤٧.
- طوقان، علي، (١٩٩١)، النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- عامر، رايق مصطفى، (١٩٩٦)، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- عدس، عبد الرحمن وتوق، محي الدين، (١٩٩٣)، المدخل إلى علم النفس، ط ٢، مركز الكتب الأردني، عمان: الأردن.

- العرادي، نوال سليم حمدان، (١٩٨٦)، الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة التربوية السائدة، جامعة الملك سعود، الرياض: السعودية.
- العريان، محمد علي وشهاب، ابراهيم (١٩٦٩)، القيادة وديناميكية الجماعات، مترجم، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- العميرة، محمد حسن (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة المدرسية، كلية العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- عمر، خلف، (١٩٨٦)، أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية ذات السلاسل، الكويت: الكويت.
- العمري، خالد، (١٩٩٢)، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد ٧، عدد ٢، الأردن، ص.ص ٣٥-٢.
- عودة، عبد الملك، (١٩٦٣) الإصلاح والإدارة، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة: مصر.
- عوض، عباس محمود (١٩٩٩)، القيادة والشخصية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية: مصر.
- الغانم، عبد العزيز، (١٩٨٦)، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية، بحث مقدم لجمعية المعلمين الكويتية، المؤتمر السادس عشر، الكويت: دولة الكويت.
- غنام، محمد أحمد (١٩٨٥)، التنمية الإدارية من أجل التجديد نحو استراتيجيات جديدة لتطور الإدارة التربوية، مكتب التربية العربي، الرياض: السعودية.

- فائق، يوسف ابراهيم ورفاقه، (١٩٦١)، دور الخدمة الاجتماعية في مساعدة الإدارة المدرسة، عالم الكتب، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- فيصل، مراد، (١٩٧٩)، مشاركة العاملين في الإدارة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، ص.ص ٨٥-٩٠.
- قراقزة، محمود عبد القادر (١٩٩٣)، نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر العربي، بيروت: لبنان.
- قريش، أحمد (١٩٨٧)، الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- محمود، غنام أحمد (١٩٥١)، الإدارة المدرسية عملية حل مشكلات التعليم بأسلوب علمي جماعي، بحث في دورة الإدارة المدرسية لمديري المدارس ووكلائها، الدوحة: دولة قطر.
- المخلافي، محمد عثمان، (١٩٩٢)، واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٤)، الإدارة التعليمية، عالم الكتب، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- مصطفى، حسن وآخرون، (١٩٧٧)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، ط٣، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة: مصر.

- مورتس، دونالدج والن، (١٩٦٥)، التوجيه في المدرسة، ترجمة حافظ ابراهيم، و خليل ابراهيم، دار النهضة بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، القاهرة: نيويورك.
- المومني، فايزة محمد سليمان، (١٩٩٥)، دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون، جرش، واربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ص. ص ٦٢-٦٩.
- النبتيتي، خالد، (١٩٨٩)، تقييم الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- نيول، كلارنس (١٩٩٣)، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة خليل محمد الحاج، والياس طه الحاج، دار مجدلاوي، عمان: الأردن.
- والاس، دلابين (١٩٨١)، مفهوم الذات أسسه النظرية والتطبيقية، ترجمة فوزي بهلول، بيروت: لبنان.
- الياس، الحاج، (١٩٨٤)، الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها ووظائفها ونظرياتها، مكتبة الاقصى، عمان: الأردن.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٩٣)، قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فاعلية الإدارة: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد ٢٢، العدد ٢، ص. ص: ٦١٢-٦٤٣.

References

- Campbell, Bridges and Nystrand. (1977). **Introduction to educational administration 5th ed**- London.
- Cattell, R.B. (1950). **Personality Asystematic Theoretical and Factual Study**, New York; Mc Graw- Hill Book co.
- Cioci, Madalyn, and others (1991). Teachers and principals, Gender Related Perceptions of Leadership and power in Secondary Schools. **Eric**. LIS. Michigan.
- Clelland, D.C. Mc (1951). **Personality**, New York: William Sloom Associates.
- Crow, G. M and Glascock, C.H (1995). Transformation Leadership Attraction of Women and minority recruit's to the principalship, **Journal of School Education.**, 4(16)p.p:62-84.
- Diamond, David Edward (1997). Analysis of Leadership Behaviour and Self- Efficacy of Principals of Catholic Secondary Schools, Proquest- **Dissertation Abstract**.
- Dimmock, Clive; Hattieattie, John (1996). School Principals, Self- Efficacy and its Measurement in a Context of Restructuring, Australia (West Australia) **Eric**.

- Donald, Piper (1974). Decision Making: Decisions Made by Individuals Vs. Those Made by Group Consensus or Group Participation, **Educational Administration Quarterly**, 10, (2).82-95.
- Harold, J. Leavit (1962). Inhuman Organization, **Harvard Business Review**. 40, (4), 90-98.
- Harwell. Sandra Haake (1998). Self- Efficacy as a predictor for integration of academic and Vocational Education among Secondary Teachers following A professional Development Program, **Proquest- Dissertation Abstract**.
- Hillman, Susan , J. (1986). Measuring Self-Efficacy Preliminary Steps in the Development of a Multi- Dimensional Instrument, **Eric**.
- Hillman, Susan, J (1984). Contribution to Achievement the Role of Expectations and self-Efficacy in Students, Teachers and Principals. **Eric**, ED. 271515.
- Katz, Dand Kahn, .R.L (1966). **The Social Psychology of Organization**. NX. John Wiley and sons Inc. pp :34-35.
- Kiviet, Agnes Makhoszana (1997). Perceived Self - Efficacy Beliefs among Teachers of Science in the Transkeiregion of South Africa, **Proquest- Dissertation Abstract**.

- Kruger, Louis, J. (1997). Social Support and Self-Efficacy in Problem Solving Among Teacher Assistance Teams and School Staff, **Journal of Educational Research**. V90. N3, pp 164-168.
- Lee, Valerie, E. (1991). The Effect of the Social Organization of Schools on Teachers, Efficacy and Satisfaction., **ERIC**.
- Letheood, K. (1995). **Cognitive Perspective in School Leadership Journal of School Leadership**.
- Lyons, Cheri, A, Murphy Michael. J (1994). Principal Self-Efficacy and the U.S of Power, (U.S. colorado), **Eric**.
- Mcleroy, Janie Boyette (1998). Teachers Self- Efficacy and Computer Utilization. **Proquest- Dissertation Abstract**.
- Nancy. Morse Reimer (1956). The Experimental Change of a Major Organizational Variable, **Journal of Abnormal Social Psychology**, 4(16),P.p 120-129.
- Nicklaus, Janice (1999). The Impact of Peer and Principal Collaborative Supervision on Teachers, Trust, Commitment, Desire for Collaboration and Efficacy. **Eric**.
- Osterman, Karen, Sullivan, Susan (1996). New Principals in an Urban Bureaucracy: Asense of Efficacy. **Eric**.

- Podri, Guez Juan (1998). Self-Efficacy of Preserve and Beginning Agricultural Education Teachers in Ohio. **Proquest Dissertation Abstract.**
- Ramer, Charies Anthony (1999). The Influence of the Jefferson-Centennial Practicum on the Self-efficacy of five Social studies student teachers. **Proquest- Dissertation Abstract.**
- Roberts, William London (1997). An Investigation of the relationship between principals self-efficacy beliefs and their methods of managing conflict with teachers. **Proquest- Dissertation Abstract.**
- Russel, Bill (1979), **Second Wind Ny. Random Heuse,** 14(6), P.p:34-35.
- Stoops, Rafferty and Johnson (1980). **Handbook of educational administration.** 2d. ed, John Welly Uns, London, England.
- Taylor, Charles. E. (1992). Teacher and Principal Perceptions of Personal Efficacy, **High School Journal**, 76 (1), 60-66.
- Taylor, Dianne, L (1994). Predicting Teachers, Sense of Efficacy and Jop Satisfaction Using School Climate and Participatory Decision Making. **ERIC.**
- Williams, Janice E. (1996). An analysis of the reliability and validity of Bandura's multi-dimensional scales of perceived self efficacy. **Eric.**

Abstract

Self- Efficacy For Principals of Governmental Academic Secondary Schools in Palestine's Northern Governorates from the Point of View of Principals and Teachers

Prepared by

Saleh Abd- El- Azeez Samour Aqraa

Supervised by

Dr. Ghassan Husein El- Hilo

This study aimed at identifying the degree of self- efficacy of the principals of governmental academic secondary schools in Palestine's northern governorates (Nablus, Tulkarm, Salfeet, Qalqeeliah, and Jeneen) from the point of view of principals and teachers, and to discover an effect of each of the variables of (job, sex, academic qualification and years of experience) on a degree of the self- efficacy of principals.

The sample was formed from principals and teachers who responded the questionnaire, those were (55) principals and (224) teachers. They were chosen as a random stratified sample, a percentage (40%) of all society of principals in (2001-2002) and a percentage (10%) of all society of teachers.

To accomplish the aims of this study, a questionnaire was designed from (66) items which contributed on three main domains which measured according to the five likert scale to identify the degree of self- efficacy for principals.

In order to answer the first question, means and percentages were calculated for each item, domain, and the total degree of all the

questionnaire. Independent T- test, One - Way ANOVA, and Scheffe- post - hoc test were used to investigate the hypotheses of this study.

The study presented these following findings:

- 1- The degree of self - efficacy for principals on whole questionnaire was very high, it has got (82.8%). It was (11) items only which have got high degrees, but (55) items have got very high degrees.
- 2- The domains of study were arranged as a degree of self - efficacy for principals orderly from high degrees :
First: the personal domain which has got mean (4.16), and (83.2%).
Second: the social domain which has got mean (4.13) and (82.6%).
Third: the professional domain which has got mean (4.11) and (82.2%).
- 3- There was no significant difference at (0.05) level due to variables of job, sex, academic.
- 4- There was significant difference at (0.05)level due to the personal domain infavour of less than B.A group.

In the light of this study, the researcher stated a group of recommendations in order to increase self-efficacy of the principals of governmental secondary schools in Palestine.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (١)

يقوم الباحث بدراسة ميدانية لفاعلية الذات لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وتتكون الأداة من مجموعة من الفقرات وفق سلم ليكرت المترج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

وهذه الفقرات موزعة على ثلاثة أبعاد (بعد الشخصية- وبعد الوظيفة- والبعد الاجتماعي) وهذه سوية بمجموعها تشكل مفهوم فاعلية الذات تبعاً لنظرية بندورا.

إذا أرجو التعاون بالاستجابة على المعلومات بوضع علامة (X) في المربع المناسب بجانب كل فقرة.

مع الشكر لحسن تعاونكم

الباحث

صالح عبد العزيز سمور

معلومات شخصية:

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب:

- الوظيفة: ☐ مدير ☐ معلم

- المؤهلات العلمية: ☐ أقل من بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

- سنوات الخبرة: ☐ أقل من خمس سنوات ☐ من ٥ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

فقرات الاستبانة وهي موجهة للمعلمين

فيما يلي مجموعة من الفقرات تتعلق بمهام ومسؤوليات لمديري المدارس لمعرفة درجة فاعلية الذات لمدير المدرسة الثانوية الحكومية.

أرجو من المعلمين وضع شارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك بجانب كل فقرة من الفقرات التالية:

البعد الأول: الشخصية					
الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
١	يعي المدير مهماته المدرسية جيداً.				
٢	يتحمس المدير لإنجاز مهماته المدرسية لأنه يؤمن بعمله.				
٣	يثق المدير بقدرته على إنجاز المهمات المدرسية.				
٤	يتغلب المدير بسهولة على العوائق التي تواجهه.				
٥	يصبر المدير على المشكلات ولا يعالج الأخطاء بالأخطاء.				
٦	يتمتع المدير بصحة بدنية جيدة.				
٧	يتمتع المدير بطموح واضح.				
٨	مدير مدرستي هادئ المزاج.				
٩	يظهر المدير ودوداً بصورة اعتيادية.				
١٠	يواجه المدير الأزمات بهدوء وثبات.				
١١	يلم المدير بمعلومات جيدة في علم النفس.				
١٢	يمتلك المدير ثقافة عامة واسعة.				
١٣	ينمي المدير ذاته بصورة مستمرة.				
١٤	المدير هادئ التفكير في حل المشكلات المدرسية.				
١٥	يمتلك المدير شفافية في عمله وفي علاقاته مع الآخرين.				
١٦	يبادر المدير في الأمور التي تهم المدرسة.				
١٧	يقيم المدير ذاته وعمله بصورة منتظمة.				

البعد الثاني: الوظيفة					
الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
١	يقسم المدير المهمات المدرسية حسب الأولوية.				
٢	يؤدي المدير أعماله المدرسية بانتظام وينجز ما هو مخطط له.				
٣	يندر أن يتراجع المدير عن قرار يتخذه بعد دراسة صحيحة.				
٤	يحدد المدير العوائق بصورة مدروسة ويرتبها حسب الأولوية.				
٥	يميل المدير إلى الفعل والتنفيذ بالقدر الذي يعد ويتحدث.				
٦	ينظم المدير نفسه وأوقاته بصورة دقيقة تماماً.				
٧	يضع المدير جدولة يومية وأسبوعية وشهرية وسنوية لأعماله ويلتزم بها.				
٨	يميل المدير إلى تجربة الأفكار الجديدة.				
٩	المعلمون راضون من تعاملهم مع مدير المدرسة.				
١٠	الطلبة راضون من معاملة المدير لهم.				
١١	يجدد المدير الأهداف والمتطلبات من وقت لآخر.				
١٢	المدير يخطط تماماً لكي يحقق الأهداف والمتطلبات.				
١٣	يقوم المدير بالتوجيه والتوعية اللازمة للعاملين.				
١٤	يلتزم المدير بتعليمات الإدارة التربوية العليا.				
١٥	يقوم المدير بالتنسيق ما بين مهام المعلمين في الأمور المدرسية.				
١٦	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات.				

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١٧	يحسن المدير من أدائه الإداري من وقت لآخر.					
١٨	يواكب المدير المعرفة الجديدة في الإدارة التربوية.					
١٩	يقترح المدير حلولاً جديدة وعملية للمشكلات المدرسية.					
٢٠	يوجد لدى المدير معايير واضحة تقيس العمل والإنجاز.					
٢١	يتعامل المدير مع العوائق بصورة عملية موضوعية بهدف معالجتها.					
٢٢	يعمم المدير ما هو مفيد وما ينتج عن تجربة صحيحة.					

البعد الثالث: الاجتماعي						
الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
١	يتعرف المدير على المعلمين باستمرار ويشعرهم بالاحترام.					
٢	يؤمن المدير بالعلاقات الإنسانية كمبدأ أساسي في العمل.					
٣	يأخذ المدير بأفكار وآراء الآخرين إذا كانت مناسبة.					
٤	يشجع المدير إتباع الأساليب الديمقراطية في العمل.					
٥	يمكن الاعتماد على المدير في معظم المواقف.					
٦	يضع المدير المبادئ واحترامها فوق المصالح الشخصية.					
٧	ينتقي المدير الكلمات والعبارات التي تنقل الأفكار بوضوح.					

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
٨	يصغي المدير للآخرين لفهم أفكارهم.				
٩	يعمل المدير على وجود جو يتميز بالإثارة والنظام.				
١٠	يقوم المدير باشتراك المعلمين وقلة من أولياء الأمور في وضع السياسات المدرسية.				
١١	يقوم المدير بالتعرف على اهتمامات الآباء والمؤسسات المحلية.				
١٢	يدرك المدير فلسفة المجتمع ويتكيف معها.				
١٣	المعلمون راضون من مديرهم.				
١٤	الطالبة راضون وبصورة خاصة من مديرهم.				
١٥	يهتم المدير بالمعلمين ولا سيما برفع معنوياتهم.				
١٦	المدير لطيف مع الجميع من معلمين وطلبة وأباء.				
١٧	يعمق المدير علاقاته مع المقربين منه في الإدارة.				
١٨	المدير وثيق الصلة بالواقع والحقيقة التي يعمل في جوها.				
١٩	يأخذ المدير دوافع الآخرين بالحسبان.				
٢٠	المدير اجتماعي بطبيعته ويكره الانطواء.				
٢١	يضع المدير كل طاقاته وجهوده وعلاقاته من أجل حل المشكلات.				
٢٢	يجد المدير نفسه محبوباً من مجموع المعلمين والطلبة.				
٢٣	يصادق المدير المعلمين والعاملين ويثق بهم.				
٢٤	يشجع المدير المعلمين على الإدلاء بأرائهم وأفكارهم.				
٢٥	يتقبل المدير تقييم الآخرين له.				
٢٦	يشارك المدير في المناسبات الاجتماعية خارج المدرسة.				
٢٧	يتحقق المدير من القيام باتصال فاعل داخل مدرسته وخارجها.				

فقرات الاستبانة وهي موجهة للمديرين:

فيما يلي مجموعة من الفقرات تتعلق بمهام ومسؤوليات مديري المدارس لمعرفة درجة فاعلية الذات لديهم.

أرجو من المديرين وضع علامة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك بجانب كل فقرة من الفقرات التالية:

البعد الأول: الشخصية					
الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
١	أعي مهماتي المدرسية جيداً.				
٢	أؤمن بمهماتي المدرسية وأتحمس لإنجازها.				
٣	أثق بقدرتي على إنجاز المهمات المدرسية.				
٤	أغلب بسهولة على العوائق التي تواجهني.				
٥	أصبر على المشكلات ولا أعالج الأخطاء بالأخطاء.				
٦	أتمتع بصحة بدنية جيدة.				
٧	لدي طموح واضح.				
٨	أنا هادئ المزاج.				
٩	أنا ودوداً بصورة اعتيادية.				
١٠	أواجه الأزمات بهدوء وثبات.				
١١	ألم بمعلومات جيدة في علم النفس.				
١٢	أمتلك ثقافة عامة واسعة.				
١٣	أنمي ذاتي بصورة مستمرة.				
١٤	أنا هادئ التفكير في حل المشكلات المدرسية.				
١٥	أمتلك شفافية في عملي وفي علاقاتي مع الآخرين.				
١٦	أبادر في الأمور التي تهم المدرسة.				
١٧	أقيم ذاتي وعملي بصورة منتظمة.				

البعد الثاني: الوظيفة					
الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
١	أقسم الميّمات المدرسية حسب الأولوية.				
٢	أقوم بأعمالي المدرسية بانتظام وأنجز ما هو مخطط له.				
٣	يندر أن أراجع عن قراري بعد دراسته بصورة صحيحة.				
٤	أحدد عوائق العمل بصورة مدروسة وأرتبها حسب الأولوية.				
٥	أميل إلى تنفيذ كل ما أعد وأتحدث به.				
٦	أنظم نفسي وأوقاتي بصورة دقيقة تماماً.				
٧	أضع جدول يومي وأسبوعي وشهري وسنوي لأعمالي وألتزم به.				
٨	أميل إلى تجربة الأفكار الجديدة.				
٩	أرى المعلمون راضون من تعاملهم مع مدير المدرسة.				
١٠	أرى الطلبة راضون من معاملة المدير لهم.				
١١	أحدد الأهداف والمتطلبات من وقت لآخر.				
١٢	أقيم أعمالي وأجري تغييرات عليها.				
١٣	أقوم بتوجيه وتوعية العاملين معي كما يجب.				
١٤	ألتزم بتعليمات الإدارة التربوية العليا.				
١٥	أنسق ما بين مهام المعلمين في الأمور المدرسية.				
١٦	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.				
١٧	أحسن من أدائي الإداري من وقت لآخر.				
١٨	أواكب المعرفة الجديدة في الإدارة التربوية.				

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
١٩	أقترح حلولاً جديدة وعملية للمشكلات المدرسية.				
٢٠	لدي معايير واضحة تقيس العمل والإنجاز.				
٢١	أتعامل مع العوائق بصورة عملية موضوعية بهدف معالجتها.				
٢٢	أعمم ما هو مفيد وما ينتج عن تجربة صحيحة.				

البعد الثالث: الاجتماعي					
الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
١	أتعرف على المعلمين باستمرار وأشعرهم بالاحترام.				
٢	أؤمن بالعلاقات الإنسانية كمبدأ أساسي في العمل.				
٣	أقبل بأفكار وآراء الآخرين إذا كانت مناسبة.				
٤	أتبع وأشجع الأساليب الديمقراطية في العمل.				
٥	يمكن الاعتماد علي في معظم المواقف.				
٦	أضع المبادئ واحترامها فوق المصالح الشخصية.				
٧	أنتقي الكلمات والعبارات التي تنقل الأفكار بوضوح.				
٨	أصغي للآخرين لفهم أفكارهم.				
٩	أعمل على وجود جو يتميز بالإثارة والنظام.				
١٠	أشرك المعلمين كافة وقلة من أولياء الأمور في وضع السياسات المدرسية.				

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة جداً
١١	أتعرف على اهتمامات الآباء والمؤسسات المحلية.				
١٢	أدرك فلسفة المجتمع وأتكيف معها.				
١٣	أحس أن المعلمون راضون من مديرهم.				
١٤	أحس أن الطلبة راضون وبصورة خاصة من مديرهم.				
١٥	أهتم بالمعلمين ولا سيما برفع معنوياتهم.				
١٦	أنا لطيف مع الجميع من معلمين وطلبة وآباء.				
١٧	أعمق علاقتي مع المقربين مني في الإدارة.				
١٨	أعمل على أن أكون وثيق الصلة بالواقع الذي أعمل في جوده.				
١٩	أخذ دوافع الآخرين بالحسبان.				
٢٠	أنا اجتماعي بطبيعتي وأكره الانطواء.				
٢١	أضع كل طاقاتي وجهودي وعلاقتي من أجل حل المشكلات.				
٢٢	أجد نفسي محبوباً من مجموع المعلمين والطلبة.				
٢٣	أصادق المعلمين والعاملين وأثق بهم.				
٢٤	أشجع المعلمين على الإدلاء بأرائهم وأفكارهم.				
٢٥	أقبل تقييم الآخرين لي.				
٢٦	أشارك في المناسبات الاجتماعية خارج المدرسة.				
٢٧	أتحقق من القيام باتصال فاعل داخل مدرستي وخارجها.				

ملحق (٢)

لجنة محكمين الاستبانة (أداة الدراسة)

لفحص مصداقية فقرات الاستبانة قام التالية أسمائهم بدراسة فقرات الاستبانة وأعطوا آرائهم فيها، حيث تم حذف أربع فقرات وتم تعديل بعضها، وصححت في جزء منها:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| ١- د. جودت سعادة | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |
| ٢- د. حسني فهمي المصري | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |
| ٣- د. عبد الناصر القدومي | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |
| ٤- د. عبد عساف | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |
| ٥- د. علي الشكعة | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |
| ٦- د. غسان الحلو | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |
| ٧- د. فوزي مساعيد | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |
| ٨- ريماء زيد كيلاني | مديرية تربية وتعليم نابلس. |
| ٩- علي حبابيب | جامعة النجاح الوطنية - نابلس. |

التاريخ : ٢٠٠١/٧/٢٨

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب "صالح عبد العزيز سمور أقرع" رقم التسجيل (٩٧٤٩٩٥٣)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب / صالح عبد العزيز سمور أقرع من طلبة الماجستير تخصص الادارة التربوية في كلية التربية لاجراء دراسته. وهو الآن بصدد إجراء دراسة بعنوان :

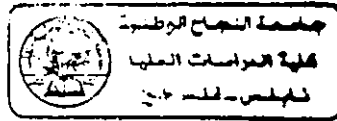
(فاعلية الذات لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية بفلسطين)

لذا يرجى التكرم تسهيل مهمته في توزيع الاستبانة على المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية في مدارس محافظات شمال فلسطين ، والحصول على معلومات تساعد في انجاز الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
د. محمد العملة



نسخة : الملف



الرقم: و/ ٤٩٥٣ / ٣١ / ٣

التاريخ: 8 / 11 / 2001م

الموافق: 21 / 5 / 1422هـ

حضرة د. محمد العملة المحترم
عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية / نابلس
تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: الدراسة الميدانية
الطالب "صالح عبد العزيز سمور أرفع"
الإشارة: كتابكم المؤرخ 28/7/2001م

أوافق على قيام الطالب المذكور أعلاه بإجراء دراسة ميدانية حول "فاعلية الذات لمدير المدرسة الثانوية التي وميدا في المحافظات الشمالية بفلسطين"، وتوزيع الإجابة المعدة لهذه الغاية على مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظات الشمال، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم المعنية.
مع الاحترام ...

/ وزير التربية والتعليم

مدير عام التعليم العام

أ. وليد الزاينة



نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم / جنين المحترم
نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم / قباطية المحترم
نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم / طولكرم المحترم
نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم / قلقيلية المحترم
نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم / سلفيت المحترم
نسخة/ السيدة مديرة التربية والتعليم / نابلس المحترمة
رجاء تسهيل مهمته
نسخة/ المؤلف.
س. ق. ن. م.



رقم: ١٧٣ / ٤٧٢ / ٤٩٦

تاريخ: 2001/ 8 / 23 م

وافق: 1422/ 5 / 4 هـ

سرات مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمين

الموضوع: الدراسة الميدانية / الطالب "صالح عبدالعزيز سمور أقرع"

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم وت/ 953/31/30 بتاريخ 2001/8/11

التحية ،

لأمانع من قيام الطالب المذكور أعلاه بأجراء دراسته الميدانية حول "فاعلية الذات لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية بفلسطين" وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظات الشمال.

راجية تسهيل مهمته

مع الاحترام ،،

مديرة التربية والتعليم

ريما زيد الكيلاني

٤٤/