

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات
المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

إعداد

فاتنة جميل محمد بليبيسي

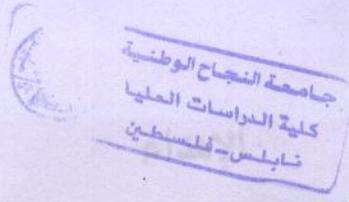
إشراف

أ. د. عبد الناصر القدومي

د. حسن محمد تيم

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

2007م



درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات
المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

إعداد

فاتنة جميل محمد بلبيسي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2007/8/1م وأجيزت.

~~Handwritten signature~~
Handwritten text: ٢٠٠٧/٨/١٤

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

- | | | |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|
| Handwritten signature | مشرفاً ورئيساً | 1. د. حسن محمد تيم |
| Handwritten signature | مشرفاً ثانياً | 2. أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي |
| Handwritten signature | ممتحناً خارجياً | 3. أ.د. أحمد فهيم جبر |
| Handwritten signature | ممتحناً داخلياً | 4. د. علي حسن حبابيب |

الإهداء

إلى أمي العزيزة.. نهر العطاء المتجدد الذي لا ينضب...جنتي في الدنيا..منارة الحب والحنان.
إلى قدوتي الأولى... ونبراسي الذي ينير دربي...من علمني أن اصمد أمام أمواج البحر
الثائرة....أبي العزيز.
إلى من وجدت عنده سعة الصدر ولين الجانب..... من أعطاني وما زال يعطيني بلا
حدود.....زوجي العزيز.
إلى من تمسجت روعي بنسائم حبهن...بناتي الحبيبات: وئام، دعاء، أسيل، هبة الله، رحيق،
ميّار.
إلى رفيقات طفولتي....وصديقات شبابي.....ومحل سري وأسراري.....أخواتي الحبيبات.
إلى تاج عزي.....وإكليل فخري.....أخي الحبيب.
إلى الرجال....الرجال...الأبطال الأحرار...الأسود الرابضة خلف قضبان السجون....رمز
التضحية والعطاء المتواصل....والأمل....
إلى أرواح الشهداء...الذين روت دماؤهم الطاهرة أرض فلسطين المباركة....أرض الإسراء
والمعراج...أرض الجهاد والرباط...
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولا وأخيرا، الحمد لله الذي وهبني علما، وعلمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذه الرسالة، وهذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على رسوله الأمي الأمين، معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الصراط المستقيم، حث على طلب العلم وجعله فريضة على كل مسلم ومسلمة...

تقديرا و عرفانا مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء، إلى كل من الدكتور حسن تيم، والأساتذ الدكتور عبد الناصر القدومي، اللذين أشرفا على هذه الرسالة، وكانا خير مشرفين وموجهين في جميع المراحل، واللذين قدما النصح والإرشاد، ومنحاني من علمهما الوفير، وقدما لي كل المساعدة والنصح والتوجيه.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور أحمد فهيم جبر عضو لجنة المناقشة بصفته ممتحنا خارجيا، والذي مدني من خيرته وآرائه وجهده واقتراحاته في سبيل إنجاز هذه الرسالة. كما ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور علي حبايب عضو لجنة المناقشة، والذي لم يدخر جهدا في تقديم التوجيه والإرشاد.

كما وأتقدم بالشكر إلى وزارة التربية والتعليم العالي، وأخص بالذكر الأستاذ زاهر عطوة، الذي قدم لي النصح والإرشاد والتوجيه وبذل جهدا كبيرا في إتمام الدراسة الميدانية، جزاه الله كل خير، والأستاذ حازم أبو جزر، لتقديمه المساعدة الدائمة والنصح والإرشاد، والأنسة فضيلة يوسف، والسيدة ناريمان الشراونه، لما قدمناه لي من مساعدة في إتمام الدراسة.

كما وأتقدم بالشكر إلى أفراد عائلتي لما قدموه من مساعدة ودعم وصبر لإنهاء دراستي بنجاح. كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من ساعدني وبذل جهدا لمساندتي، وخاصة الأساتذة المحكمين، الذين قدموا نصائحهم واقتراحاتهم، ومديري التربية والتعليم في محافظات كل من: طولكرم، نابلس، رام الله، القدس، بيت لحم، الخليل، وجميع من ساعدني بتوزيع وجمع الإستبانات وأخص بالذكر الأستاذ عماد مفيد من مديرية تربية نابلس، والأستاذ سمير شحاده معلم الموسيقى في مدرسة أبو بكر الرازي.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر من جميع زميلاتي في مدرسة شويكة الثانوية، اللواتي لم يدخرن جهدا في مساندي وتشجيعي، كما وأشكر الزملاء والزميلات الذين قدموا لي المساعدة في تصويب الرسالة لغويا، وترجمة الدراسات الأجنبية إلى اللغة العربية، راجية أن تكون هذه الكلمة خاصة لكل واحد منهم وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري المتعلق بالقيادة ونظرياتها ومهامها
33	الدراسات السابقة العربية
47	الدراسات السابقة الأجنبية
51	التعقيب على الدراسات السابقة
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
59	أداة الدراسة
61	صدق الأداة
61	ثبات الأداة

الصفحة	الموضوع
62	إجراءات الدراسة
63	متغيرات الدراسة
63	المعالجات الإحصائية
64	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
88	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
90	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
91	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
94	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
98	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
102	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
104	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
105	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
106	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
107	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
108	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
109	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
110	التعليق على النتائج بشكل عام
112	التوصيات
114	المراجع
115	المراجع العربية
120	المراجع الأجنبية
123	الملحقات
A	الملخص باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
55	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المحافظة والوظيفة	الجدول (1)
56	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المحافظة	الجدول (2)
56	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الجنس	الجدول (3)
57	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العملي	الجدول (4)
57	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير موقع المدرسة	الجدول (5)
57	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية	الجدول (6)
58	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير التخصص	الجدول (7)
58	توزع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة	الجدول (8)
61	ثبات أداة الدراسة	الجدول (9)
66	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية للمجال الإداري	الجدول (10)
68	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في المجال الفني	الجدول (11)
70	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال العلاقات الإنسانية	الجدول (12)
71	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	الجدول (13)
73	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال المعلمون	الجدول (14)
75	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال الطلبة	الجدول (15)

الصفحة	الموضوع	الرقم
77	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمجالات الدراسة	الجدول (16)
78	نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية	الجدول (17)
78	نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.	الجدول (18)
81	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة.	الجدول (19)
82	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة.	الجدول (20)
84	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة في مجال العلاقات الإنسانية.	الجدول (21)
85	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة في مجال المعلمون.	الجدول (22)
86	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا للدرجة الكلية لجميع المجالات.	الجدول (23)

الصفحة	الموضوع	الرقم
87	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.	الجدول (24)
88	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (25)
89	نتائج التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (26)
90	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	الجدول (27)
91	المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	الجدول (28)
92	نتائج التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	الجدول (29)
93	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.	الجدول (30)
94	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص.	الجدول (31)
95	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الوظيفة.	الجدول (32)

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
18	المناحي النظرية السائدة في العقود المختلفة في هذا القرن لفهم القيادة	الشكل رقم (1)
20	محاور السلوك الإداري كما صورها هالبيين	الشكل رقم (2)
22	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	الشكل رقم (3)
23	أنماط ليكرت الأربعة للقيادة	الشكل رقم (4)
25	أنماط القيادة بناء على متغيرات عدة	الشكل رقم (5)
29	القوى المؤثرة في السلوك القيادي	الشكل رقم (6)
30	سلوك المدير لتحقيق الفعالية.	الشكل رقم (7)
80	مخطط بياني للمقارنة بين درجة ممارس المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجالات الدراسة الستة.	الشكل رقم (8)

فهرس الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
124	أسماء أعضاء لجنة التحكيم	1
125	الصورة النهائية للاستبانة	2
130	كتاب عميد الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي كتاب من عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؟	3
131	رد وزارة التربية والتعليم على كتاب عميد الدراسات العليا كتاب رسمي إلى مديري التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	4
132	كتاب رسمي من مديري التربية والتعليم إلى المدارس المعنية لتسهيل مهمة الباحثة.	5

درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس

الثانوية الحكومية في فلسطين

إعداد

فاتنة جميل محمد بلبيسي

إشراف

أ.د. عبد الناصر القدومي

د. حسن محمد تيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم.

كما هدفت إلى تعرف أثر كل من متغيرات (المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في العام الدراسي 2006/2007 والبالغ عددهم (627) مديراً ومديرة، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (8280) معلماً ومعلمة. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (107) مديراً ومديرة بما نسبته (20%) تقريباً، و 635 معلماً ومعلمة، بما نسبته (8%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالرجوع إلى الأدب التربوي وتطوير استبانة بصيغتين مختلفتين، الأولى موجهة للمديرين والمديرات، والثانية للمعلمين والمعلمات، اشتملت الاستبانة على (62) فقرة.

وقامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين واستخرجت ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ووصل الثبات الكلي للاستبانة إلى (0.80).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (78.2%).

إن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: المجال الإداري (88.8%) وهي درجة ممارسة كبيرة جدا.
- المرتبة الثانية: مجال العلاقة مع المجتمع المحلي (79.6%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة الثالثة: مجال الطلبة (79.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة الرابعة: المجال الفني حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (78.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة الخامسة: مجال المعلمين (74.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة السادسة: مجال العلاقات الإنسانية (73.8%) وهي درجة ممارسة كبيرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.

أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة إلا في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي حيث كان الفرق لصالح المديرين.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وموقع المدرسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية إلا في المجال الإداري حيث كان الفرق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها:

1. عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة التربوية والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لدى المعلمين والطلبة
2. تشجيع المديرين على تفويض السلطات ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
3. تدريب المديرين على التأثير بالعاملين بدلا من التلويح بالعقوبات للقيام بالأعمال المختلفة
4. تشجيع المديرين على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا.
5. إجراء دراسة مماثلة لتعرف درجة ممارسة المهام القيادية من وجهة نظر المشرفين وعمل مقارنة بينها وبين نتائج هذه الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة:

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

والمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته. ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو فروة، 1996).

لذلك حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، وقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصص حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والنفسي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية من أجل إيجاد التنمية، عن طريق تفعيل دور المدرسة في المجتمع.

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل. وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تَمَثَّل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء (الفريجات، 2000).

وتقوم المدرسة الحديثة على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي المنوط به، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبةً في تحقيق النمو المتكامل لهم. بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليده وقيماً جديدة (أسعد، 2005).

وعليه فإن الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفوءة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وقلل التكاليف، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلبته من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى.

وقد احتلت القيادة الفعالة أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر؛ لأنها تمثل احد المرتكزات الرئيسية لكفاية الإدارة وإنتاجيتها، لذلك ظهرت نظريات واتجاهات لتفسير مفهوم القيادة. وبينت الدراسات أن فعالية القائد تكمن في درجة وعيه لحاجات مؤسسته وتوظيف خبراته، وقدرته على التعامل مع المتغيرات المستجدة، بالإضافة إلى نمط الاتجاهات الفكرية التي يؤمن بها، ويطبقها في مؤسسته.

ويتفق التربويون على أهمية السلوك القيادي الفعال لمدير المدرسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وتسيير العملية التعليمية التعلمية في مدرسته، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف، لتساعدهم على نموهم مهنيًا، وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه. (العمري، 1992)

ومن المفروض أن يطور القادة التربويون تفهما واعيا لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه، بحيث يبذل كل ما بوسعه من جهد عن قناعة ورضا في أثناء ممارسته لدوره. فالقيادة نشاط دينامي يؤثر في الجهاز الإداري، حيث انه ينقله من الحالة الراكدة (الاستاتيكية). إلى الحالة الدينامية المتحركة (عطوي، 2001).

ومن هذا المنطلق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة باعتباره يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفا تربويا مقيما في مدرسته لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها حيث يتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي (المليحات، 1993).

ومدير المدرسة الفاعل كما يقول فيليبس (Philips) هو شخصية مهمة في المدرسة وهو القائد الفاعل في مدرسته، إذ يمكنه التغلب على الصعاب التي تقف أمام الابتكار والتطور. وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة وعمل الإدارة المدرسية لا بد من توفر درجة عالية من ممارسات مديري المدارس للمهام القيادية (Philips, 1987).

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في مدرسة ثانوية حكومية في فلسطين وإطلاعها على الدراسات التربوية السابقة لم تعثر على أي دراسة -حسب علمها- عن ممارسة المهام القيادية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. وأن هناك نقصا كبيرا في دراسة موضوع ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين, بناء على ما سبق سُوِّغ للباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة التي قامت بتحديد درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين. ويؤمل أن يفيد منها كل من الإداريين, والمعلمين, والمشرفين, والقائمين على تنفيذ برامج تدريب المديرين في أثناء الخدمة.

مشكلة الدراسة

يعد مدير المدرسة قائدا تربويا مهما وأساسيا في المدرسة, إذ أن له دوراً فاعلاً في إنجاح العملية التربوية, وذلك من خلال قيادة ناجحة قادرة على إرساء علاقات ايجابية مع المعلمين, لتستثير حوافز العاملين للعمل, فالمدارس بحاجة إلى سلوك قيادي فعال, ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية بين الإدارة والمعلمين لتحقيق الأهداف بتعاون وفاعلية.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل التالي: ما درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:-

1- التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها.

2- التعرف إلى أثر كل من المتغيرات (المحافظة, والجنس, والمؤهل العلمي, وموقع المدرسة (مدينة أو قرية), والخبرة العملية, والتخصص, والوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة العملية؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص؟

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المدرسة كونها الخلية الأساسية في النظام التعليمي العام في فلسطين، ومن كون مدير المدرسة القائد التربوي والمشرف المقيم الذي يقوم بالإنعاش بشؤون المدرسة والاهتمام بما تشمله هذه العناية من جوانب تتعلق بالمهام الإدارية والفنية وما يتبع ذلك من تحصيل دراسي للطلبة ومن إعداد لهم لمتابعة تعليمهم الجامعي والانخراط في سوق العمل.

والمعروف أن نجاح المؤسسة التعليمية يتوقف على درجة فاعلية السلوك القيادي لمدير المدرسة، في تحقيق حاجاتها وآمالها وطموحاتها، لذلك فإن سلوك المدير له دور كبير في نمو ونضج العاملين معه من معلمين، وطلبة، وكافة الموظفين.

وتعد هذه الدراسة مرشداً لمديري المدارس بشكل خاص، وللإدارة التربوية بشكل عام،

إذ أنه يؤمل أن يفيد منها:

1- المعلم: تعمل على تحسين ممارسته اليومية الصفية بسبب تأثيره بممارسة المهام القيادية في المدرسة.

2- المديرين والمديرات: هم أيضاً من المستفيدين باعتبارهم سيقومون بتقويم أدائهم في ظل نتائج الدراسة والتوجه نحو ممارسة المهام القيادية بصورة فعالة.

3- المشرفون التربويون: لأنهم سيقومون بإتباع وسائل إشرافية تظهر مهارات القيادة لديهم ويزيدون من درجة ممارستهم لمهامهم القيادية.

4- وزارة التربية والتعليم: يمكنهم استخدام الدراسة كمعايير لتقييم السلوك لمدير المدرسة كما يؤمل أن تكون الدراسة ذات فائدة للقائمين على تنفيذ برامج تدريب المديرين في أثناء الخدمة، وهي بذلك تسهم في تحقيق هدف من أهداف التطوير التربوي المتعلق بإعداد قادة تربويين قادرين على التحسين والتطوير في واقع المدرسة.

5- الطالب: العنصر الأول في الاستفادة، لأن كل العناصر السابقة ستؤدي إلى زيادة قدراته التعليمية والتحصيلية.

حدود الدراسة

التزمت الباحثة أثناء دراستها بالحدود الآتية:

1-المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2006-2007 م).

2- المحدد البشري: اشتملت الدراسة على جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددها (627) مدرسة.

3- المحدد الإحصائي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأدواتها المستخدمة في جمع البيانات من حيث الصدق والثبات في ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة Principal: هو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة الذي له استقلالية في تقرير تنظيمها والهيمنة القائمة عليها (Rountree, 1981).

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

الممارسة Practice: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالات الاستبانة الستة وهي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي ومجال المعلمين، ومجال الطلبة.

المدرسة الثانوية Secondary school: هي المدرسة التي تضم الصفين الحادي عشر والثاني عشر أو الصف الحادي عشر على الأقل (السعود وبطاح، 1993).

المهام القيادية The tasks of leadership: هي المهام التي يقوم بها القائد التربوي لقيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية (Brnett, 1999).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الأدب التربوي المتعلق بالقيادة ونظرياتها ومهامها
- الدراسات السابقة العربية
- الدراسات السابقة الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بالسلوك القيادي وكذلك مجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان. فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة في البيئة التي تعمل فيها. وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء.

يحتل السلوك القيادي لمدير المدرسة مكانا مهما في برنامج المدرسة بصفة عامة، وكثير من الأمور تتوقف على السلوك القيادي، بل إن الجميع يتجه إليه، فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو آخر طلبا للتوجيه والإرشاد.

مفهوم القيادة:-

تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية واختلفت تبعا لذلك تعريفات القيادة.

فيعرفها العميان (2002) بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق غايات المنظمة وأهدافها. أما الحنفي وأبو قحف وبلال (2002) فيعتبرون أن القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماسة وإخلاص.

ويتفق كل من دي امبروسيو (D ' Ambrosio, 2002) وكاردونا (Cardona, 2002) على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والصالح المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

ويعرف البدري (2001) القيادة الإدارية التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

أما أحمد (Ahmad, 1997) فيعتبر القيادة أنها القدرة على التأثير وغرس الإلهام والحماس في الآخرين للرغبة في عمل الأشياء التي يريدها القائد.

وهي القدرة على خلق بيئة عمل ذات دافعية عالية تصيب بالعدوى أي شخص يتقرب منها أو يصبح على اتصال معها (Isaac, 2001).

أما العمري (2000) فيضع تعريفا شاملا للقيادة بأنها القدرة في التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل.

نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد وتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وبلاحظ أيضا أن التعريفات أكدت على حفز الهمم وإلهاب الحماسة وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الأفراد حيث أن عملية خلق الدافعية صفة ملازمة للقيادة فقد شبه إسحاق (Isaac, 2001) عملية القيادة بعملية سحب الخيط من قطعة القماش فأنت لا تستطيع دفع الخيط داخل قطعة القماش ولكنك تسحبه سحباً بالطريقة وبالالاتجاه الذي تريده، فالخيط يمكن أن يصل إلى مكانه وهدفه إذا سحب وليس إذا دفع (عياصرة، 2006).

القيادة التربوية:

يعد النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، شأنه في ذلك شأن النظم الاجتماعية الأخرى، كالنظام الاقتصادي والإعلامي والسياسي وغيرها من النظم الاجتماعية. وبما أن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتصالات هائلة وتفجراً معرفياً متنامياً، وتحولاً من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات منفتحة، تتعايش معاً في عالم القرية الصغيرة فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية التي تعمل على مواجهة متطلبات العصر الحديث في التطور والتنمية (الطويل، 1999) إذ أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به (السعود وبطاح، 1993). إذ تسعى القيادة التربوية إلى تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته (العميرة، 1999).

لقد أصبحت الإدارة التربوية في هذه الأيام معقدة جداً؛ فمجتمع اليوم يطلب من مدير المدرسة تحمل مسؤولية أكبر، وتحقيق مستويات نجاح أعلى، والاستمرار في تشغيل مدرسة ناجحة بامكانات مالية قليلة (Loos, 2001). ولا شك في أن النظرة الحديثة إلى مدير المدرسة تؤكد دوره كقائد تربوي يشرف على مؤسسة تربوية مهمتها إعداد النشء وتربية الأجيال، ويتضمن ذلك دوره الإداري والفني والإنساني (الهدهد و الجبر، 1989).

الفرق بين القيادة والإدارة:

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على خمس عمليات رئيسة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة هي:
 - أ- تحديد الاتجاه والرؤية.
 - ب- حشد القوى لتحقيق هذه الرؤية.
 - ج- التحفيز وشحن الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة (أحمد، 1997).

مهام الإدارة المدرسية:

إن وظيفة المدرسة تتغير من عصر لآخر، تبعا لعدة عوامل منها نظرة المجتمع إلى العملية التربوية والأيدولوجيا التي توجه الفكر التربوي والظروف السياسية والاقتصادية التي تسود بيئة النظام التربوي ونتيجة لذلك شهدت السنوات السابقة اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية، فأصبح لها وظائف جديدة غير تسيير الأمور، وظائف تتناسب ومعطيات العصر وما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية، ومن هذه الوظائف:

1- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه, بمعنى أن المدرسة أصبحت معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه, فزاد التقارب والتواصل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع, وبناء على ذلك قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تساهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها.

2- أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية التعلمية, وأخذت تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها وبوساطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات قادراً على مواكبة التطور والتغيير والتأقلم.

3- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

4- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة, ويمكن الارتقاء بمستوى أداء المعلمين من خلال تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في مجال عملهم تنمية تكاملية علمياً ومهنياً وتمكن المعلمين من الإلمام بالجديد في مجال عملهم ومسايرة التقدم العملي والتكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة وذلك من خلال عقد الدورات والندوات وتبادل الخبرات والزيارات (عياصرة, 2006).

متطلبات القيادة وعناصرها:

أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه, وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

وعليه ف عناصر القيادة هي:

- (1) وجود مجموعة من الأفراد.
- (2) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
- (3) وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

صفات القائد التربوي:

لقد أقيمت مؤتمرات عديدة وأجريت دراسات مختلفة حول الصفات التي يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات، مؤتمر فاي دلتا كابا Phi Delta Cappa عام 1971 حيث تم تحديد صفات القائد التربوي كما يلي: (الهاسل، 1987).

1- أن يكون متعاطفا مع جماعته Empathetic

على القائد أن يكون قادرا على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها، كما انه ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يعتمد عليه، فلدى المجموعة القدرة الكافية في التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها، وما إذا كان متجاوبا مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر أو غير متجاوب. ومن هذا المنطق فان لم تقبله الجماعة شخصا فإنها لن تقبله قائدا.

2- أن يكون عريفا للجماعة

ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصا متحمسا ومعتدلا.

3- أن يكون معترفا به بين أفراد المجموعة Recognized

ينبغي أن يكون القائد شخصا مميزا، وذلك بالعمل وفقا لمبادئ ومعايير الجماعة، أي أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم، وأن يكون تفكيره شبيها بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة.

4- أن يكون مساعدا لأفراد المجموعة Helpful

عليه أن يحرص دائما على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفينة والأخرى. وعادة ما تُقيّم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الاتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية.

5- أن يكون ضابطا لانفعالاته Emotionally Controlled

على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي. والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، والذي يقف موقف الشخص الواثق بنفسه في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائما.

6- أن يكون ذكيا Intelligent

إن السبب الرئيسي وراء هذا العنصر هو أن معظم أفراد المؤسسات التربوية يتصفون بالذكاء ولذا فإنهم لا يحترمون إلا القائد الذكي. ومن هنا فعليه أن يلم إماما جيدا بالنواحي الأكاديمية وان يكون طليق اللسان مدركا لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية، وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه وكذلك سلوكه حتى ترى فيه المجموعة أنه الشخصية الأولى بينهم.

7- أن يكون راغبا في تولي زمام القيادة:

ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقا من رغبته في العمل.

ينضح مما سبق أن عملية القيادة أمر ضروري فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيقها، وهو المسؤول الأول عن التعامل مع ما يعترض المدرسة من صعوبات، وهو الذي يعمل على إيجاد البيئة التربوية المناسبة، وهو

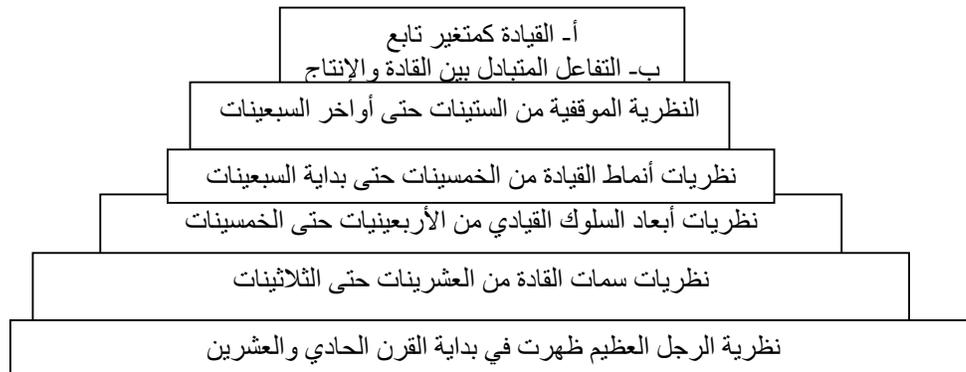
المشرف المقيم الذي يتابع سير مدرسته. بالإضافة لذلك فإن القائد معني بفهم الذات الإنسانية وتقبلها وبناء أجواء ودية بينه وبين العاملين معه.

فالمدير بصفته قائدا تربويا يقود عددا كبيرا من المعلمين, ويشرف على أعداد كبيرة من الطلبة, ويتخرج على يده الآلاف من الطلبة الذين يشكلون العجلة الرئيسة للتقدم الاقتصادي, والاجتماعي, والثقافي ولذلك لا بد أن يتمتع بالسلوك القيادي الفعّال, ومن هذا المنطلق هناك حاجة إلى قيادة تربوية تخلص أنظمتنا التعليمية من مشكلاتها المتراكمة, قيادة تؤثر في سلوك الطلبة, والمعلمين, والإداريين, والآباء على حد سواء, فمن أين تأتي القيادة؟ وما هي مصادرها؟

لا زال الباحثون في مجال العلوم النفسية, والاجتماعية يحاولون التعرف إلى أسباب ظهور القيادة عند بعض الأفراد دون البعض الآخر. فهل هي مسألة شخصية وذاتية ترجع للقائد فقط ؟ أم أنها تتصل بالمرؤوسين الذين يقبلون قيادة شخص معين لهم, أم أن سبب القيادة لا هذا ولا ذاك, وإنما هي قوى خارجية تتصل بالمواقف والظروف البيئية التي يتعرض لها مجموعة من الأفراد لاختيار فرد يقودهم ويوجههم في ظل الظروف والمواقف (مصطفى و النابه, 1986).

نظريات القيادة:

ولهذا نشأت نظريات عديدة لتحديد القيادة وكيفية اكتسابها والشكل رقم (1) يبين المناحي النظرية السائدة في العقود المختلفة في هذا القرن لفهم القيادة.



شكل رقم (1): المناحي النظرية السائدة في العقود المختلفة في هذا القرن لفهم القيادة.

(فرج, 1993)

نظرية الرجل العظيم:

كان من أقدم هذه النظريات نظرية الرجل العظيم, وكانت تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة. واستمر هذا الاعتقاد بأن الشخص يولد معه خصائص القيادة, أو لا يولد بها, واستخدمت هذه النظرية في التدليل على شخصيات شهيرة مثل الاسكندر الأكبر, ونابليون وبسمارك, والذي يقال عنهم أن لديهم القدرات الطبيعية للقيادة. على أن هذه النظرية قد أفسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة, عرف باسم نظرية السمات (صبيح, 1981).

نظرية السمات:

جاءت نظرية السمات بمفاهيم قريبة من النظرية السابقة, غير أن هذه النظرية ركزت على شخصية القائد, وخصائصه, وقيمه, والطباع التي تميزه في الحياة. ويرى تيد أن هناك عشر سمات لازمة للقيادة وهي: الطاقة الجسدية والعصبية, والمعرفة بالهدف, والسبيل نحو تحقيقه, والاستقامة, والحماسة, والود, والذكاء, والحزم, والمهارة التعليمية (أبو الخير, 1980).

ومن عيوب نظرية السمات أنه توجد صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات, لذلك فإنه ليس هناك ما يؤكد توافر سمات مشتركة بين القادة. بالإضافة لذلك فإن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال لآخر. فالمجال التربوي يختلف عن المجال العسكري, والمجال العسكري يختلف عن المجال السياسي, لذلك فإن التنبؤ بفاعلية القيادة في ظل تلك النظريات تعد محددة وغير شاملة.

نظرية الأبعاد:

ولعدم إمكانية التنبؤ بسلوك القائد من خلال نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم, ظهرت نظريات تهتم بالسلوك الفعلي, إذ انتقلت بؤرة الاهتمام من السمات إلى السلوك الفعلي, للقادة في المواقف المختلفة التي أطلق عليها الأبعاد. وعبرت نظريات أبعاد السلوك الإداري عن عنصرين رئيسيين هما: المهمة الواجب أدائها (الإنتاج), والعلاقات الإنسانية التي يمارسها

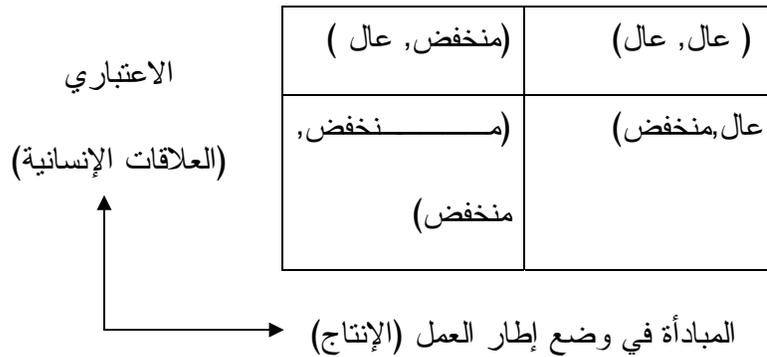
القائد. وكان هالبين (Halpin) من أبرز الذين استخدموا البعدين السابقين في وصف الأنماط الإدارية، وانبثق عن هذين المحورين أربعة محاور قيادية مختلفة:

المحور الأول: عال في التوجيه فيما يخص شؤون العمل والإنتاجية، وعال في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

المحور الثاني: عال في التوجيه في شؤون العمل والإنتاجية، ومنخفض في التوجه نحو العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

المحور الثالث: منخفض في التوجيه في شؤون العمل والإنتاجية، وعال في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

المحور الرابع: منخفض في التوجيه في شؤون العمل والإنتاجية، ومنخفض في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية. والشكل (2) يبين المحاور السلوكية كما يصورها هالبين (صالح، 1997).



شكل رقم (2): محاور السلوك الإداري كما صورها هالبين

وأجرى مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان سلسلة من الدراسات حول القيادة في أماكن عمل مختلفة، توصل من خلالها إلى وجود أسلوبين رئيسيين للقيادة، يؤثران في أداء العاملين ورضاهم، هما:

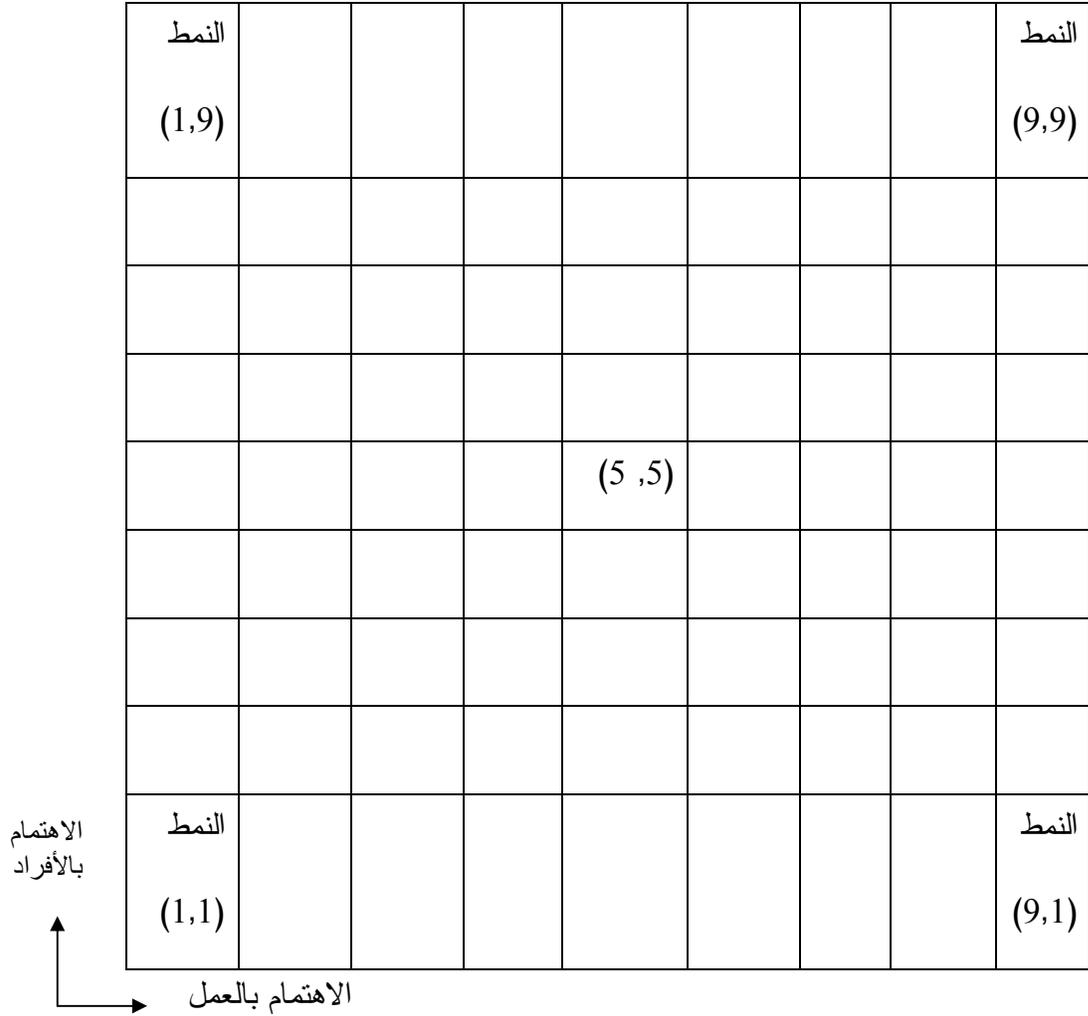
أ- القيادة المتركزة حول العاملين, إذ ينصب اهتمام القائد على أتباعه, ويتعامل معهم كبشر, ويعمل على تحسين أحوالهم, ويشجعهم على الاندماج في الجماعة والتعلق بأهداف المنظمة.

ب- القيادة المتمركزة حول العمل, إذ ينصب تركيز القائد على جوانب التقنية للعمل, ويمارس نمطا لصيقا من الإشراف على عامليه. ومن الدراسات التي اهتمت بأبعاد السلوك القيادي دراسات جامعة أوهايو, ودراسات جامعة هارفارد حيث خلصت الدراسات إلى نوعين من القادة هما: القائد الوجداني الاجتماعي, وهو الذي يجعل من السهل على الآخرين التعامل معه والتحدث إليه, وقائد المهمة وهو الذي يمارس ضغوطا متزايدة على الجماعة, ليدفعها للهدف (الطويل,1997). وإذا أمعنا النظر بتلك النظريات, نجد التشابه بين تلك الأبعاد, فجميع النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد السلوك القيادي, تعبر عن عنصرين رئيسيين هما: التوجه في شؤون العمل (الإنتاج), وثانيا: العلاقات الإنسانية. ومن وجهة نظر تلك النظريات فإن الممارسات السلوكية للقائد تكمن في البعدين, وعليه يصنف سلوك القائد.

نظريات أنماط القيادة:

نظرية بلاك,موتون:

بعد ذلك ظهرت نظريات أنماط القيادة, التي تهتم وتتعامل مع أنماط القيادة, وليس مع أبعاد السلوك الإداري, فهي أكثر تمثيلا من سابقتها لواقع القيادة, ومن تلك النظريات التي ظهرت نظرية بلاك وموتون, ونظرية ليكرت ونظرية ردين.



شكل رقم (3): الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (فرج, 1993).

حيث يمثل المحور الرأسي: الاهتمام بالأفراد, والمحور الأفقي؛ الاهتمام بالإنتاج.

والأنماط الخمسة الرئيسية هي:

1- النمط (1,1) ويمثل القائد الذي لديه اهتمام قليل بكل من الإنتاج والأفراد, فهو لا يعيش شؤون

مؤسسته ويحاول أن يبقى بعيدا عن المواقف المثيرة, وبالتالي فإن مساهمته تكون معدومة.

2- نمط (9,1) ويمثل القائد الذي لديه اهتمام قليل بالعمالين, ولكنه شديد الحرص والاهتمام بإنجاز المهام, وعلى الأغلب يكون القائد مدركا لما يجب أن يتم في مؤسسته, ويوجه المستخدمين فيها لذلك.

3- نمط (5,5) ويمثل القائد الذي يبدي اهتماماً معقولاً بالإنتاج, وفي الوقت نفسه يهتم بالمحافظة على مستوى معقول من الروح المعنوية لدى العمالين.

نمط (1,9) ويمثل القائد الذي يبدي اهتماماً بالعمالين, ولكنه قليل الاهتمام بالإنتاج, لذا فهو يكرس معظم وقته للحفاظ على علاقات مرضية بين أفراد جماعته, على حساب اهتمامه بالإنتاج.

نمط (9,9) ويمثل القائد الذي يبدي اهتماماً كبيراً بالعمالين والإنتاج في الوقت نفسه, فإنجاز العمل يقوم به أفراد ملتزمون, يسود بينهم دعم واعتماد متبادل وجو من الثقة والاحترام. ومن وجهة نظر "بلاك وموتون", فإن هذا النمط من القيادة يشكل أفضل احتمال لتحقيق أفضل النتائج في معظم النظم (الطويل, 1997).

نظرية ليكرت:

وطور ليكرت (Likert) نموذجاً للسلوك القيادي بوضع أربعة أنماط سلوكية على محور القيادة والشكل (4) يوضح ذلك.

النمط الأول	النمط الثاني	النمط الثالث	النمط الرابع
الأمر الناهي	الأمر العطوف	الديمقراطي الاستشاري	الديمقراطي المشارك

شكل رقم (4): أنماط ليكرت الأربعة للقيادة

الأول الذي يمثل المدير الأمر النهائي, وهو ديكتاتوري للغاية ويمتاز باستخدام أسلوب التهديد والتخويف ويحاول استغلال مرؤوسيه.

والثاني المدير الأمر العطوف, وهو ديكتاتوري أيضا, ولكنه يتخذ لنفسه شكل الوالد الذي يقسو على أبنائه لأنه الأدرى بمصلحتهم. ويحتفظ برقابة لصيقه على مرؤوسيه ولا يسمح بتفويض السلطة.

والثالث الديمقراطي الاستشاري, ويبيدي من خلالها الاهتمام بالإنتاج والعلاقات ويطلب الاستشارة من مرؤوسيه, ولكنه يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار.

والرابع الديمقراطي المشارك, الذي يعطي بعض التوجيه للمرؤوسين, وفي الوقت نفسه يوفر المشاركة الكاملة ويتخذ القرار بناء على الإجماع والأغلبية بشكل ديمقراطي (صبيح, 1981).

نظرية ريدن:

أما ريدن فقد أضاف بعدا لبعدي التوجه نحو العمل والتوجه نحو العلاقات الإنسانية وهو بعد الفاعلية, أي مدى تحقيق القائد للأهداف. وقد حدد ريدن الأنماط القيادية الآتية:

- 1- منفصل وهو الذي يبدي اهتماما قليلا بكل من العلاقات, والمهمة وتكون الفاعلية محددة.
- 2- متصل ويمتاز هنا باهتمام كبير بالعلاقات, واهتمام قليل بالمهمة.
- 3- متفان وهنا يظهر اهتماما كبيرا بالعمل مع اهتمام قليل بالعلاقات.
- 4- متكامل وهنا يبدي القائد اهتماما عاليا بكل من المهمة والعلاقات وتكون الفاعلية كبيرة (عبدالرحيم, 1996).

الأنماط الرئيسية للقيادة:

غير أن العديد من البحوث والدراسات قد أشارت إلى ثلاثة أنماط رئيسة للقيادة، وأول هذه الأنماط هو الأوتوقراطية (المتسلطة)، وفيها ينفرد القائد بوضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات، ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد وتوجيهه المباشر. وفي أغلب الأحيان يتصف الأداء بكفاية عالية في الفترات، كما أن الأداء يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يتغير ويقل بغيابه (عوده، 1992).

والنمط الثاني من القيادة هي القيادة الديمقراطية إذ تتطور علاقات إيجابية بين القائد والأفراد وتظهر هنا وسائل الإقناع والحوافز، وتتاح الفرصة أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات، والتعبير عن الرأي، والمناقشة، وتفويض السلطة للمرؤوسين. وقد أثبتت الدراسات أن القائد الديمقراطي أصلح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات (أحمد، 1997).

وأخيرا ما يسمى بالنمط المتساهل (الفوضوي)، ويتميز هذا الأسلوب بحرية التصرف للأعضاء، وازدواجية الجهود، وإضاعة الكثير من الوقت، وإهمال الجوانب في أوجه النشاط والتوسع في تفويض السلطة، والتردد وعدم الاستقرار (العلاق، 1998). والشكل رقم (5) يوضح أنماط القيادة بناء على متغيرات عدة.

متغيرات	القيادة الدكتاتورية	القيادة الديمقراطية	القيادة الفوضوية (المتساهلة)
تحديد ورسم السياسات	يحدد القائد السياسات ويضع الخطط وكذلك الأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسة والخطوة والهدف أمر متروك لحرية الأفراد وقرارات الجماعة بالدرجة الأولى.

متغيرات	القيادة الدكتاتورية	القيادة الديمقراطية	القيادة الفوضوية (المتساهلة)
تحديد طرق العمل ووسائله	يقوم القائد بتحديد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد مرة واحدة أو خطوة بخطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية.	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه بعض المعلومات المعنية.
تحديد مهمة المجموعات والأفراد وتوزيعها	تحدد بأوامر من القائد، مهمة كل شخص وكل مجموعة وبدون أخذ رأي الشخص أو المجموعة	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد بالافتتاح.	لا يشارك القائد في تحديد المهام والواجبات الملقاة على عاتق أي مجموعة.
النقد أو طرق ووسائل التحفيز على الإنجاز.	القائد ذو طابع شخصي ويعتمد على النقد في الغالب وإذا اشترك مع الجماعة فيهدف شرح أوامر العمل.	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينقد، ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

شكل رقم (5): أنماط القيادة بناء على متغيرات عدة (مصطفى و النابه, 1986)

بعد هذا العرض لنظريات أنماط القيادة يتضح أن تلك النظريات ينقصها شيء ضروري وهو الموقف، فلكي نفهم القيادة يجب علينا أن نفهم الموقف الذي تمارس فيه القيادة. الذي يتضمن متغيرات مثل: خصائص المهمة، والعاملين، وطبيعة العلاقات الإنسانية، بالإضافة لذلك

فإن تلك النظريات اعتمدت على التفاعل بين بعدين باعتبار أنهما يعبران عن الجوانب السلوكية للقائد. بالإضافة لذلك فإن القائد في ظل تلك النظريات يتبنى نمطا قياديا معيناً يعبر عن الطابع العام لقيادته، وهذا يعني عدم مرونة السلوك القيادي، فهو قد يميل للاهتمام بالعلاقات الإنسانية في فترة ما ولكنه في فترة أخرى فإن القائد نفسه يلجأ إلى أسلوب يتميز بالتركيز على الإنتاج، وفي فترة ثالثة يتبنى أسلوباً وسطاً بين هذا وذاك.

وخلاصة القول: يجب على القائد أن لا يتبنى نمطا معيناً بشكل دائم وإنما حسب المواقف

بعد ذلك ظهرت النظريات الموقفية التي تعتمد على الموقف، والمنطق الذي يحكمها أن العلاقة بين القيادة والفاعلية التي تتمثل في كل من الإنتاجية والرضا عن العمل وتماسك الجماعة ولا يمكن فهمها إلا في ظل دراسة تلك المتغيرات التي بينها، ومن أشهر تلك النظريات نظرية فيدلر في فاعلية القيادة ونظرية دورة حياة القيادة لهيرسي وبلانشارد.

وتقرر النظرية الموقفية لصاحبها فيدلر أن فعالية أداء الجماعة تعتمد على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع تابعيه، ودرجة الضبط والتأثير التي توفرها طبيعة الموقف.

ويرى فيدلر أن النموذج القيادي ما هو إلا مسألة تفاعل بين متغيرات الموقف، وبين ثلاثة أبعاد هي: علاقة القائد بالأعضاء، ففي الموقف التي تكون فيها هذه العلاقة ايجابية فإنه سيكون للقائد تأثير أكبر، وثانياً سلطة القائد الرسمية، ثالثاً هيكل المهمة. فكلما كانت المهمة محددة ضمن بناء معين سهل على القائد إخبار تابعيه بما يجب أن يقوموا به. ويرى فيدلر أن الأبعاد الثلاثة السابقة تتداخل فيما بينها. لتحدد الموقف القيادي الذي يتم بموجبه تحديد السلوك الملائم (الطويل، 1997).

أما نظرية هيرسي وبلانشارد (Hirsey & Blanchard) تراض الأساسي لها أنه بزيادة درجة نضوج التابعين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام (الإنتاج)، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وخلاصة الأمر أنه كلما تقدم الفرد من حالة عدم

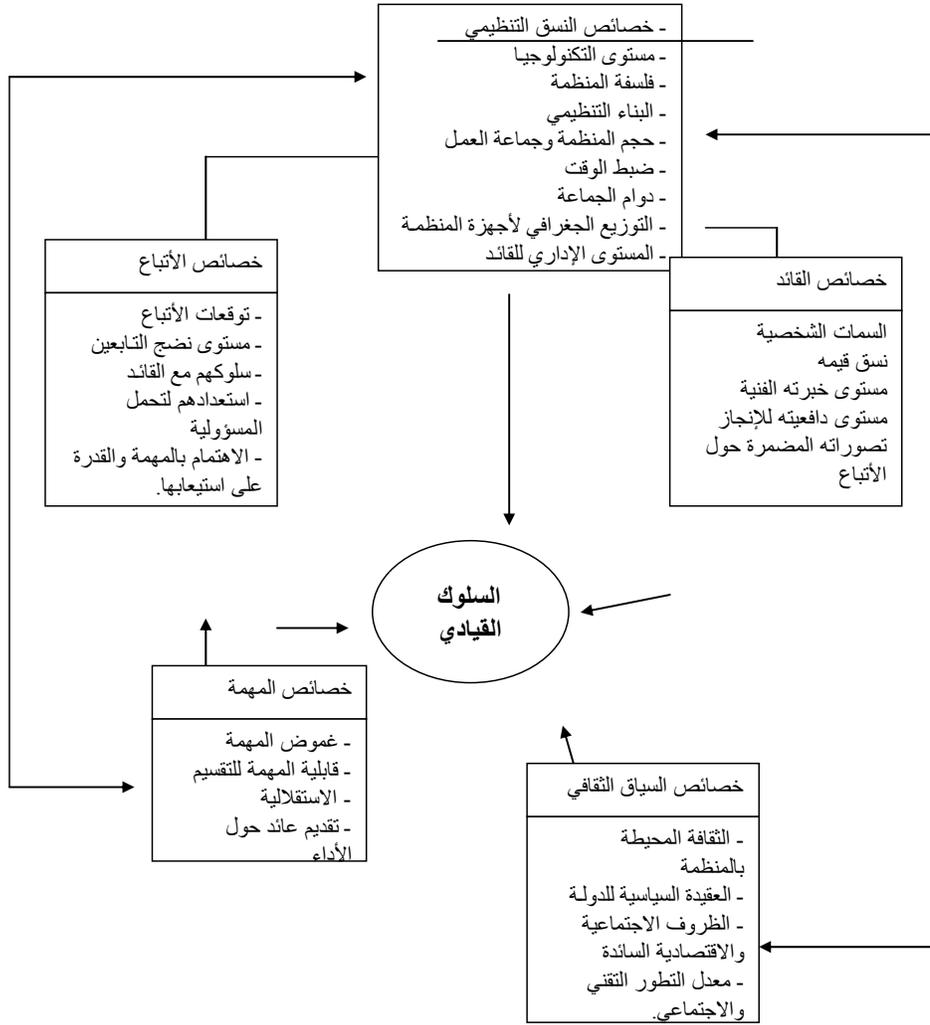
النضوج إلى مراحل النضوج تطلب الأمر نمطا مختلفا من السلوك، فإذا سمحت الإدارة للفرد بأن ينضج فإنما ذلك من خلال التغيير الذي يظهر في سلوك القائد.

ويقول هيرسي وبلانشارد: أنه عند التعامل مع أفراد في مستوى أقل من المتوسط من النضوج فإن النمط المناسب هو التركيز على المهام (الإنتاج)، إذ يكون له أكبر فرصة للنجاح. في حين أن السلوك الذي يركز على العلاقات الإنسانية يكون له فرصة للنجاح مع الأفراد ذوي النضوج المرتفع (صبيح، 1981).

وفي الحقبة المعاصرة من القرن الحالي لاحت في الأفق تصورات مستحدثة بلغ بعضها مرحلة الرشد على المستوى التطويري، وما زال البعض في طور التشكيل وأحكام البناء والخط العام الذي يجمع تلك الأطر النظرية يتمثل في التعامل مع القيادة كمتغير تابع يتأثر بعوامل البيئة المحيطة كما تشير نظرية الاستجابة التفاعلية التكيفية للقائد.

إن التعامل مع السلوك القيادي على أنه متغير تابع يتأثر بعدد من القوى التي تسهم بقدر معين في تشكيله، وبعبارة أخرى فإن السلوك القيادي يعد محصلة التفاعل بين القوى وليس نتاج إحداها منفردة (صبيح، 1981).

والتصور السابق ينطوي على وجوب التعامل مع سلوك القائد في ضوء مفهوم النسق، وحتى تفهم ديناميات عملية التفاعل داخل النسق لا بد من معرفة مكوناته، ويمكن حصرها في فئات هي: خصال القائد، وخصال الأتباع، وخصائص المهمة، وخصائص النسق التنظيمي وخصائص السياق الثقافي. وحرى أن ننوه إلى أن وعي القائد بطبيعة القوى التي تتفاعل في الموقف الذي يواجهه والتي تسهم في تشكيل سلوكه يجعله أكثر قدرة على تشخيص الموقف واختيار السلوك الذي يعتقد أنه الأكثر ملاءمة بناء على هذا التشخيص، والشكل (6) يوضح القوى المؤثرة في السلوك القيادي (فرج، 1993)



شكل رقم (6): القوى المؤثرة في السلوك القيادي

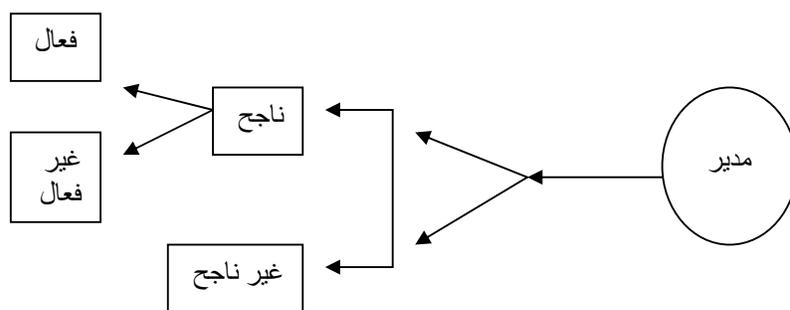
يتضح مما سبق أن أسلوب القيادة هو محصلة التفاعل بين القوى عدة، وعلى القائد حتى يصبح فعالاً أن يفهم طبيعة تلك القوى، وعملية التفاعل بينها، وان يوظف ذلك الفهم في اختيار أنسب السلوكيات للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، وان يكون قادراً على تعديل سلوكه تبعاً لما يتطلبه الموقف.

أما مفهوم الفعالية فالحديث عنها شائك ومتباين تباين النظريات الإدارية. فالفعالية في نظر الإدارة العملية تعني تحقيق أهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج، وبالنسبة للمدرسة تعني زيادة التحصيل الأكاديمي للطلبة، وفي نظر العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد

العاملين الاجتماعية والنفسية والمادية. أما في نظر الإدارة الحديثة فالفاعلية لها بعدان: الأول: قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة (الإنتاج)، والثاني: قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية. فالفاعلية الإدارية إذاً هي نسبة تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها. ففي رأي فدلر، مثلاً، تقدر فعالية القائد بمدى الإنجاز الذي تحقّقه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها. بينما تقدر هذه الفاعلية في رأي هاوس بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي (العمري، 1992).

يلاحظ مما تقدم عن مفهوم الفعالية أنها إذا حصرت في عنصر واحد هو الإنتاجية فإن القائد الفعال هو الذي تعطي جماعته أكبر قدر من الإنتاج. وبالتالي هل يمكن القول عن القيادة المستبدة التي أشارت البحوث التربوية بأنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة أنها فعالة؟ والسؤال الذي يطرح نفسه هل محك فعالية القيادة هو أداء الجماعة؟ أم رضا العاملين؟ أم تنمية المجتمع المحلي؟ أم كل ما سبق معا في عملية تفاعلية.

استنتج الهواري المشار إليه في دراسة الجوفي أن الفاعلية درجات، كما أن النجاح درجات، والفاعلية تبدأ من غير الفعال إلى شديد الفعالية وان الناجح على الأمد الطويل يمكن أن يصبح قائداً فعالاً، أي أن النجاح المتكرر هو الطريق إلى الوصول إلى تحقيق الفعالية والشكل رقم (6) يوضح السلوك لتحقيق الفعالية (الجوفي، 1992).



الشكل رقم (7): سلوك المدير لتحقيق الفعالية.

ويذكر احمد إبراهيم بأن مارش March وسيمون Simon قد حددا عوامل تؤدي إلى فعالية الإدارة المدرسية، وهي إشباع حاجات العاملين في تحقيق أهداف المدرسة، وتنمية

الاتجاهات الإيجابية نحو المدرسة، والتقليل من الصراعات بين العاملين. وقد حدد ليوثانز Luthans النماذج الفعالة وذات الكفاءة التي يجب أن يتصف بها القائد الفعال وهي منفذ Executer، ومطور Developer، وخير Benevolent (أحمد، 1997).

والقائد الفعال تتوافر في قيادته العناصر الآتية وهي: الإنابة، أو تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية الطيبة والتوجيه الجيد لاتصالات العمل والإدارة الاستشارية، والدوافع الايجابية، وتمتية روح التعاون بين الفئات، والنهوض بالمسؤوليات الإدارية والإدارة الذاتية (مطوع، 1980).

واقترح موس Moos المشار إليه في دراسة شعبان، خصائص ثلاثة تسهم في تحقيق الفعالية المدرسية، هي علاقات دافئة ومساندة لإدارة المعلمين، والتأكيد على المهام الأكاديمية، وتوافر وسط اجتماعي منظم لعمل المعلمين. ولذلك نجد أن المدير الفعال هو احد العناصر المهمة ضمن القيادة الإدارية في المدرسة. ولزيادة الفعالية في المدرسة لا بد من وجود قائد فعال يؤيد ويشجع عناصر زيادة الفعالية في المدرسة، ويعمل على تحقيقها من خلال توجيه المعلمين، والطلبة نحو تحقيق الأهداف (شعبان، 1993).

والمهارات التي يجب أن تتوافر في القائد هي المهارة الفنية، وتعني: تنفيذ العمل الفني واستيعاب التقدم العلمي، وتتنوع الطرق والأساليب في حل المشكلات حسب المواقف المختلفة. والمهارة الإنسانية، وتعني: تفهم الأفراد، والجماعات، والتأثير فيهم، والمهارة الإدراكية، وتعني التنسيق بين كل نواحي العمل في المؤسسة التعليمية وربطها ببعضها، وتوجيهها نحو هدف مشترك (زيدان، 1976)

ويرى هوي وميسكل (Hoy & Miskel) المشار إليهما في دراسة (الجوفي، 1992) أن فعالية رجل الإدارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالخصائص الإدارية، والفنية، والإنسانية كمهارات أساسية وشاملة تقتضيها ضرورة العمل حاضرا ومستقبلا. كما يذكر نشوان المشار إليه في دراسة الجوفي أن الخصائص الإدارية يمكن أن تتمثل بقدرة المدير على ممارسة الأعمال في إطار السلطات، والمسؤوليات المحددة، وتطبيق اللوائح التنظيمية، التي تصدرها وزارة التربية

والتعليم، والعمل على تكييف النظام الإداري، والتكامل، والتنسيق بين الجهود. وبالإضافة إلى ذلك العمل من خلال قنوات اتصال هادفة، والتأكيد على أن الخطط والمنهاج تنفذ بكفاءة (الجوفي، 1992).

والسلوك القيادي الفعال يتيح التواصل المفتوح بين البيت والمدرسة و المعلمين وقطاعات المجتمع المختلفة، إذا ما أريد لعلاقات المدرسة بالمجتمع أن تكون مؤثرة وفعالة.

ويكون هذا التواصل بتبادل المعلومات بين المدارس وقطاعات المجتمع كافة. والطريقة التي تستطيع بها المدرسة إظهار احترامها للآباء هي بالعمل على إقامة تواصل وإشراك الآباء في نشاطات المدرسة. ويستطيع الآباء أن يسهموا بفاعلية المدرسة بطرق كثيرة ؛ فقد يساعدون في البرامج التعليمية، وتخطيط بعض النشاطات الخاصة وتنفيذها، كما يستطيع الآباء أن يوفروا تغذية راجعة إلى المدرسة، ويساعدوا في وضع سياسات المدرسة، وكل هذا يقع على عاتق القيادي، فيجب أن يقوم بتلك الأمور حتى يحقق أكبر قدر من النجاح والفعالية (كلانس، 1988).

بعد هذا العرض لمفهوم القيادة والمراحل الزمنية التي مرت بها والنظريات التي حاولت تفسير القيادة، والعوامل المؤثرة التي تؤثر وتتأثر بها، نجد أن القيادة ظاهرة معقدة إلا أنها حيوية لتحسين العملية التعليمية وحياة المجتمع بأسرها. فالقيادة تكون أكثر تأثيراً وفعالية عندما تستخدم المعرفة والتبصر في تقدير حاجات العاملين. فعندما يفهم القائد ويحلل عناصر الموقف ويوظف هذا الفهم في تحديد أنسب السلوكيات للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، مع إمكانية تعديل السلوك حسب ما يطرأ من مواقف، تكون القيادة ممكنة وفعالة ومؤثرة، فليس هناك قواعد بسيطة يمكن إتباعها لتحقيق القيادة الفاعلة، إنما تتحقق القيادة الفعالة عن طريق الحكم الصائب، والكفاءة المهنية، والمهارات القيادية الضرورية للقائد. ومن هذا المنطلق يجب على مدير المدرسة أن يتصف بالكفايات الإدارية والفنية والإنسانية بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبذلك تكون القيادة التربوية فعالة ومؤثرة في المدى الذي تعمل فيه كقوة في تحسين مناخ المدرسة.

الدراسات السابقة:

حظي مدير المدرسة بشكل عام باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما له من آثار مهمة ودور رائد في إنجاح العملية التعليمية في المدرسة، وعمدت الباحثة إلى دراسة المهام القيادية وفق مجالات محددة ودرجة ممارسة هؤلاء المديرين لها وقد وجدت مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة التربوية إلا أنها لاحظت حسب إطلاعها ندرة الدراسات التي بحثت مباشرة موضوع ممارسة المهام القيادية وأثرها في المدرسة والمعلمين والطلبة وإنما كانت متعلقة بالأنماط القيادية وأثرها في الرضا الوظيفي والدافعية لدى المعلمين.

الدراسات العربية:

دراسة القدومي (2000)

هدفت تعرف علاقة السمات الشخصية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن بكل من دافعية معلمهم ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرا ومديرة و (342) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من المدارس الحكومية والخاصة في منطقة عمان الأولى. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين واختبار (ت) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-السمات الغالبة عند مديري المدارس مرتبة حسب وجودها من وجهة نظر المعلمين كالتالي:-

1- سمة المسؤولية

2- سمة السيطرة

3- سمة الاتزان الانفعالي

4- سمة الاجتماعية

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين (ذكور) تعزى لسمات المديرين الشخصية.

- وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات الجنس والخبرة والدافعية لدى المعلمين
- وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل والخبرة والجنس في الدافعية لدى المعلمين.

- عدم وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات الجنس والمؤهل في الدافعية لدى المعلمين

- عدم وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل والخبرة في الدافعية لدى المعلمين

دراسة عبد الرحيم (1996)

هدفت التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى بيان اثر كل من متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم. وتكون مجتمع الدراسة من (5815) معلما ومعلمة عاملين في محافظة اربد وقد اختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (775) معلما ومعلمة، تمثل جميع مدارس المحافظة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مقياس جوردن Gordon لوصف السلوك القيادي (Gordon Training International's People Productivity Process)، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحث، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي والثنائي واختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها ما يلي:

أ- شيوع ثمانية أنماط للسلوك القيادي كان أكثرها تكرارا النمط المعتمد بشكل كبير على كل من العمل، والسلطة واللاعترافية وقلها تكرارا النمط المعتمد على السلطة بشكل اكبر من العمل والاعتبارية.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للأنماط الإدارية المختلفة.

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للجنس وبالذات للإناث.

د- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للخبرة في التدريس.

دراسة العموش (1995)

هدفت تعرف درجة وجود الأبعاد القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالإضافة إلى معرفة مستوى دافعية معلمي، ومعلمات تلك المدارس نحو العمل، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين، والمديرات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل تعزى لمتغير جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته، ثم التعرف إلى العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري، ومديرات المدارس الحكومية، ودافعية معلميها، ومعلماتها نحو العمل. وتكونت عينة الدراسة من (155) مديرا ومديرة و (620) معلما ومعلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مدارس محافظة الزرقاء الحكومية. وقد استخدم الباحث مقياس الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات والذي قام بإعداده بنفسه. ومقياس الدافعية نحو العمل والذي قام أيضا بإعداده بنفسه. وقد عولجت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات عالية. إذ تراوح متوسط النسبة المئوية للاستجابات ما بين 86.6% و 88.1% وان مستوى دافعية المعلمين والمعلمات متوسط إذ بلغت النسبة المئوية لمتوسط الاستجابة 79.4% وانه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية للمديرين, والمديرات تعزى لمتغير الجنس كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية للمديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء البعد الفني إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة مؤهل اقل من البكالوريوس. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية جميعها, باستثناء البعدين الإنساني والرمزي, تعزى للخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة من (3-7) سنوات, وأكثر من (7) سنوات, وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات, تعزى للخبرة والجنس, بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة مؤهل اقل من بكالوريوس, كما توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري, ومديرات المدارس الحكومية ودافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل.

دراسة الشلالة (1993)

هدفت تعرف العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط واثـر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية. وتم اختيار عينة الدراسة من مدارس مديريتي التربية والتعليم لعـمان الكبرى الأولى والثانية وتكونت العينة من (95) مديرا ومديرة و (630) معلما ومعلمة حيث تم اختيار جميع المديرين في مجتمع الدراسة أما بالنسبة للمعلمين فقد تم اختيار عشرة معلمين من كل مدرسة كحد أدنى.

وقد استخدم الباحث في الدراسة استبانتيـن الأولى مقياس وصف السلوك القيادي (Leader Behavior Description Questionnaire)(LBDQ) والثانية مقياس الروح المعنوية وقام الباحث بتطويره بنفسه, وقام الباحث بتحليل البيانات باستخدام اختبار (ت) ومعاملات الارتباط والمتوسطات.

وقد دلت نتائج الدراسة على ما يلي:

- 1- تبين ان الغالبية العظمى من المديرين والمعلمين أدركوا السلوك القيادي لمدير المدرسة على انه يتجه نحو الاهتمام بالفرد أكثر منه نحو الاهتمام بالنظام المدرسي.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على بعدي السلوك القيادي بين إدراك المديرين لنمطهم القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط.
- 3- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراكات المعلمين لنمط القيادة لديهم تعزى إلى جنس المعلمين، والمؤهل المسلكي للمدير.
- 4- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراكات المعلمين لنمط القيادة لدى مديريهم تعزى إلى جنس المعلم، ومؤهله المسلكي.
- 5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى اختلاف إدراك المديرين والمعلمين للنمط القيادي.

دراسة عودة (1992)

هدفت التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية وهدفت إلى تقصي اثر بعض الخصائص الديمغرافية للمعلم كالجنس والمؤهل العلمي التربوي والخبرة في هذا الرضا. وكما هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة يدرسون في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي اربد والمفرق تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة أداتين هما: استبانة هالين لوصف السلوك القيادي ببعديه: المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية والثانية استبانة مينيسوتا للرضا (MSQ)(Minnesota Satisfaction Questionnaire) التي طورها

منسوتا. وتحليل البيانات استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى رضا المعلمين الأردنيين عن وظيفتهم متوسط بشكل عام، إذ بلغ متوسط درجاتهم على مقياس الرضا (64%) وكان توزيع أفراد العينة على مستوى الرضا كما يلي: (42.7%) منهم كان مستوى رضاهم عالياً و (57.3%) منهم كان رضاهم متوسطاً ولم يكن أحد منهم بمستوى متدن للرضا، وعلى مستوى عالٍ في درجة الرضا في متغيرات: الإنجاز، وتقدير واحترام المجتمع، والعمل بما لا يتعارض مع الضمير، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأسلوب تعامل المسؤولين وفرص التنوع والتجديد. وبينت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.01$) بين متغيرات الاعتبارية والمبادأة في وضع إطار العمل، والخبرة والجنس والمؤهل العلمي والتربوي من جهة والرضا من جهة أخرى. ودلت النتائج أيضاً على أن كلا من "الاعتبارية والمبادأة في وضع إطار العمل والخبرة التربوية والجنس كان لها إسهام دال إحصائياً في شرح التباين في الرضا الوظيفي حيث فسرت الاعتبارية بمفردها (20%) من هذا التباين، تلتها المبادأة في وضع إطار العمل التي فسرت (4%) ثم الخبرة والجنس فسرت كل منها (3%) من هذا التباين.

دراسة العمري (1992)

هدفت التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة ومستوى ثقة المعلمين به، وإلى العلاقة بين هذا السلوك وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت للكشف عن أثر بعض المتغيرات الذاتية للمعلم، كمتغيرات وسيطية في هاتين العلاقتين، وهذه المتغيرات هي: المؤهل العلمي للمعلم وجنسه وخبرته التربوية ومستوى المدرسة التي يعمل بها. وتكونت عينة الدراسة من (202) معلماً ومعلمة يعملون في مديرية التربية والتعليم لمحافظة أربد تم اختيارهم من (264) مدرسة واستخدم الباحث الاستبانة وصف السلوك القيادي (LBDQ)

(Leader Behavior Description Questionnaire) ومقياس للثقة بين المعلمين والإدارة الذي طوره الباحث ومقياس الفعالية الإدارية والذي تكون من سؤال واحد عام وجهه الباحث

للمعلمين. وتحليل البيانات استخدم الباحث معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. ودلت نتائج الدراسة على ما يلي:-

أ. إن ثقة المعلم بالمدير ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً على مستوى ($\alpha=0.05$) مع سلوك المدير القيادي المتمم بوضع إطار للعمل. والمتسم بالاعتبارية ومع جنس المعلم وخبرته في المدرسة الحالية، وان ثقة المعلم بمديره تزداد بزيادة ممارسة المدير لنوعي السلوك القيادي للمدير، المتمم بوضع إطار العمل والمتسم بالاعتبارية. وكذلك إن الثقة بين المعلم والمدير أكثر منها بين المعلمة والمديرة وان هذه الثقة تزداد كلما كانت خبرة المعلم في المدرسة أكثر حداثة، كما دلت النتائج أن السلوك القيادي المتمم بالاعتبارية كان له أكبر الأثر في شرح التباين في الثقة حيث شرح (64%) من هذا التباين.

ب- هناك علاقة قوية بين السلوك القيادي المتمم بوضع إطار العمل والسلوك المتمم بالاعتبارية. مما يدل على انه كلما زادت ممارسة القائد لأي من هذين النوعين، زادت ممارسته للنوع الآخر. أما السلوك المتمم بالاعتبارية فقد ارتبط ايجابياً بالجنس والخبرة التربوية للمعلم وسلبياً بمستوى المدرسة بدلالة إحصائية على مستوى ($\alpha=0.05$). وان السلوك الاعتباري أكثر شيوعاً في مدارس الذكور منه في مدارس الإناث، وأكثر شيوعاً في المدارس الأساسية منه في المدارس الثانوية، كما يرى المعلمون ذوو الخبرات التربوية الأطول سلوك مديريهم بأنه أكثر اعتبارية مما يراه زملاؤهم ذوو الخبرة الأقصر، وان السلوك المتمم بوضع إطار للعمل لم يرتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع أي من المتغيرات الذاتية للمعلم.

ج- إن الفاعلية الإدارية للمدير تربط ارتباطاً مهماً بمتغيري السلوك القيادي فقط وهما: وضع إطار للعمل، والاعتبارية، حيث كان معامل الارتباط (0.65)، (0.66) على الترتيب أي أن الفاعلية الإدارية لم ترتبط ثنائياً بأي من المتغيرات الذاتية للمعلم بدلالة إحصائية. وتبين أن السلوك الاعتباري كان أكبر أثراً في شرح التباين في الفاعلية حيث فسّر 43% من هذا التباين.

دراسة شحادة (1990)

هدفت تعرف المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها. قام الباحث بتطوير أداة قياس تمثل المهمات الإدارية والفنية المنوطة بمدير المدرسة الثانوية والتي تم اشتقاقها من التشريعات التربوية، وقام بقياس معامل الثبات بإعادة الاختبار. وتألقت عينة الدراسة من (108) مديراً ومديرة و(432) معلماً ومعلمة شملت جميع مناطق المملكة، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون لمعالجة البيانات إحصائياً، وأسفرت النتائج عما يلي:

- أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن ينفذون مهماتهم الإدارية والفنية المنوطة بهم بنسبة (83%) وأن أعلى درجة تنفيذ هي في مجال المنهاج وأساليب التدريس التي بلغت نسبة ممارستها (87%).
- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تنفيذ المهمات الإدارية والفنية تعزى لمتغير الجنس.
- أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تنفيذ المهمات الإدارية والفنية تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي.

دراسة الصعوب (1986)

هدفت إلى تعرف مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن لمهامهم الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن متوسطات تقديرات فهم المديرين والمديرات لمهامهم الإدارية أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لتطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لهذه المهام في كافة مجالات العمل دون استثناء، كما بينت النتائج أن نسب تحقق جميع الكفايات الإدارية حسب تقديرات المديرين والمديرات كانت مرتفعة في كافة المجالات، بينما كانت نسبة تحقق تطبيق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين والمعلمات متوسطة في جميع مجالات العمل، ما عدا مجالي (الرقابة وإعداد

الموازنة) حيث كانت نسبة تحققها مرتفعة. وبأنه لا توجد فروق بين فهم وتطبيق مديري المدارس ذوي المؤهل الجامعي لمهامهم الإدارية وبين ذوي مؤهل كليات المجتمع, كما انه يوجد فروق بين الفهم و التطبيق عند المديرين و المديرات ذوي الخبرة الأكثر في جميع مجالات العمل الستة و هي التخطيط و التنسيق و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إعداد الموازنة, وتوجد فروق بين الفهم و التطبيق للمديرين و المديرات ذوي الخبرة الأكثر في جميع مجالات العمل الستة و هي التخطيط و التنسيق و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إعداد الموازنة, وتوجد فروق بين الفهم و التطبيق للمديرين و المديرات الأقل خبرة في مجالين هما التخطيط و التنظيم وهذا يشير إلى أن المديرين و المديرات الأقل خبرة لديهم اهتمام أكثر في العمل وان لديهم اتقاناً في فهمهم وتطبيقهم لهذه المجالات الأربعة أكثر من المديرين و المديرات ذوي الخبرة الأكثر.

دراسة عواد 1985

هدفت تعرف مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة, أظهرت ما يلي:

1- فيما يتعلق بالفرضية الأولى التي تنص على انه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي علامات مديري المدارس الثانوية الذي حصلوا على أعلى من البكالوريوس, وعلامات مديري المدارس الذين حصلوا على البكالوريوس, وجدت فروق ذات دلالة إحصائية, بين متوسطي علامات مديري المدارس الثانوية الذين حصلوا على مؤهل أعلى من البكالوريوس, وعلامات مديري المدارس الذين حصلوا على البكالوريوس, ولصالح مديري المدارس الحاصلين على مؤهل أعلى من البكالوريوس

2- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية (العامة, الخاصة, المهنية) ولصالح مديري المدارس الخاصة والمهنية.

3- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية، الذين حصلوا على خبرة عملية (1-4، 5-9) وعشر فما فوق) لصالح مديري المدارس الحاصلين على خبرة أطول.

دراسة صلاح 1985

هدفت إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، في مجالات التخطيط والتقييم، والعمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا، الأعمال الكتابية والإدارية، والعمل مع الطلبة، والعمل مع المجتمع المحلي، شملت عينة الدراسة ثلاث مجموعات مكونة من (100) مدير ومديرة مدرسة ثانوية، (500) معلم ومعلمة في نفس المدارس (38) مدير تربوية ومساعدة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:-

أ- إن متوسطات تقديرات مديري المدارس لأدائهم، أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين لأداء هؤلاء المديرين و في كافة المجالات باستثناء الأعمال الإدارية والكتابية، وأعلى من متوسطات تقديرات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم لأداء هؤلاء المديرين في كافة المجالات.

ب- إن متوسطات تقديرات المعلمين لمديري مدارسهم أعلى من متوسطات تقديرات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم لهؤلاء المديرين، باستثناء (مجال تحسين المناهج).

ج- إن نسبة تحقيق جميع الكفايات للمجالات الإدارية حسب تقديرات مديري المدارس مرتفعة، باستثناء كفايتي، (التقييم، تحسين المناهج)، حيث كانت نسبة تحققهما متوسطة، وان نسبة تحقق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين لهؤلاء المديرين، كانت متوسطة، باستثناء كفايتي، (الأعمال الكتابية، والعمل مع الطلبة) حيث كانت نسبة تحققهما مرتفعة.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين لمديريهم، وبين تقييم المعلمات لمديراتهن، في مجمل المجالات عدا مجال (العمل مع المجتمع المحلي) حيث توجد فروق ذات دلالة لصالح الإناث.

ه- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المديرين لأدائهم وبين تقييم المديرات لأدائهم في مجمل المجالات عدا مجال العمل مع المجتمع المحلي، حيث توجد فروق ذات دلالة.

دراسة دمة ورفاقه 1985

هدفت تعرف واقع الإدارة التعليمية في دولة قطر من خلال التعرف على الأدوار والوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس الإعدادية والثانوية بدولة قطر واهم المشكلات التي تواجههم. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

أ- يرى المديرون أن الأولوية في المهام ينبغي أن تعطى للتنظيم المدرسي وهي ناحية إدارية و في حين نجد أن المديرات يعطين الأولوية للعناية بالتدريس وهي ناحية فنية، هل يرجع ذلك إلى اختلاف في طبيعة المجموعتين ومدى رغبتهما، واهتماماتهما بممارسة العمل الإداري أو الفني؟.

ب- يلاحظ أن المعلمين تتطابق وجهة نظرهم تطابقا تاما مع المعلمات في ترتيب أولويات الأدوار الوظيفية لمديري المدارس وهم يعطون الأولوية في هذه الأدوار للعناية بالتدريس والعناية بالمعلمين في حين يأتي التنظيم المدرسي والعلاقة بين التلاميذ والعلاقة بالمجتمع في ترتيب لاحق لهذه الأولويات وهذا يعني أن الأولوية لديهم ينبغي أن تعطى للناحية الفنية وللقائمين بها وقد يكون ذلك أمرا طبيعيا على اعتبار أن المعلمين هم الذين يقومون بالأدوار الفنية المتعلقة بالتدريس.

ج- يلاحظ أن المعلمين تتطابق وجهة نظرهم تطابقا تاما مع المعلمات في ترتيب أولويات الأدوار الوظيفية لمديري المدارس وهم يعطون الأولوية في هذه الأدوار للعناية بالتدريس والعناية بالمتعلمين في حين يأتي التنظيم المدرسي والعلاقة بين التلاميذ والعلاقة بالمجتمع في ترتيب لاحق لهذه الأولويات.

د- أن الاتفاق التام بين المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات على أن العلاقة مع المجتمع تحتل المرتبة الأخيرة في الأولوية.

دراسة سليمان 1984

هدفت التعرف إلى اتجاهات مديري ومديراتها في المملكة العربية السعودية تجاه مهنتهم من خلال ممارساتهم لأدوارهم الوظيفية في عملية التربية، تم التوصل إلى ما يلي:-

أ- يرى غالبية المفحوصين أن العمل في الإدارة المدرسية أحد السبل للشهرة الاجتماعية، وذلك من خلال ممارساتها الوظيفية.

ب- تشجيع إدارة المدرسة للمعلمين والمعلمات على نموهم المهني من الظواهر الملحوظة عند الذكور والإناث، وهي بين الإناث بصفة أكثر، حيث إقبال العنصر النسائي على التزود من الدرجات العلمية بنسبة عالية في حماسة ومثابرة

ج- اهتمام المديرين والمديرات بممارسة أعمال التوجيه والإشراف الفني في مدارسهم، على أن نسبة اهتمام الإناث أكثر من الذكور.

د- لم يفضل المديرون والمديرات تحويل عملهم من الإدارة المدرسية إلى التوجيه والإشراف الفني، بالرغم من تعدد مزاياه وقلة مشكلاته ويتضح ذلك من العنصر النسائي، الذي يتردد كثيرا في الإقبال على هذا العمل، حيث يفضلن أعمال الإدارة المدرسية.

ه- التزام الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي بالتعليمات واللوائح المنظمة للعمل، أكثر من نظيرتها في التعليم ما فوق الابتدائي.

و- انعقاد مجالس الآباء والمعلمين لا يخضع في كثير من الأحيان لجدول زمني أو لرغبات أولياء الأمور، ولكن الواقع يؤكد تدخل ظروف العمل المدرسي في توقيت انعقاد هذه المجالس، كذلك انعقاد الاجتماعات المدرسية فهي تتم غالبا في ضوء متطلبات العمل بالمدارس وليس وفقا لرغبة الدارسين أو مديري المدارس إلا في حالات طارئة ويخرج عن هذه القاعدة فئة كبيرة من المديرات اللواتي يرين أن تعقد هذه الاجتماعات طبقا لما تراه مديرة المدرسة.

ز- وجود الرغبة لدى المديرين والمديرات في تطوير أساليب العمل في الإدارة المدرسية، والإفادة من الجديد في المجال التربوي عند الذكور والإناث على السواء.

ح- وجود الرغبة لدى المديرين والمديرات للمشاركة في تطوير نظم الاختبارات بما تتلاءم وظروفها، ولكنها لا تحبذ كثيرا مسؤوليتها عن محتويات الكتب والمناهج، وترى أن ذلك ليس من اختصاصها، وبالتالي فإنه لا يندرج ضمن صلاحياتها، أما الأنشطة المدرسية فتؤكد الغالبية ضرورة الاهتمام بها.

ط- اهتمام المديرين والمديرات بالبيئة المحلية, باعتبار المدرسة مركز إشعاع للبيئة, فهي مؤسسة اجتماعية, يرى القائمون على إدارتها, ضرورة إسهامها في خدمة المجتمع من خلال ما تقدمه من ألوان النشاط, داخل المدرسة وخارجها.

دراسة الطوباسي 1980

هدفت تعرف واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في الأردن, والوقوف على عدد هذه الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة, وذلك من خلال وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات, خلصت هذه الدراسة إلى نتائج منها:

أ- إن الممارسات الإدارية في مجالات (أولياء الأمور, وإدارة شؤون التلاميذ, ونمو المعلمين المهني, وتحسين المناهج الدراسية) من أقل الممارسات حدوثاً من وجهة نظر نفس الفئات الأربع المذكورة أنفاً.

ب- إن الممارسات الإدارية في مجالات (أولياء أمور التلاميذ والتخطيط للعمل, وتحسين المناهج الدراسية, ونمو المعلمين المهني) هي أقل الممارسات أهمية من وجهة نظر نفس الفئات الأربع.

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

دراسة قاسم (1976)

هدفت تعرف واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث, أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أ- إن نسبة الأعمال الكتابية والإدارية الروتينية هي أعلى من نسبة الممارسات في المجالات التالية:

(مساعدة المعلمين على النمو المهني, تطوير وتحسين المناهج الدراسية, إدارة شؤون المعلمين, إدارة شؤون التلاميذ, علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي, البناء المدرسي و التجهيزات المدرسية).

ب- إن المديرين يحكمون على ممارستهم في المجالات المختلفة, بأنها ممارسات جيدة إلا في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي, بينما يرى المعلمون أن درجة تحقق ممارسات المديرين في معظم المجالات كانت متوسطة, وتدني هذه الممارسات في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

ج- لم يكن لسنوات الخدمة أيّ اثرٍ في مستوى ممارسة مدير المدرسة لمهامه الإدارية.

د- لم يتضح أي اثر للمؤهل الأكاديمي في مستوى ممارسة مدير المدرسة لمهامه الإدارية

دراسة رمزي (1975)

- في الدراسة التي قام بها بعنوان "مدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن" والتي هدفت تعرف متطلبات دور مدير المدرسة توصل إلى:

أ- إن تحديد المهام والمسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية لا يضمن بالضرورة أداءها ما لم يكن بالإمكانات التي تجعله في مستوى القدرة على ذلك.

ب- إن الحاجة الماسة إلى التحقق من أن مديري المدارس الثانوية الذين أوكلت إليهم الأدوار القيادية, لديهم المهارات الإدارية التي تمكنهم من تحقيق أدائهم لهذه المهمات.

ج- إن مدير المدرسة الثانوية يحتاج إلى التدريب, حيث أظهرت الدراسة, انه يصلح للتعليم أكثر من صلاحيته للإدارة التربوية.

الدراسات الأجنبية:

-دراسة براون (Brown, 1995)

هدفت إلى فحص سلوك القيادة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الأمريكيين من أصل فلبيني في المدارس الحكومية في ولاية كاليفورنيا، وتم تحليل اتجاهات المديرين واعتقاداتهم وقيمهم، واستخدم الباحث في ذلك الأسلوب الوصفي للاستفادة من مسح ومقابلة أفراد العينة البالغة (39) مديراً أمريكياً من أصل فلبيني. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الأمريكيين من أصل فلبيني أظهروا المزايا القيادية الضرورية للمؤسسات الناجحة وكشفت الدراسة كذلك قيموا معتقدات وممارسات جذور الثقافة.

دراسة هايلىر (Hylar, 1993)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي عند بعض المدارس الحكومية الابتدائية في ولاية كنساس الأمريكية وبعض المتغيرات الديمغرافية حيث تكونت عينة الدراسة من (66) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وسنوات الخبرة.

دراسة كرافورد (Crowford) 1983

هدفت إلى معرفة المهارات الإدارية اللازمة لنجاح الإدارة التربوية العليا، أجريت على عمداء ومساعدي عمداء كليات جامعية ومعاهد في الولايات المتحدة أظهرت ما يلي:
أ- أن المهارات الإدارية اللازمة والأكثر أهمية لرجل الإدارة التربوية تركزت في مجالات عمل أساسية هي:

- المحافظة على استخدام معايير أخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الأمانة والشرف في أداء العمل

- الثقة بالعاملين

- القدرة على إثبات الذات

- المرونة والانفتاح لتقبل الأفكار الجديدة

ب- المهارات الأقل أهمية ظهرت في المجالات التالية

- المهارات الكتابية

- فهم شؤون الطلبة

- المعرفة باقتصاديات التربية

- متابعة أنشطة الخريجين

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

دراسة بريجس (Briggs, 1992)

هدفت إلى تحديد حاجات المديرين في المدارس الابتدائية، باعتبار أن المدير هو العامل

الأهم في نجاح المدرسة، وأنه يعتبر مفتاح النجاح للمدرسة التي يقودها.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبانة تم إعدادها لتظهر من خلال الإجابة على

فقراتها حاجات المديرين، والتي يمكن أن يدرب عليها المديرون في برامج التأهيل العملية،

إضافة إلى الاستبانة اعتمد الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لعدد من المديرين في عينة

الدراسة، والتي شملت (152) مديرا تمت مقابلة (63) مديرا منهم.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة إلى دورات خاصة

تزيد من خبراتهم العملية، ولتحقق ذلك أوصى الباحث بأن تشارك الجامعات، والمشرفون

التربويون في تنظيم تلك الدورات.

دراسة مونتغمري (Montgomery) 1991

هدفت تعرف الأساليب القيادية لدى مديريات المدار المتوسطة وعلاقتها بعدد من المتغيرات, وحاولت الدراسة الإجابة عن أسئلة تتعلق بالأسلوب الأمثل من الممارسات الإدارية الذي تفضله المديرات, وعن أثر متغيرات ساعات العمل الأسبوعية وسنوات الخبرة على استخدام أساليب إدارية معينة, وقد دلت الدراسة في نتائجها على وجود ارتباط عال بين الأساليب الإدارية والممارسات العملية التي تمارسها مديرات المدارس المتوسطة.

دراسة جودفري (Godfrey) 1982

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

-كان المعلمون أكثر سلبية في تقديراتهم لمديري المدارس

-كان أولياء الأمور أكثر تحديدا في تقديراتهم لكفاءات المديرين.

دراسة براون (Brown) 1979

هدفت تعرف المهمات الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس, والتحقق من حجم هذه المهمات, وترتيبها, ومعرفة اتجاهات المعلمين نحو هذه الأعمال الإدارية, وعلى أي منها يركز مدير المدرسة في عمله. قام بها أظهرت نتائجها ما يلي:-

أ- كانت المهمات الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من المديرين هي (تطوير التعليم والمناهج, الإشراف على شؤون التلاميذ, العلاقة بين البيئة المحلية والمدرسة, بينما لم تحظ بالاهتمام الكبير مهمات الإشراف على شؤون المعلمين, الأعمال الإدارية والمالية والأثاث المدرسي والخدمات).

ب- توزعت درجة صعوبة فهم المهمات الإدارية التي يواجهها حسب الترتيب التالي:

- تطوير التعليم والمنهاج

- العلاقة مع المجتمع المحلي

- الإشراف على شؤون التلاميذ

- الإشراف على شؤون المعلمين

- الأعمال الإدارية والمالية

- الأثاث المدرسي والخدمات

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

دراسة ترايون (Tryon) 1979

هدفت تعرف دور مدير المدرسة ومهامه الإدارية، ودرجة صعوبتها، كما تراها المجموعات الخمس وهي (مديرو التعليم، مديرو المدارس الثانوية، مديرو المدارس الابتدائية، مجلس المعلمين، ومعلمو المدارس) توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:-

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المجموعات الخمس لدور مدير المدرسة ومهامه الإدارية.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المجموعات الخمس لدور مدير المدرسة ومهامه الإدارية تعزى إلى حجم المدرسة.

يوجد اتفاق حول تصورات مدير المدرسة بالنسبة للمجموعات الخمس في مجالات (العلاقة بين هيئة العاملين والإدارة، المستويات الإدارية، تحسين مستوى المهنة).

د- توجد فروق جوهرية بين توقعات المجموعات الخمس لدور مدير المدرسة في مجالات (المناهج الدراسية، القيادة وتطويرها، الإشراف التربوي، شؤون العاملين في المدرسة، والتقييم).

ه- أظهرت الدراسة انه كلما كان مستوى الكفاية الإدارية لمدير المدرسة عاليا، فإنه دوره يكون واضحا ومحققا للأهداف التربوية للمدرسة.

هناك دراسة أجريت في الولايات المتحدة سميت "مشروع تطوير محكات للنجاح في الإدارة المدرسية عام 1964 أجريت على (232) مديرا من مديري المدارس الابتدائية في أمريكا حيث قام المديرون بتقييم أنفسهم وقام المعلمون بتقييم هؤلاء المديرين، وقد خرجت بالنتائج التالية:-

أ- هناك علاقة بين الإنجاز الإداري للمدير وشخصيته.

ب- إن مستوى الإنجاز الإداري للمدير يختلف باختلاف المواقف التي يعمل فيها وطبيعة المجتمع وحجم المدرسة، فكلما كان عدد التلاميذ قليلا كلما كانت ممارسته وإنجازاته بصورة أفضل.

ج- لم تؤكد الدراسة أهمية سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية بوضوح، إلا أنها أظهرت أن المديرين حديثي الخدمة يظهرون مرونة وقدرة أكثر على تقبل الآراء والأفكار التربوية الجديدة.

د- أكدت الدراسة أهمية الإعداد التربوي الجيد، خاصة الإعداد الذي يزود بمهارات جيدة في أساليب التعليم والتعلم، وأساليب التعامل مع الأطفال، والتعرف إلى حاجاتهم، ووسائل إرشادهم، وتوجيههم، بالإضافة إلى مهارات التقييم الجيد، لعمليتي التعليم والتعلم وطرق تقدير المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

1- يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك القيادي الفعال وأهميته، ودوره البارز في تحقيق أهداف المؤسسة، واستغلال الموارد المتاحة، وتنسيق الجهود المختلفة، وتمكين الجماعة من المشاركة في رسم سياسية المؤسسة.

ويلاحظ من الدراسات السابقة أن القائد لا يستخدم أسلوباً محدداً في قيادته وإنما ينوع أساليبه حسب مقتضيات الموقف، وأن هناك علاقة طردية بين نمط القيادة وتحصيل الطلبة، وعلاقة طردية بين نمط القيادة وتميز المدرسة، وعلاقة طردية بين أسلوب القيادة وأداء المعلم، وأن القيادة الفعالة لها أثر إيجابي في العملية التربوية.

2- وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من عواد (1985) الصعوب (1986)، صلاح (1985)، العموش (1995)، جودفري (1981).

ولم تتفق الدراسة مع دراسة كل من صلاح (1985)، دمعه ورفاقه (1985).

3- في الدراسات السابقة لم يعثر على دراسات باللغة العربية عن ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، مما يؤكد أهمية إجراء هذه الدراسة.

4- امتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراسة متغيرات موقع المدرسة، الوظيفة، التخصص، المحافظة.

5- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة أثر كل من متغيرات الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي.

6- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة جودفري (1981)، وخيري (1976) بان تقدير المعلمين لممارسة المديرين للمهام القيادية كان أقل من المديرين أنفسهم.

تبين للباحثة أن نتائج الدراسات جميعها كانت مختلفة في بند أو آخر وذلك لأنها أجريت في مجتمعات بينها اختلافات اجتماعية وثقافية واقتصادية، وأجريت في أزمنة مختلفة.

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

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وكيفية بنائها ومتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة, ويتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج, وفيما يلي توضيح ذلك.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الميداني وذلك لمناسبة وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2006/2007, لآخر إحصائيات وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (627) مديراً ومديرةً و (8280) معلماً ومعلمةً

شملت مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية.

والجدول (1): يوضح توزع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المحافظة والوظيفة.

الرقم	المحافظة	الوظيفة	
		معلم	مدير
1	جنين	612	52
2	نابلس	1192	90
3	سلفيت	393	34
4	رام الله	1468	106
5	ضواحي القدس	459	30
6	القدس	197	25
7	بيت لحم	681	56
8	أريحا	198	13
9	الخليل	671	49
10	جنوب الخليل	560	40
11	قباطية	717	47
12	طولكرم	681	47
13	قلقيلية	451	38
	المجموع	8280	627

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة عددها 635 معلما ومعلمة, مثلت نسبة (8 %) و 107 مديرا ومديرة, مثلت نسبة (20 %) تقريبا من مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية المنتظمة لمناسبتها لمثل هذه الدراسة من مختلف المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية من مجتمع الدراسة وذلك بمساعدة وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات

التربية والتعليم في محافظات: القدس, طولكرم, نابلس, رام الله, بيت لحم, الخليل, وقد تم اختيار محافظتين من كل منطقة من المناطق الثلاث: الشمال, الوسط, الجنوب (محافظتان من محافظات الشمال, محافظتان من محافظات الوسط, محافظتان من محافظات الجنوب), لتشابه الظروف في هذه المناطق, بحيث وقع الاختيار على المحافظتين الرئيسيتين في كل منطقة. وقد تم توزيع (715) استبانة للمعلمين أعيد منها (635) أي نسبة استجابة المعلمين (88.8%), وتم توزيع 146 استبانة لمديرين أعيد منها (107) أي أن نسبة استجابة المديرين (73.3%).

والجداول (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8), تبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المحافظة.

المحافظة	التكرار	النسبة المئوية (%)
طولكرم	123	16.6
نابلس	220	29.5
رام الله	185	24.9
القدس	36	4.9
بيت لحم	102	13.7
الخليل	76	10.2
المجموع	742	100

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	397	53.5
أنثى	345	46.5
المجموع	742	100

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
18.7	139	دبلوم أو أقل
69.3	514	بكالوريوس
12.0	89	دراسات عليا
100	742	المجموع

الجدول (5): توزيع العينة تبعا لمتغير موقع المدرسة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	موقع المدرسة
30.5	225	مدينة
69.7	517	قرية
100	742	المجموع

الجدول (6): توزيع العينة تبعا لمتغير الخبرة العملية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة العملية
20.8	154	5 سنوات فأقل
27.9	207	من 6- 10 سنوات
51.3	381	أكثر من 10 سنوات
100	742	المجموع

الجدول (7): توزيع العينة تبعاً لمتغير التخصص.

النسبة المئوية (%)	التكرار	التخصص
65.8	488	أدبي
34.2	254	علمي
100	742	المجموع

الجدول (8): توزيع العينة تبعاً لمتغير الوظيفة.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الوظيفة
14.4	107	مدير
85.6	634	معلم
100	742	المجموع

أداة الدراسة:

اقتصرت أداة الدراسة على استبانة تقيس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للمهام القيادية من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم حيث قامت الباحثة بتطويرها، وبناء فقراتها من خلال الخطوات التالية:

1- الاطلاع على البحوث التربوية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة (دراسة الجوفي، دمة ورفاقه).

2- الاطلاع على المسؤوليات والواجبات المحددة لمدير المدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم.

وصف الاستبانة:

تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول يشتمل على رسالة توضيحية للإداريين والمعلمين حول هدف الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة للدراسة.

القسم الثاني: الاستجابة عن الاستبانة, حيث تم صوغها بطريقة تناسب كلاً من المديرين والمعلمين.

بالرغم من أن هذه الدراسة خاصة بالمهام المنوطة بمديري المدارس الثانوية إلا أن الباحثة قصدت من بناء استبانة المعلمين إلقاء المزيد من الضوء على الموضوع, إذ أن استجابات المعلمين والمعلمات يمكن أن تسهم في توضيح الموضوع بصورة متكاملة, ويعد هذا محكا ومعيارا لصدق استجابات المديرين, وقد كانت بنود استبانة المعلمين واستبانة المديرين متماثلة تماما ومتطابقة مع اختلاف في صوغ الفقرات الموجهة للمدير عنها للمعلم, وقد اشتملت الاستبانة على المجالات التالية:-

1- المجال الإداري 2- المجال الفني 3- العلاقات الإنسانية 4-العلاقة مع المجتمع المحلي
5- المعلمون 6- الطلبة. اشتملت كل استبانة على 62 فقرة تتطلب الاستجابة عليها حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي, وذلك على النحو الآتي:

بدرجة كبيرة جدا وتأخذ (5) درجات.

بدرجة كبيرة وتأخذ (4) درجات.

بدرجة متوسطة وتأخذ (3) درجات.

بدرجة قليلة وتأخذ (2) درجتين

بدرجة قليلة جدا وتأخذ (1) درجة

الفقرات موزعة حسب المجالات كما يلي:

المجال الأول المجال الإداري ويتكون من (ثلاث عشرة فقرة)

المجال الثاني: المجال الفني ويتكون من (ست عشرة فقرة).

المجال الثالث: مجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (ثماني فقرات).

المجال الرابع: مجال العلاقة مع المجتمع المحلي ويتكون من (ست فقرات).

المجال الخامس: مجال المعلمين ويتكون من (تسع فقرات).

المجال السادس: مجال الطلبة ويتكون من (عشر فقرات).

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة على (اثني عشر) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية والقدس المفتوحة والكلية التربوية ووزارة التربية والتعليم العالي، وقد أعيدت الاستبانات المحكمة جميعها.تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (106) فقرات، وقدم المحكمون آراءهم القيمة وملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أدت إلى إجراء التعديلات المناسبة من حيث حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى وتعديل صوغ بعض الفقرات لغويا ونقل فقرات من مجال إلى مجال آخر بحيث أصبح مجموع الفقرات (62) فقرة بعد اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول (9): ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	الثبات
-1	المجال الإداري	0.75
-2	المجال الفني	0.74
-3	مجال العلاقات الإنسانية	0.72
-4	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي	0.71
-5	مجال المعلمون	0.75
-6	مجال الطلبة	0.83
	الثبات الكلي	0.80

يتضح من الجدول (9) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.71-0.83)

وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.80) وجميعها عالية ونقي بأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- 1- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية وتحكيمها.
- 2- التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- 3- تم توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (الملحق رقم, 3).
- 4- بعد أخذ موافقة الوزارة, تم توجيه كتاب رسمي إلى مديري التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية لتسهيل مهمة الباحثة (الملحق رقم, 4).

6- تم توجيه كتاب رسمي من مديري التربية والتعليم إلى المدارس المعنية لتسهيل مهمة الباحثة (الملحق رقم, 5).

7- تم تحديد مجتمع الدراسة.

8- تم اختيار أفراد العينة.

9- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية بالتعاون مع مديري التربية والتعليم في المحافظات المذكورة وذلك خلال الفصل الثاني من العام 2007.

10- تم جمع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها في الحاسوب, ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة Independent variables: وتشتمل على المتغيرات التالية:

1- المحافظة وله 6 مستويات: طولكرم, نابلس, رام الله, القدس, بيت لحم, الخليل

2- الجنس وله مستويان: ذكر, أنثى.

3- موقع المدرسة وله مستويان: مدينة أقرية.

4- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: دبلوم أو أقل, بكالوريوس, دراسات عليا.

5- الخبرة العملية وله ثلاثة مستويات: 5 سنوات فأقل, 6-10 سنوات,

أكثر من 10 سنوات.

6- التخصص وله مستويان: علمي, أدبي.

7- الوظيفة وله مستويان: مدير, معلم.

ثانيا: المتغير التابع The dependent variable: ويتمثل باستجابة أفراد العينة عن الاستبانات.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- Test).
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار شيفيه عند اللزوم.
- تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) وذلك باستخدام ولكس لامبدا واختبار سداك للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.
- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي عرض لتلك

النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في

فلسطين؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال

والدرجة الكلية لمجالات ونتائج الجداول (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16) تبين

ذلك، بينما نتائج الجدول (17) تبين خلاصة النتائج والدرجة الكلية.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية الآتية:

80% فأكثر درجة ممارسة كبيرة جداً

70-79.9% درجة ممارسة كبيرة

60-69% درجة ممارسة متوسطة

50-59.9% درجة ممارسة قليلة

أقل من 50% درجة ممارسة قليلة جداً

1- المجال الإداري

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية للمجال الإداري (ن=742).

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	
1-	أتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة.	95.8	4.79	90.6	4.53	91.4	4.57	كبيرة جدا
2-	أشرف على سير الامتحانات المدرسية.	93.4	4.67	88.8	4.44	89.4	4.47	كبيرة جدا
3-	أتأكد من أن المنهاج ينفذ داخل المدرسة.	89.4	4.47	84.4	4.22	85	4.25	كبيرة جدا
4-	أوزع البرنامج الدراسي على المعلمين بعدالة.	90.6	4.53	80.8	4.04	82.2	4.11	كبيرة جدا
5-	أعمل على حفظ النظام في المدرسة.	91.2	4.56	84.8	4.24	85.8	4.29	كبيرة جدا
6-	أطلع كل معلم على جميع التقارير المتعلقة به.	83.6	4.18	76.8	3.84	77.8	3.89	كبيرة
7-	أعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة سير العمل.	89.2	4.46	84.6	4.23	85.8	4.29	كبيرة جدا
8-	أراعي الموضوعية في تقييم المعلمين.	89.8	4.49	80.8	4.04	82.2	4.11	كبيرة جدا
9-	أستخدم الحزم في المواقف التي تتطلب ذلك.	89.4	4.47	81.4	4.07	82.6	4.13	كبيرة جدا

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	
-10	أتابع السجلات المختلفة باستمرار .	4.29	85.8	4.25	85	4.25	85	كبيرة جدا
-11	أشرف على سير الامتحانات المدرسية.	4.28	85.6	4.33	86.6	4.32	86.4	كبيرة جدا
-12	أتأكد من أن المنهاج ينفذ داخل المدرسة.	3.80	76	3.79	75.8	3.79	75.8	كبيرة
-13	أوزع البرنامج الدراسي على المعلمين بعدالة.	4.23	84.6	4.31	86.2	4.45	89	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	4.48	89.6	4.18	83.6	4.22	84.4	كبيرة جدا

يتضح من الجدول (10) أن درجة ممارسة المديرين والمديرات لمهامهم القيادية في الضفة الغربية لفقرات المجال الإداري، كانت كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات (6, 12) حيث كانت نسبة الاستجابة على الفقرة (6) هي (77.8%) والإستجابة على الفقرة (12) هي (75.8%).

2- المجال الفني:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في المجال الفني (ن = 742).

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	
14-	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.	4.02	80.4	3.38	67.6	3.45	69	متوسطة
15-	أتابع تنفيذ القرار المتخذ بنفسني.	4.38	87.6	3.92	78.4	3.95	79	كبيرة
16-	أستخدم الأسلوب العلمي في التفكير لحل أي مشكلة	4.09	81.8	3.52	70.4	3.94	78.8	كبيرة
17-	أنتبأ بالمشكلات المتوقعة حدوثها وأضع استراتيجيات لمعالجتها.	3.85	77	3.42	68.4	3.44	68.8	متوسطة
18-	أشجع استخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس.	4.23	84.6	3.62	72.4	3.7	74	كبيرة
19-	أعمل على تلبية حاجات المعلمين التدريبية.	4.12	82.4	3.99	79.8	4.01	80.2	كبيرة جدا
20-	أشجع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.	4.26	85.2	4.16	83.2	4.17	83.4	كبيرة جدا
21-	أتبادل الخبرات مع المشرفين والمعلمين ومديري ومديرات المدارس الأخرى.	4.28	85.6	4.08	81.6	4.11	82.2	كبيرة جدا

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	
-22	أفوم بدوري كمشرف مقيم.	4.32	86.4	4.25	85	4.26	85.2	كبيرة جدا
-23	أنجز الأعمال حسب الأولويات.	4.36	87.2	4.61	92.2	4.57	91.4	كبيرة جدا
-24	أفوض السلطات للمعلمين.	3.71	74.2	3.22	64.4	3.23	64.6	متوسطة
-25	أوفر أدوية وأدوات إسعاف أولية في المدرسة.	4.32	86.4	3.97	79.4	4.02	80.4	كبيرة جدا
-26	أتأكد من نظافة مقصف المدرسة وجودة محتوياته باستمرار.	4.08	81.6	3.82	76.4	3.86	77.2	كبيرة
-27	أعمل على توفير وسائل السلامة العامة والخاصة في المختبرات.	4.00	80.0	3.90	78	3.92	78.4	كبيرة
-28	أعمل على صيانة البناء المدرسي باستمرار.	4.19	83.8	4.07	81.4	4.09	81.8	كبيرة جدا
-29	أتأكد من نظافة مياه الشرب والوحدة الصحية باستمرار.	4.32	86.4	3.98	79.6	4.03	80.6	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	4.15	83.0	3.87	77.4	3.91	78.2	كبيرة

يتضح من الجدول (11) أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الضفة الغربية لفقرات المجال الفني, كانت كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام (19, 20, 21, 22, 23, 25, 28, 29), حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%) فأكثر, وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (15, 16, 18, 26, 27) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74%-78%) وكانت متوسطة على الفقرات (14, 17, 24) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (64.6%-69%) والدرجة الكلية لهذا المجال كبيرة بنسبة (78.2%).

3 - مجال العلاقات الإنسانية:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال العلاقات الإنسانية (ن = 742).

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	
30-	أوفر أجواء ودية بين المعلمين.	4.88	97.9	3.40	68	3.62	72.4	كبيرة
31-	أنمي القيم والاتجاهات الايجابية لدى المعلمين والطلبة.	4.32	86.4	3.82	76.4	3.89	77.8	كبيرة
32-	أقبل آراء المعلمين بروح طيبة.	4.29	85.8	3.42	68.2	3.53	70.6	كبيرة
33-	أفهم ظروف المعلمين وأساعدهم في حل مشكلاتهم.	4.38	87.6	3.45	66.9	3.58	71.6	كبيرة
34-	أشجع المعلمين الجدد وأخذ بأيديهم.	4.48	89.6	4.06	81.2	4.13	82.6	كبيرة جدا
35-	أقدر إمكانات	4.26	85.2	3.57	71.4	3.67	73.4	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة	
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %
36-	أؤكد على الحرية الشخصية لكل معلم بالمدرسة.	3.86	77.2	3.84	76.8	3.84	76.8
37-	أتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها.	3.72	74.4	3.12	62.4	3.21	64.2
	الدرجة الكلية للمجال	4.27	85.4	3.59	71.8	3.69	73.8

يتضح من الجدول رقم (12) أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للفقرات في مجال العلاقات الإنسانية، كانت كبيرة جدا على الفقرة ذات الرقم (34)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%). وكانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (30,31,32,33,35,36) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (70.6%-77.8%) وكانت متوسطة على الفقرة (37) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها بنسبة (64.2%).

4- مجال العلاقة مع المجتمع المحلي

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي. (ن = 742).

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة	
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %
38-	أشجع الآباء على حضور اجتماعات	4.16	83.2	4.19	83.8	4.19	83.8

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	
	مجلس الآباء والمعلمين.							
39-	أبلغ أولياء الأمور عن الوضع الدراسي لأبنائهم باننظام.	4.19	83.8	4.09	81.8	4.10	82	كبيرة جدا
40-	أقبل المشاركة الفعالة من أولياء الأمر في حل مشكلات المدرسة.	3.96	79.2	4.05	81	4.04	80.8	كبيرة جدا
41-	أسعى لتوفير الفرص للآباء كي يأخذوا دورا ناشطا في حياة المدرسة.	3.65	73	4.02	80.4	3.97	79.4	كبيرة
42-	أضع امكانيات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	3.78	75.6	3.84	76.8	3.83	76.6	كبيرة
43-	أشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي.	3.78	75.6	3.72	74.4	3.73	74.6	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	3.92	78.4	3.99	79.8	3.91	78.2	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (13) أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية، كانت كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام (38,39,40)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%). وكانت

كبيرة على الفقرات ذات الأرقام (41,42,43) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.6%-79.4%).

5- مجال المعلمون

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال المعلمون. (ن = 742).

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	
44-	أشجع المعلمين على تحليل محتوى بعض وحدات المنهاج للإفادة منها.	4.04	80.8	3.88	77.6	3.91	78.2	كبيرة
45-	أشجع المعلمين على إعداد وسائل ملائمة لمحتوى المنهاج.	4.10	82.0	3.93	78.6	3.95	79	كبيرة
46-	أوفر الوسائل التعليمية والتعليمية المناسبة للمعلمين.	4.30	86	4.11	82.2	4.14	82.8	كبيرة جدا
47-	أسهم في حل مشكلات المعلمين والصعوبات التي تواجههم أثناء التدريس.	4.23	84.6	3.97	79.4	4.01	80.2	كبيرة جدا
48-	أوفر المراجع	4.10	82.0	3.95	78.6	3.97	79.4	كبيرة

							العلمية المناسبة للمعلمين والضرورية في تدريسهم.	
متوسطة	67.6	3.38	64.6	3.23	74.6	3.73	أشجع المعلمين على إجراء الأبحاث الميدانية.	-49
متوسطة	68.8	3.44	66.2	3.31	83.6	4.18	أشجع المعلمين على الاشتراك في ورشات العمل.	-50
درجة	العينة		المعلمون		المديرون		الفقرات	رقم الفقرة
الممارسة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة		
متوسطة	67.6	3.38	65.8	3.29	78.6	3.93	أشجع المعلمين على متابعة دراساتهم العليا.	-51
متوسطة	68.8	3.44	67.4	3.37	77.2	3.86	أشجع المعلمين على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية.	-52
كبيرة	74.6	3.73	73.6	3.68	81.0	4.05	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول رقم (14) أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في الضفة الغربية لفقرات مجال المعلمون، كانت كبيرة جدا على الفقرة ذات

الرقم (46,47)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%). وكانت كبيرة على الفقرات

ذات الأرقام (44, 48, 54) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (78.2%-

79.4%) وكانت متوسطة على الفقرات (49,50,51,52) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة

عليها بين (67.8%-68.8%).

6- مجال الطلبة:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجال الطلبة. (ن = 742).

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	
53-	أنتقي مع الطلبة للوقوف على قضاياهم ومشكلاتهم ومتابعتها.	83.2	4.16	80.1	4.01	80.6	4.03	كبيرة جدا
54-	أوفر الدعم المعنوي والتشجيع للطلبة.	86	4.30	82.0	4.10	82.6	4.13	كبيرة جدا
55-	أوفر الدعم المادي للطلبة الفقراء والمحتاجين.	76	3.80	77.72	3.86	77	3.85	كبيرة
56-	أعد برامج تلبي حاجات الطلبة ومواهبهم وميولهم واتجاهاتهم.	74.8	3.74	73.2	3.66	73.4	3.67	كبيرة
57-	أقوم بتكريم الطلبة المتفوقين في نهاية كل فصل أو سنة.	89	4.45	84.2	4.21	84.8	4.24	كبيرة جدا
58-	أشرف على إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	83.6	4.18	81	4.05	81.4	4.07	كبيرة جدا
59-	أشجع الطلبة للاشتراك في مسابقات تنظمها المدارس الأخرى.	82.6	4.13	82.6	4.13	82.6	4.13	كبيرة جدا

رقم الفقرة	الفقرات	المديرون		المعلمون		العينة		درجة الممارسة
		متوسط الاستجابة %	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة %	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة %	النسبة المئوية %	
60-	أشرف على تشكيل اللجان الطلبة.	4.02	80.4	4.02	80.4	4.02	80.4	كبيرة جدا
61-	أعمل على إبراز العناصر القيادية بين الطلبة.	3.91	78.2	3.40	68	3.47	69.4	متوسطة
62-	أهتم بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.27	85.4	3.88	77.6	3.94	78.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.10	82.0	3.93	78.6	3.96	79.2	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (15) أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في الضفة الغربية لفقرات مجال الطلبة, كانت كبيرة جدا على الفقرة ذات الرقم

(53,54,57,58,59,60), حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (80%). وكانت كبيرة

على الفقرات ذات الأرقام (55,56,62) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين

(78.2%-79.4%), ومتوسطة على الفقرة (61) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة

(69.4%).

خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا للمجالات الدراسية.

درجة الممارسة	العينة		المعلمون		المديرون		مجالات الدراسة	رقم المجال
	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجا بة	النسبة المئوية %	متوسط الاستجابة		
كبيرة جدا	88.8	4.44	86.2	4.31	89.6	4.48	الإداري	-1
كبيرة	78.2	3.91	77.4	3.87	83	4.15	الفني	-2
كبيرة	73.8	3.69	71.8	3.59	85.4	4.27	العلاقات الإنسانية	-3
كبيرة	79.6	3.98	79.8	3.99	78.4	3.92	العلاقة مع المجتمع المحلي	-4
كبيرة	74.6	3.73	73.6	3.68	81	4.05	المعلمون	-5
كبيرة	79.2	3.96	78.6	3.93	82.0	4.10	الطلبة	-6
كبيرة	78.2	3.91	77.4	3.87	83.2	4.16	الدرجة الكلية لجميع المجالات	

يتضح من الجدول رقم (16) أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في الضفة الغربية مرتبة ترتيبا تنازليا هي كما يلي:

- المرتبة الأولى: "المجال الإداري" (88.8%).

- المرتبة الثانية: "مجال العلاقة مع المجتمع المحلي" (79.6%).

- المرتبة الثالثة: "مجال الطلبة" (79.2%).

- المرتبة الرابعة: "المجال الفني" (78.2%).

- المرتبة الخامسة: "مجال المعلمون" (74.2%).

- المرتبة السادسة: "مجال العلاقات الإنسانية" (73.8%).

ولمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات درجة ممارسة المهام القيادية

لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية ؟

تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) باستخدام اختبار

ولكس لامبدا ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

الجدول (17): نتائج اختبار ولكس لامبدا لدلالة الفروق بين مجالات درجة ممارسة المهام

القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

قيمة ولكس لامبدا	(ف) التقريبية	درجات حرية البسط	درجات حرية الخطأ	مستوى الدلالة*
0.561	115.03	5	736	*0.0001

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس

الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

ولتحديد في أي المجالات كانت الفروق استخدم اختبار سداك (Sidak Test) للمقارنات

الثنائية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

الجدول (18): نتائج اختبار سداك لدلالة الفروق بين مجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى

مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية

المجال	المتوسطات	الإداري	الفني	العلاقات الإنسانية	العلاقة مع المجتمع المحلي	المعلمون	الطلبة
الإداري			0.31*	0.53*	0.24*	0.49*	0.26*

						4.22	
-0.04	0.17*	-0.06	0.21*			3.91	الفني
-0.26*	-0.04	-0.28*				3.69	العلاقات الإنسانية
الطالبة	المعلمون	العلاقة مع المجتمع المحلي	العلاقات الإنسانية	الفني	الإداري	المتوسطات	المجال
0.02	0.24*					3.98	العلاقة مع المجتمع المحلي
-0.22*						3.73	المعلمون
						3.96	الطالبة

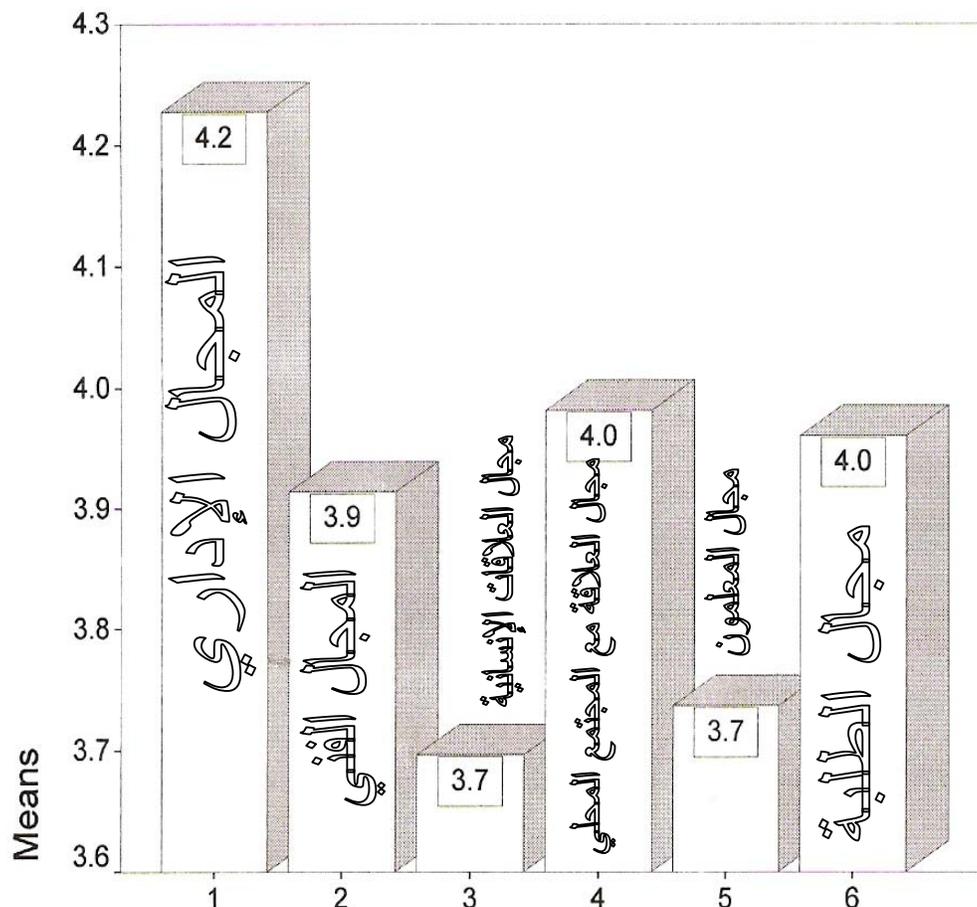
*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (18) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

بين المجال الإداري وكل من المجال الفني والعلاقات الإنسانية والعلاقة مع المجتمع المحلي والمعلمون والطالبة لصالح المجال الإداري، وبين المجال الفني وكل من مجال العلاقات الإنسانية، ومجال المعلمون لصالح المجال الفني، وبين مجال العلاقات الإنسانية وبين مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لصالح مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، وبين مجال العلاقات الإنسانية ومجال الطالبة لصالح مجال الطالبة، وبين مجال العلاقة مع المجتمع المحلي والمعلمون لصالح مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، وبين مجال المعلمون ومجال الطالبة لصالح مجال الطالبة، بينما لم تكن المقارنات الأخرى بين المجالات دالة إحصائيا.

والشكل (8) يبين ذلك.

الشكل (8): مخطط بياني للمقارنة بين درجة ممارس المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية في مجالات الدراسة الستة.



ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (19)

المتوسطات الحسابية, بينما يبين الجدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري

ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة.

المحافظة	القدس	رام الله	نابلس	طولكرم	بيت لحم	الخليل	المجال
	4.31	4.18	4.23	4.26	4.24	4.18	الإداري
	3.83	3.90	3.86	3.86	4.16	3.85	الفني
	3.68	3.88	3.36	3.50	4.03	4.04	العلاقات الإنسانية
	4.06	4.02	3.98	3.87	4.01	3.95	العلاقة مع المجتمع المحلي
	3.89	3.85	3.67	3.55	3.70	3.90	المعلمون
	4.01	4.02	3.98	3.98	3.91	3.94	الطلبة
	3.96	3.98	3.84	3.84	3.01	3.98	الدرجة الكلية

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المحافظة.

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.63	0722	0.20 0.28	1.00 205.23 206.24	5 736 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإداري
0.10	1.82	1.56 0.86	7.78 629.91 637.70	5 736 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الفني
*0.001	18.66	11.25 0.60	56.23 443.57 499.80	5 736 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العلاقات الإنسانية
0.52	0.83	0.44 0.53	2.20 390.02 392.22	5 736 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العلاقة مع المجتمع المحلي
*0.001	4.78	2.18 0.46	10.91 335.19 346.10	5 735 740	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المعلمون
0.48	0.88	0.36 0.41	1.81 301.23 303.04	5 736 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الطلبة
*0.01	3.06	0.83 0.27	4.14 198.61 202.74	5 735 740	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة في المجال الإداري، والفني، والعلاقة مع

المجتمع المحلي, والطلبة, بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة في مجال العلاقات الإنسانية والمعلمون والدرجة الكلية لجميع المجالات.

ولتحديد بين أي من المحافظات كانت الفروق في درجة الممارسة, تم استخدام اختبار

شيفيه (Scheffe Test) والجداول (23,22,21) تبين ذلك.

الجدول (21): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة في مجال العلاقات الإنسانية.

المحافظة	القدس	رام الله	نابلس	طولكرم	بيت لحم	الخليل
القدس		0.19	0.31	0.18	0.35-	0.35-
رام الله			*0.51	*0.38	0.15-	0.15-
نابلس				0.13-	0.67-	0.67-
طولكرم					0.54-	0.53-
بيت لحم					-0.006	
الخليل						

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (21) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة بين رام الله وطولكرم لصالح رام الله، وبين رام الله ونابلس لصالح رام الله، كما أظهر الجدول أن الفروق داله إحصائيا بين الخليل ونابلس لصالح الخليل، وبين الخليل وطولكرم لصالح الخليل.

الجدول (22): نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة في مجال المعلمون.

المحافظة	القدس	رام الله	نابلس	طولكرم	بيت لحم	الخليل
القدس		0.03	0.22	0.34	0.19	-0.007
رام الله			0.18	0.30*	0.15	-0.04
نابلس				0.12	-0.02	0.22
طولكرم					-0.14	-0.35*
بيت لحم						-0.20
الخليل						

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (22) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة في مجال المعلمون بين رام الله وطولكرم لصالح رام الله، وبين طولكرم والخليل لصالح الخليل.

الجدول (23): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا للدرجة الكلية لجميع المجالات.

المحافظة	القدس	رام الله	نابلس	طولكرم	بيت لحم	الخليل
القدس		-0.012	0.12	0.12	-0.045	-0.014
رام الله			0.14*	0.13	-0.033	-0.002
نابلس				-0.0008	-0.17*	-0.14
طولكرم					-0.17	-0.14
بيت لحم						0.31
الخليل						

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (23) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لجميع المجالات بين رام الله ونابلس لصالح رام الله، وبين نابلس وبيت لحم لصالح بيت لحم.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة

المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية

تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والجدول رقم (24) يبين

ذلك.

الجدول (24): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري

ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير الجنس.

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		الجنس المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.10	1.62	0.53	4.26	0.51	4.19	الإداري
0.15	1.42	0.54	3.86	1.16	3.95	الفني
*0.00	4.01	0.75	3.56	0.86	3.80	العلاقات الإنسانية
0.47	0.71	0.75	3.96	0.69	3.99	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.66	0.43	0.75	3.72	0.62	3.74	المعلمون
0.17	1.35	0.53	3.99	0.64	3.93	الطلبة
0.24	1.17	0.50	3.89	0.53	3.94	الدرجة الكلية

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، في المجالات: الإداري، والفني، والعلاقة مع

المجتمع المحلي، والمعلمون، والطلبة. وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجال العلاقات الإنسانية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال استخدم تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (25): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل	بكالوريوس	دراسات عليا
الإداري	4.22	4.22	4.21	4.22
الفني	3.86	3.86	3.92	3.91
العلاقات الإنسانية	3.68	3.68	3.70	3.66
العلاقة مع المجتمع المحلي	4.00	4.00	3.96	4.07
المعلمون	3.82	3.82	3.70	3.81
الطلبة	3.93	3.93	3.95	4.05
الدرجة الكلية	3.92	3.92	3.90	3.96

الجدول (26): نتائج التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري

ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
الإداري	بين المجموعات	2	0.44	0.22	0.80	0.44
	داخل المجموعات	739	205.79	0.27		
	المجموع	741	206.24			
الفني	بين المجموعات	2	0.37	0.18	0.22	0.80
	داخل المجموعات	739	637.33	0.86		
	المجموع	741	637.70			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2	0.13	0.0065	0.09	0.90
	داخل المجموعات	739	499.67	0.67		
	المجموع	741	499.80			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	2	1.09	0.54	1.03	0.35
	داخل المجموعات	739	391.13	0.53		
	المجموع	741	292.22			
المعلمون	بين المجموعات	2	2.29	1.14	2.46	0.08
	داخل المجموعات	738	343.80	0.46		
	المجموع	740	346.10			
الطلبة	بين المجموعات	2	0.82	0.41	1.01	0.36
	داخل المجموعات	739	302.21	0.40		
	المجموع	741	303.04			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.27	0.13	0.49	0.61
	داخل المجموعات	738	202.47	0.27		
	المجموع	740	202.74			

يتضح من الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة ؟

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والجدول رقم (27) يبين

ذلك

الجدول (27): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير موقع المدرسة.

الدلالة	(ت)	قرية		مدينة		موقع المدرسة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.74	0.33	0.53	4.22	0.53	4.23	الإداري
0.95	0.05	1.05	3.91	0.53	3.91	الفني
0.07	1.77	0.86	3.73	0.72	3.61	العلاقات الإنسانية
0.17	1.53	0.76	4.00	0.62	3.92	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.21	1.25	0.67	3.75	0.70	3.68	المعلمون
0.32	0.99	0.64	3.94	0.63	3.99	الطلبة
0.41	0.81	0.53	3.93	0.49	3.89	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (27) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

سادسا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية ؟

للإجابة عن السؤال استخدم تحليل التباين الأحادي حيث يبين الجدول (28) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (29) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (28): المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة العملية.

الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المجال			
الإداري	4.24	4.13	4.22
الفني	3.90	3.83	3.96
العلاقات الإنسانية	3.75	3.71	3.66
العلاقة مع المجتمع المحلي	4.01	4.00	3.95
المعلمون	3.76	3.68	3.73
الطلبة	3.93	3.93	3.98
الدرجة الكلية	3.93	3.88	3.93

الجدول (29): نتائج التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
*0.01	4.66	1.28 0.27	2.57 203.66 206.24	2 739 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإداري
0.29	1.23	1.06 0.86	2.12 635.58 637.70	2 739 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الفني
0.50	0.68	0.46 0.67	0.92 498.88 499.80	2 739 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العلاقات الإنسانية
0.57	0.55	0.29 0.53	0.58 391.63 392.22	2 739 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.48	0.73	0.34 0.46	0.68 345.41 346.10	2 738 740	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المعلمون
0.52	0.65	0.26 0.40	0.53 302.51 303.04	2 739 741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الطلبة
0.51	0.66	0.18 0.27	0.36 202.38 202.74	2 738 740	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية في المجال الفني، والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والمعلمون، والطلبة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية في المجال الإداري. ولتحديد بين أي من مستويات الخبرة كانت الفروق في درجة الممارسة، تم استخدام

اختبار شيفيه (Scheffe Test) والجدول (30) يبين ذلك.

الجدول (30): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة العملية.

الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
5 سنوات فأقل		0.19	-0.02
6-10 سنوات			-0.13*
أكثر من 10 سنوات			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (30) أن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة العملية بين ذوي الخبرة (6-10) سنوات، وذوي الخبرة أكثر

من 10 سنوات لصالح ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة

المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية

تعزى لمتغير التخصص؟

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين والجدول رقم (31) يبين

ذلك.

الجدول (31): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص.

الدلالة	(ت)	علمي		أدبي		التخصص المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.50	0.66	0.7	4.20	0.50	4.23	الإداري
0.76	0.30	1.38	3.92	0.55	3.90	الفني
0.25	1.31	0.86	3.64	0.79	3.72	العلاقات الإنسانية
0.06	1.86	0.72	3.91	0.72	4.01	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.72	0.37	0.73	3.72	0.65	3.74	المعلمون
*0.006	2.76	0.68	3.87	0.60	4.00	الطلبة
0.16	1.39	0.58	3.88	0.49	3.93	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (31) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة في المجالات (الإداري، والفني،

والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والمعلمون. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الطلبة تعزى لمتغير التخصص لصالح تخصص الأدبي.

ثامنا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعين مستقلتين ونتائج الجدول رقم (32) تبين ذلك.

الجدول (32): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير الوظيفة.

الدلالة	(ت)	المعلمون		المديرون		الوظيفة المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.001	5.46	0.51	4.18	0.58	4.48	الإداري
*0.001	2.97	0.97	3.87	0.51	4.16	الفني
*0.001	8.28	0.78	3.59	0.78	4.27	مجال العلاقات الإنسانية
0.37	0.89	0.75	3.99	0.54	3.92	مجال العلاقة مع المجتمع المحلي
*0.001	5.35	0.69	3.68	0.47	4.05	مجال المعلمون
*0.01	2.47	0.66	3.93	0.46	4.10	مجال الطلبة
*0.001	5.39	0.39	3.87	0.39	4.16	الدرجة الكلية لجميع المجالات

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة, لصالح المديرين في المجالات الإداري والفني, والعلاقات الإنسانية, والمعلمون, والطلبة, وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة, في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي.

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع.
- التوصيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وأهدافها حيث هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من متغيرات المحافظة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ونوع التخصص، وموقع المدرسة، والوظيفة، على درجة ممارسة المهام القيادية.

ويتضمن الفصل أيضا التوصيات المقترحة التي توصلت إليها الباحثة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها؟

أظهرت نتائج الجداول (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16) أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة جدا في المجال الإداري وكبيرة في المجالات التالية (العلاقة مع المجتمع المحلي، الطلبة، الفني، المعلمون، العلاقات الإنسانية) وأظهرت نتائج الجدول (16) أن الدرجة الكلية لممارسة المهام القيادية كانت كبيرة.

أن ترتيب مجالات ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: "المجال الإداري" حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (88.8%) وهي درجة ممارسة كبيرة جدا.

- المرتبة الثانية: "مجال العلاقة مع المجتمع المحلي" حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (79.6%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة الثالثة: "مجال الطلبة" حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (79.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة الرابعة: "المجال الفني" حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (78.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة الخامسة: "مجال المعلمون" حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (74.2%) وهي درجة ممارسة كبيرة.
- المرتبة السادسة: "مجال العلاقات الإنسانية" حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (73.8%) وهي درجة ممارسة كبيرة.

"وهذا الترتيب لا يتفق مع دراسة دمعه ورفاقه (1985)" وكانت الدرجة الكلية لممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كبيرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (78.2%)، وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة كل من: عواد (1985) ودراسة الصعوب (1986)، ودراسة صلاح (1985)، ودراسة العموش (1995).

إن ظهور النتائج بهذا الشكل قد يعود إلى العديد من الأسباب منها أن مديري المدارس يمتلكون الكفايات العلمية والخبرة والمهنية، فالمديرون عندما يتم اختيارهم تحدد مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية وتعد لهم مقابلات شخصية وامتحانات في العمل الإداري، وتعد لهم دورات مختلفة قبل اختيارهم كمديرين، لذلك يتم تعيين المدير بناءً على معايير إدارية محددة يمكن تطبيقها ومتابعة ذلك ضمن مقاييس الإشراف العام والتقييم الشامل الذي تعتمد عليه وزارة التربية والتعليم العالي.

وكذلك مركزية القرار بالمدرسة يعطي المدير الدور ويكسبه الخبرة والسلوك القيادي بالمدرسة، لذلك فهذه نتيجة طبيعية أن يكون مديرو المدارس على درجة عالية من ممارسة المهام القيادية إضافة إلى الحرص والشعور بالمسؤولية عن المدرسة والمعلمين والطلبة ومستقبلهم وتربيتهم.

أما بالنسبة لحصول المجال الإداري على المرتبة الأولى فقد يعود السبب إلى التزام مديري المدارس بالقوانين واللوائح والأنظمة الرسمية التي تحتم عليهم المشاركة والانشغال بالعمل الإداري.

وقد يعود السبب في كون مجال العلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الثانية إلى أن مديري لمدارس يحرصون على كسب ود المجتمع المحلي، والشعور بالرضا من المجتمع المحلي عن مديري مدارس يعتبر من عناصر نجاح الإدارة المدرسية، نظرا لدور المجتمع المحلي كداعم للمدرسة على الصعيدين المادي والاجتماعي وحل المشكلات.

إن أولياء الأمور يجب أن يكونوا على اطلاع كامل بكيفية تنشئة وتربية وسلوك أبنائهم حيث يقومون بتلبية حاجاتهم الأساسية لمساعدتهم على التكيف مع البيئة المحلية والمدرسية وتقديم التوجيه والدعم لهم لذلك يجب إن يكون هناك تواصل بين مدير المدرسة وأولياء الأمور لتحسين سوية الطالب وتحصيله الدراسي وحل المشكلات وإشراكهم في النشاطات والندوات والدورات والمحاضرات والمعارض والقرارات والتخطيط لمستقبل أبنائهم ودعم المدرسة ماديا ومعنويا لتحقيق أهدافها واستمرار تطورها.

إن المدرسة لم تعد بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة لذلك وجد أن المدارس المنفتحة على مجتمعها المحلي استطاعت تحقيق أهدافها بتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي حيث يستطيع مدير المدرسة توظيف خبراته لانجاز بعض المشروعات في المدرسة من خلال إشراكهم في جميع مراحل العملية التربوية، وكذلك تلعب المدرسة دورا في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها لذلك مثل النظافة، والمشاركة في أيام الحصاد وقطف الزيتون... الخ مما يكسب الطلبة خبرات وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع. والعمل على تنمية المجتمع وتوعيته والنهوض بمستواه ليوكب التطور المعرفي والتكنولوجي وهذا سبيل

لتوفير الاطمئنان النفسي والروحي للطلاب الذين سيشعرون بصلتهم الوثيقة بمجتمعهم. حيث ينسق مدير المدرسة للعديد من الدورات اللامنهجية في أثناء العطل بتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والشركات والمؤسسات المحلية والبنوك ليكون الخريج مؤهلا لهذه المؤسسات... فتكون له أولوية العمل.

وقد يعزى سبب حصول معلمون، والعلاقات الإنسانية على المرتبة الخامسة، والسادسة حيث بلغت النسبة المئوية لمجال المعلمون (74.2%) و لمجال العلاقات الإنسانية (73.8%)، وهي درجات كبيرة إلا أنها أقل من باقي المجالات، إلى عوامل عدة من أهمها العبء الدراسي إذ أن نصاب المعلم من الحصص أسبوعيا 24 حصة أو أكثر أي بمعدل خمس حصص يوميا وهذا العبء يحول دون تنمية علاقاته الإنسانية، إضافة إلى الضغط والسيطرة والتمسك بحرفية الأنظمة وإعطاء الأولوية للمادة على الإنسان ولوسائل التعليم على المعلم والتلميذ، وللروتين الحكومي على المادة البشرية، وتنمية العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني يتطلب تغييرا جذريا داخل إطار العملية التعليمية من حيث فلسفتها وأساليبها ولما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود الأفراد في المجتمع التربوي لها آثارها في نفوس المعلمين وأثارها العميقة في تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجاله لذا لزم تحقيقها، وعموما فإن تحقيق العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التربوية يهدف إلى عدة أمور منها: تماسك الجماعة وسلامة بنائها والصلات الودية والتفاهم والتعاون الوثيق، رفع الوعي بين أفراد المؤسسة التربوية بأهمية الدور الذي يهدفون إليه، رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة التربوية ومن تم يتوافر الجو النفسي العام لصالح العمل، حل مشكلات أعضاء المؤسسة التربوية والوصول إلى التوافق بين الحرية والنظام. وبما أن مديري المدارس بشكل عام يلتزمون بالقوانين والأنظمة والرقابة الإدارية والإشراف المباشر على المعلمين فإن هذا يقلل فرصة وجود علاقات إنسانية بين المديرين والمعلمين، وبين المديرين والطلبة مما يجعل سلطتهم مستمدة من المركز وليس من قوة التأثير والعلاقات الإنسانية وتقدير ظروف المعلمين وحاجاتهم، كما أن اهتمامهم بالمعلمين أقل من الاهتمام بباقي المجالات لغياب قوة التأثير لدى المديرين وعدم وجود الرؤية التربوية لديهم لتحقيق أهداف المدرسة، إذ أن وجود الرؤية التربوية يجعلهم على دراية تامة بدور المعلم

وأثره في تحقيق أهداف هذه الرؤية وأهداف المدرسة مما يجعل المعلم على قمة أولوياتهم. لأن المعلم يجب إن يكون قد اكتسب المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لتحسين أدائه تطوير عمله حيث يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في اغناء المنهاج وعمل الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم والإشراف على مهامه وواجباته من تخطيط وأساليب واستراتيجيات والوقت والوسائل التي يتبعها والتقويم وعمل زيارات تبادلية بين المعلمين داخل المدرسة وفي مدارس أخرى وحث المعلم على المشاركة الايجابية والتعاونية وإشراكه في النشاطات والخطط والقرارات المدرسية والتنسيق وتقديم التسهيلات والدعم من اجل الوصول بالطالب إلى أقصى درجات النمو والتكيف الاجتماعي السليمين والسعي للتأثير على سلوكيات المعلم ودفعه للانجاز والتميز من خلال الإقناع والتحفيز والإيمان بالتغيير. وتوظيف منظومة البحث العلمي والتطور وتشجيع المعلم للوصول إلى كل جديد في الفكر والعمل وتوليد حلول ابتكاريه باستمرار حتى يصل المعلم إلى درجة عالية من الأداء والإتقان والتميز والإبداع مما يعزز مكانه المعلم في المدرسة والمجتمع لان جميع تفاعلات ومشكلات وقضايا المجتمع تنعكس عليه.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لمتغير المحافظة، وأظهرت نتائج الجدول (20) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة في المجال الإداري، والفني، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والطلبة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس

الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة في مجال العلاقات الإنسانية والمعلمون والدرجة الكلية للمجالات الستة.

وقد يعزى عدم وجود فروق في المجالات المذكورة (الإداري, الفني, العلاقة مع المجتمع المحلي, الطلبة) إلى أن المديرين يولون اهتمامهم بهذه المجالات لأن طبيعة عملهم ومركزهم تتطلب منهم الاهتمام بهذه المجالات أكثر من غيرها, كما أن التفتيش الإداري والإشراف العام يهتم بهذه المجالات مما يجعل المديرين أكثر اهتماما بها.

أما بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية ومجال المعلمين, فلا يهتم الإشراف المباشر بهذين المجالين مما يجعل المديرين غير مهتمين بهما, كما أن المديرين (كما تشير معظم الدراسات) منهمكون في الأعمال الكتابية والإدارية الكثيرة, لذا فإن الفرصة المتاحة لهم للاهتمام بهذه المجالات قليلة.

وعند إجراء مقارنات بين المحافظات في درجة ممارسة المهام القيادية, وجد أن هناك فروقا في درجة ممارسة المهام القيادية بين محافظة رام الله وكل من طولكرم ونابلس لصالح رام الله, كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الخليل وكل من نابلس وطولكرم لصالح الخليل في مجال العلاقات الإنسانية.

وقد يعزى ذلك إلى قرب مدارس رام الله والخليل من وزارة التربية والتعليم العالي, وتواصل المديرين هناك مع الوزارة مباشرة, كما أن رام الله تتميز بوفرة فرص العمل لوجود المؤسسات الخاصة وازدهار الأعمال هناك, مما يجعل المديرين أكثر حرصا على العلاقات مع المعلمين والعناية بهم لتفادي تسربهم من العمل في المدارس لصالح الوظائف الخاصة التي تعرض ظروفها أحسن للعمل.

وفي "مجال المعلمون", وجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية بين رام الله وطولكرم لصالح رام الله, وبين الخليل وطولكرم لصالح الخليل.

وقد يعود السبب إلى أن طولكرم هي الأقرب للكيان الصهيوني، والأكثر سيطرة من قبلهم إبان وجودهم بها، فكانت إدارته تهتم بالأنظمة والقوانين ولا تولي العلاقات الإنسانية والمعلمون الاهتمام الكبير مما جعل التغلب على هذه المعضلة يحتاج إلى جهد كبير، كما يحتاج من وزارة التربية والتعليم أن تولي الاهتمام الأكبر للذين يتم تعيينهم في هذه المحافظة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين وأظهرت نتائج الجدول (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في المجالات (الإداري، الفني، العلاقة مع المجتمع المحلي، المعلمون، الطلبة)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور.

وقد خالفت هذه النتيجة دراسة صلاح (1985) والعموش (1995) حيث بينت الدراسة انه لا توجد فروق في جميع المجالات باستثناء العلاقة مع المجتمع المحلي تعزى لمتغير الجنس، كما اختلفت مع دراسة بني ارشيد (1991) ودراسة شحادة (1990) التي كانت نتيجتها "لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس".

وقد يعزى عدم وجود الفروق في المجالات المذكورة إلى أن الأنظمة والقوانين موحدة في مدارس الذكور والإناث، كذلك يقوم المديرون الذكور والإناث بنفس المهام والمسؤوليات، كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني متشابهة، وأن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال المؤثرة في أداء العمل، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المهمة التي

حدثت في أدوار النساء والرجال حيث تزيد مشاركة النساء في العمل في الوظائف المختلفة، أما الفروق في مجال العلاقات الإنسانية فقد تعود إلى كون الأنثى أكثر التزاماً بالأنظمة والقوانين من نظيرها الذكر وهذا يجعل الإناث يلتزم من الحزم وعدم إيجاد الأجواء الودية مع المعلمات والطلبة ولكون المرأة تريد أن تظهر نفسها قوية وقادرة على تحمل المسؤولية مثل الرجل عن طريق فرض السيطرة وبالتالي تكون علاقاتها الإنسانية قليلة إذا ما قورنت بالعلاقات الإنسانية بين الرجال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت نتائج الجدول (26) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من الصعوب (1986)، ودراسة عواد (1985)، ودراسة رمزي (1975)، وتختلف مع دراسة العموش (1995) حيث كانت هناك فروق في المجال الفني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة شحادة (1990) حيث كانت هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي في تنفيذ المهمات الإدارية والفنية.

وقد يعزى السبب إلى أن الجميع موجودون في بيئة إدارية وتربوية واحدة وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في إدارتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أن ذلك قد يعود إلى تشابه المساقات في الجامعات والمعاهد من حيث الاعتماد على الدراسة النظرية والبعد عن الممارسة العملية، كما يعود السبب إلى اعتماد معايير وأسس جديدة في التعيينات تعتمد الخبرة الطويلة في التعليم والتربية والكفاءة والأداء المتميز أثناء العمل وكذلك المؤهلات

التربوية, كما تؤكد النتائج أن وجهات النظر متقاربة بين جميع المستويات مما يعزى إلى أن المعلمين لديهم الكفاءة العلمية والتدريبية لمعرفة سلوك مديرهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين وأظهرت نتائج الجدول (27) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير موقع المدرسة, وقد يعود ذلك إلى أن الظروف متشابهة كما القوانين والأنظمة ولا تختلف باختلاف الموقع والجميع موجودون في بيئة تربوية واحدة, كما أن الكثير من مدارس القرى الثانوية أفضل منها في المدن بسبب قلة عدد الطلبة والمعلمين فيها, مما يوفر للمدير مجالات ومعطيات أكبر للإبداع والتفوق في تنفيذ المهام المنوطة به, إضافة إلى أن بعض المدارس في القرى قد ينالها من المسؤولين التربويين, كالمشرفين مثلا, عددا أكبر من الزيارات مما تناله المدارس في المدن, على اعتبار أن عدد المدارس في القرية الواحدة أقل من عددها في المدن حسب المديرية الواحدة, مقابل ذلك فإن معظم المدارس في المدن فيها من المديرين والمديرات ممن هم ذوو خبرة تعليمية وإدارية طويلة أكثر من المديرين والمديرات في القرى, علاوة على أن الظروف التعليمية للمدارس في القرى والمدن هي واحدة تقريبا وبخاصة في السنوات العشر الأخيرة التي بنيت خلالها مدارس حديثة وفق أحدث المقاييس في القرى أكثر منها في المدن.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)

لمتغير الخبرة العملية وأظهرت نتائج الجدول (29) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية في المجال الفني، والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والمعلمون، والطلبة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية في المجال الإداري، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من رمزي (1975) و بني ارشيد (1991) (لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية) وترى الباحثة أن عدم وجود الفروق في المجالات المذكورة يعود إلى أن مديري المدارس الذين يتم اختيارهم يتمتعون بالخبرة الكافية لإدارة المدرسة بحيث لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي، فهؤلاء المديرون يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات اكتسبوها من عملهم في الميدان التربوي، ونشاطهم في التعليم والتربية أكسبهم الخبرة اللازمة للإدارة. أما الفروق في المجال الإداري فكما اظهر اختبار شيفيه فإنه لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا طبيعي لأن المديرين الأكثر خبرة يتمرسون في القيادة والإدارة فتصبح لديهم القدرة على ممارسة المهام القيادية بصورة أكبر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين وأظهرت نتائج الجدول (31) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص في المجالات (الإداري, والفني, والعلاقات الإنسانية, والعلاقة مع المجتمع المحلي, والمعلمون), بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الطلبة تعزى لمتغير التخصص, وقد يعود السبب في الفروق بالمجالات المذكورة إلى تشابه المديرين في معالجة جميع المجالات بسبب تشابه الظروف كما أسلفنا والالتزام بالقوانين التي لا دخل للتخصص بها, أما في مجال الطلبة فكما أظهرت المتوسطات الحسابية أن الفروق لصالح التخصص الإنساني, وهذا قد يعود إلى كون المديرين ذوي التخصص الإنساني قد درسوا مواد تربوية مع المواد المنهجية وهذا يجعل عنايتهم واهتمامهم أعلى في ممارسة المهام القيادية في مجال الطلبة, لتلقيهم مواد تختص بالعناية بالطلبة والتعامل معهم ومحاولة العناية بإبراز العناصر القيادية فيها, وفي المقابل فإن أصحاب التخصص العلمي يكونون عادة أكثر حزماً وأكثر واقعية واهتمامهم ينصب على النواحي العملية أكثر من النواحي الإنسانية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وأظهر الجدول (32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة، لصالح المديرين في المجالات الآتية: الإداري، والفني، والعلاقات الإنسانية، والمعلمون، والطلبة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة، في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي.

وقد يعود السبب إلى أن المديرين يقومون بمهامهم الإدارية خير قيام، فيحرصون دوماً على جاهزية السجلات الخاصة بمتابعة المعلمين والطلبة باستمرار، كما أنهم يعتقدون أنهم يعدلون بين الجميع، بينما يرى المعلمون غير ذلك لأن المعلمين قادرين على رؤية سلوك المديرين وهم الأقدر على الحكم على مدى نجاح المديرين بممارسة مهامهم القيادية، وقد يعود ذلك إلى اللبس في فهم المديرين لتطبيق الدور بالموقف المناسب والفرق بين الإدارة والقيادة حيث يعتقدون أن القيادة هي التحكم والسيطرة وتنفيذ القوانين بالحزم والتلويح بالعقوبات، أما بالنسبة لعدم وجود فروق في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي فقد يعود إلى أهمية دور المجتمع المحلي بالمدرسة كما ذكر سابقاً، ويعود أيضاً إلى أن المديرين دائماً يسعون للتواصل والحصول على رضی المجتمع المحلي.

التعليق على النتائج بشكل عام

يلاحظ في الأدبيات العبارة (كل قائد مدير , وليس كل مدير قائد), وهذا يعني ان مهام القائد اشمل من مهام المدير وأوسع, فأسس كل من القيادة والإدارة تشتمل على:

- هدف يرغب في تحقيقه.
- تنظيم وتنسيق مجهودات ونشاطات المجموعة وتوجيهها لتحقيق الهدف.
- عملية تفاعل بين القائد والمجموعة.

بالنظرة المتفحصة لهذه الأسس يظهر انه ليس هناك فرق أساسي بين الإدارة والقيادة من حيث الغايات والمضامين العامة, وإنما يكمن الخلاف في الأساليب والممارسات التي يتبعها القائد أو المدير في الوصول إلى تلك الغايات.

فالقائد يعتمد استمالة وإقناع وتبني الآخرين للغايات بالوسائل القيادية والتذكير بالمسؤولية دون التلويح بالعقوبات والقوانين, بينما يعتمد المدير سلطاته الرسمية والتلويح بالعقوبات لتحقيق الأهداف, إضافة إلى ذلك فإن السلطة في حد ذاتها لا تكفي لأن تضفي على بعض الأفراد صفة القادة وإنما المهارة في استخدام السلطة, بالإضافة إلى المهارات واستراتيجيات حل المشكلات.

كما يلجأ القائد إلى تفويض السلطات, ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف, بينما لا يقوم المدير بهذه الممارسات وإنما يلجأ إلى القيام بالأعمال بنفسه أو يشرف عليها إشرافاً مباشراً.

باستعراض نتائج الدراسة التي تم عرضها في الفصل الرابع, يلاحظ أن بعض الفقرات قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة:

- تجنب التهديد والتلويح بالعقوبات.

- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.
- التنبؤ بالمشكلات ووضع استراتيجيات لمعالجتها.
- النمو المهني للمعلمين والذي يتمثل في الفقرات التالية:
 - تشجيع المعلمين على إجراء الأبحاث الميدانية.
 - تشجيع المعلمين على الاشتراك في ورشات العمل.
 - تشجيع المعلمين على متابعة دراساتهم العليا.
 - تشجيع المعلمين على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية.
- إبراز العناصر القيادية لدى الطلبة.
- تفويض السلطات للمعلمين.

وهذه الممارسات هي التي تميز القائد عن المدير، وهذا يقودنا إلى المزيد من البحث عن الوسائل والكفايات التي على المديرين في فلسطين امتلاكها لتكون ممارساتهم في هذه الفقرات كبيرة جدا أو كبيرة، وكذلك مراعاة ذلك عند اختيار المديرين الجدد، ليكون بالميدان التربوي قادة تربويون، يتميزون بالممارسات القيادية.

التوصيات

- في ضوء أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج فإن الباحثة توصي بما يلي:
6. عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة التربوية، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة، واستراتيجيات حل المشكلات، والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لدى المعلمين والطلبة.
 7. تشجيع المديرين على تفويض السلطات ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
 8. تدريب المديرين على التأثير بالعاملين بدلا من التلويح بالعقوبات للقيام بالأعمال المختلفة.
 9. تشجيع المديرين على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا.
 10. اختيار مديري مدارس طوكرم الذين سيتم تعيينهم بعناية فائقة لرفع مستوى الممارسات القيادية لدى مديريها وخاصة في مجال المعلمين والعلاقات الإنسانية
 11. تخصيص جائزة سنوية مادية ومعنوية لأفضل مدير مدرسة في كل محافظة ضمن معايير الجودة الشاملة.
 12. تحديد شروط ومتطلبات كافية لاختيار مديري المدارس الجدد في المستوى الذي يتناسب والدور الكبير الذي يلعبه هؤلاء المديرون في إنجاح العملية التعليمية التعليمية.
 13. مشاركة مديري المدارس في التخطيط للتعليم على مستوى المحافظة، خاصة عند وضع خطة سنوية، وعند تعيين معلمين جدد، وأن تكون العلاقة بين مديرية التربية والتعليم قائمة على التعاون والتشاور وتبادل الرأي والحوار الهادف.
 14. منح مدير المدرسة، بعد تدريبه، صلاحيات أكبر، والبعد عن المركزية والرقابة والمتابعة.

15. قيام المعنيين في وزارة التربية والتعليم العالي كل في مجال اختصاصه بالقيام بزيارات مباشرة إلى المدارس للإطلاع المباشر على سير العملية التعليمية فيها وكذلك الإدارية, بالرغم من أن هذه المسؤولية تعود مباشرة لمديرية التربية والتعليم.
16. إمداد الإدارة المدرسية بكل ما هو جديد وتزويدها بالأبحاث التربوية والكتب النظرية, والكتب الحديثة في العلوم النظرية والعلمية وتطبيقاتها في مجال الإدارة المدرسية.
17. إجراء دراسة مماثلة لمعرفة درجة ممارسة المهام القيادية من وجهة نظر المشرفين وعمل مقارنة بينها وبين نتائج هذه الدراسة.
18. إجراء دراسة تربط بين متغير ممارسة المهام القيادية ومتغير آخر مثل الدافعية أو الروح المعنوية.

المراجع

- المراجع العربية

- المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

المراجع العربية:-

- أبو الخير, كمال حمدي. (1980). أصول الإدارة العلمية. مكتبة عين شمس, القاهرة, مصر.
- أبو فروة, إبراهيم محمد. (1996). الإدارة المدرسية, الجامعة المفتوحة, طرابلس, لبنان.
- احمد, إبراهيم أحمد. (1997). نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية). مكتبة المعارف الحديثة.
- احمد, أمال مازن. (1997). "العلاقة بين السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- أسعد, وليد. (2005). الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- البدرى, طارق. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر, عمان, الأردن.
- بني ارشيد, عبد القادر عبد الله. (1991). "الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين". رسالة غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- الجوفي, محمد احمد لطف. (1992). "خصائص العام الفعال للإدارات العامة للتربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر الإداريين بوزارة التربية والتعليم وإدارتها المختلفة". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- حسين, منصور وزيدان, محمد مصطفى. (1976). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي. مكتبة غريب, القاهرة, مصر.

- حنفي, عبد الغفار, وأبو قحف, عبد السلام, وبلال, محمد. (2002). **محاضرات في السلوك التنظيمي**. مكتبة الاشعاع الفنية, القاهرة.
- الخليل, عبد القادر. (1982). "الخصائص المميزة للمدارس ذات التحصيل الأكاديمي العالي في امتحان الشهادة الثانوية العامة". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- دمع, مجيد, وابراهيم, حسين, والباكر, حمود. (1985). دراسة لواقع الإدارة التعليمية في دولة قطر, "وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس", مركز البحوث التربوية. المجلد الثاني, جامعة قطر, دولة قطر.
- رمزي, عبد القادر. (1975). "مدير المدرسة الثانوية في الأردن, متطلبات دوره وإمكاناته". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- السعود, راتب وبطاح, أحمد. (1993). "اختيار مدير المدرسة الثانوية قى الأردن". أسس معترفة. **مجلة أبحاث اليرموك**, اربد, 9 (1) ص. 195-227.
- سليمان, عرفات عبد العزيز. (1984). **دراسة ميدانية لبعض المتغيرات المرتبطة بالإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية**. جامعة أم القرى, مكة المكرمة.
- شحادة, حسين. (1990). "المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- شعبان, واصف. (1993). "خصائص المدرسة الفعالة في رأي مديري المدارس الثانوية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- شلالفة, شاكرا عبد المنعم. (1993). "العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك في المدارس الثانوية الأكاديمية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

- صالح, نزار رشاد احمد. (1997). "تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- صبيح, نبيل احمد عامر. (1981). "القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم", دراسات في الإدارة التربوية جامعة قطر. المجلد السادس. ص 161-162.
- الصعوب, أحمد. (1986). "مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن لمهامهم الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- صلاح, خالد محمد. (1985). "تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- الطوباسي, عادل حسين. (1980). "دراسة واقع الإدارة المدرسية في الأردن". رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة القديس يوسف, بيروت, لبنان.
- الطويل, هاني عبد الرحمن. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر, عمان, الأردن.
- عبد الرحيم, زهير محمد علي. (1996). "أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- عطوي, جودت عزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- العلاق, بشير. (1998). أسس الإدارة الحديثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- عليوه, السيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. دار السماح, القاهرة, مصر.

- العميرة, محمد حسن. (1999). **مبادئ الإدارة المدرسية**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن.
- العمري, خالد. (1992). "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير, وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين" **أبحاث اليرموك, سلسلة العلوم الاجتماعية**. المجلد 8, العدد 3.
- العمري, خالد. (2000). "الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي". **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي, أبو ظبي, 2-3 نيسان 2000**.
- العمري, عبد الله محمد علي. (1992). "تصورات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم والمشرفين التربويين في محافظة اربد لدور مدير المدرسة الثانوية". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- العميان, محمد سلمان. (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. دار وائل للنشر, عمان, الأردن.
- العموش, حمودة رزق. (1995). "العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودفاعية معلميهما نحو العمل". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- عواد, مازن. (1985). "دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المنوطة بهم". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- عودة, نافع محمد اسمر. (1992). "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- عياصرة, علي أحمد عبد الرحمن. (2006). **القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية**. دار حامد للنشر, عمان, الأردن.

- الفريجات, غالب عبد المعطي. (2000). **الإدارة والتخطيط التربوي, تجارب عربية متنوعة**. دائرة المطبوعات والنشر, عمان, الأردن.
- قاسم, خيرى عبد اللطيف. (1976). "واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الإبتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- القُدومي, شيرين معاوية راضي. (2000). "العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلمها والضبط المدرسي فيها". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- مصطفى, صلاح عبد المجيد و النابه, نجاه عبد الله. (1986). **الإدارة التربوية مفهومها - نظرياتها وسائلها**. دار القلم, دبي.
- المليحات, شحادة سلمان عواد. (1993). "فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى". رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.
- نيول, كلانس. (1988), **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية**. ترجمة طه الحاج إلياس ومحمد خليل, الطبعة الأولى, الدار العربية للتوزيع والنشر, عمان.
- الهاشل, سعد جاسم يوسف. (1987). **القيادة التربوية في الفكر المعاصر, حولىة كلية التربية, جامعة قطر**. (5), ص.ص: 250-269.
- الهدهد, دلال عبد الواحد والجبر, زينب علي. (1989). **النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات**. رسالة الخليج العربي, 9(28), ص.ص: 87-128.

المراجع الأجنبية:

- Almond, Sylvia, Bowers. (1993). "A comparison of school practices exhibited by principals of effective and less effective elementary schools in Alabama" Doctoral Dissertation, The University of Alabama, **Dissertation Abstracts International**, A54 (4), p. 1157.
- Anderson, Roy Bruce. (1986). "Problems associated with provision of rural special education Services" (Ed. D University of Southern California). **Dissertation Abstracts International**, 47(6), 1973 A.
- Barnett, K. McCormick. J.& Connors. R. (1999). "A study of the leadership behavior of school principals and school learning culture in selected New South Wales State secondary schools", A paper presented at the Australian Association for Research in **Education Annual Conference**, Melbourne. (29 Nov.-2Dec.1999.)
- Briggs, Margal Carol. (1992). "Reform of principal certification program focus on urban Elementary principals" Pro - quest. **Dissertation Abstracts International**, 52 (7)P. 334.
- Brown, M.(1995). **Survey of Leadership Behaviors of Filipion** 57 (4), 1405 A.
- Brown. (1979). "Administration tasks practiced by school principals and verification of their size and order", **Abstract Dissertion International**, 44(15).
- Boullion, Bertha M, (1996). "Socialization Experiences of Beginning Ele. Principals In Selected California School Districts". **Dissertation Abstracts International**, 57/4/1404,Oct. Crawford, A.L. (1983).

- Cardona, P. (2002). "Leadership & Organization Development", **International Journal of Manpower. 21(4).**
- Crowford, A.L. (1983). "Skills Percieved to Lead to Success in Higher Education Adminstration". **American Educational Research Association**, Montreal, April.
- D'Ambrosio, Melody. (2002). Leadership in Today's world, Internet site:

www.stanswartz.com/Dambrosio.htm.
- Godfery, N. (1982). "Evaluating administrative and leadership behavior of secondary principals in Naigeria", **Dissertation Abstracts Internationa**, 43(30).
- Hyler, L, R. (1996)."Leadership styles of secondary and elementary school administrators in selected Kansas public schools as related to gender and selected demographic variables", **Dissertation Abstracts International**, A 54 1993, p. 43.
- Isaac, R.C. Zerbe, W. J.& Pitt, D.C.(2001). "Leader ship and Motivation: The effective application of expectancy theory", **Journal of Mangement Issues**, (13), 2.pp: 212-227.
- Loos.Mark W. (2001). "Improved Leadership through a Myers-Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level", **Dissertation Abstract of International**, A62/11.p. 3642
- Montgomery, Y (1991). "Perceived female leadership in higher education burnout administrators". **Dissertation Abstract International**, 89(21).

- Nair, J.P.(1964). "Project for Determination of Criteria of Success in School Administration in the United States of America", **Educational Administration 13(10)**.
- Phillips, S. (1987). "District level policies and practices", **Phi Delta Kappan**, 68(4).
- Rountree, Derek, (1981). **Adictionary of education**, Ltraper & Row Puplisher.
- Tryon, G. T. (1979). "Role perception for elementary leader as perceived from superintendents board presidents, secondary school leaders and teachers in elementary schools". **Dissertation Abstracts International**, 39 (10).

الملحقات

ملحق (1): أسماء أعضاء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	مكان العمل
-1	الدكتور وائل القاضي	جامعة النجاح الوطنية
-2	الدكتور علي زهدي	جامعة النجاح الوطنية
-3	الدكتور محمد عمران	كلية العلوم التربوية
-4	الدكتور زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة / طولكرم
-5	الدكتور عفيف زيدان	جامعة القدس المفتوحة / طولكرم
-6	السيدة علياء العسالي	جامعة النجاح الوطنية
-7	السيد زاهر عطوة	مدير دائرة التدريب / وزارة التربية والتعليم العالى
-8	السيد سميح جبر	مدير الإدارات المدرسية / وزارة التربية والتعليم العالى
-9	السيد عمر عطوان	مدير دائرة الإشراف / وزارة التربية والتعليم العالى
-10	السيد حازم أبو جزر	رئيس قسم تدريب معلمي المرحلة الثانوية / وزارة التربية والتعليم العالى
-11	الآنسة فضيلة يوسف	رئيس قسم تدريب المعلمين / وزارة التربية والتعليم العالى
-12	السيد أيمن حمامرة	رئيس قسم إشراف المباحث / وزارة التربية والتعليم العالى

ملحق رقم (2): الصورة النهائية للاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم..... أختي المعلمة:

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين" لذلك تم بناء هذه الاستبانة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. لذا ترحو الباحثة منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بكل صراحة ودقة وموضوعية، مع العلم بأن استجابتك سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرة لكم حسن تعاونكم. مع الاحترام

الباحثة: فائنة جميل بلبيسي

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات الآتية:-

1- المحافظة:

2- اسم المدرسة:

3- الجنس: ذكر أنثى

4- المؤهل العلمي: 1- دبلوم أو أقل 2- بكالوريوس 3- دراسات عليا

5- موقع المدرسة: مدينة قرية

6- الخبرة العملية:- 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

7- التخصص:- علوم إنسانية علوم طبيعية

ثانياً: يرجى وضع اشارة (x) في المكان الذي تراه مناسب:

الرقم	الفقرات					يمارس المدير المهام القيادية بدرجة
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
	المجال الأول: المجال الإداري					
1						ينتقد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة.
2						يشرف على سير الامتحانات المدرسية.
3						يتأكد من أن المنهاج ينفذ داخل المدرسة.
4						يوزع البرنامج الدراسي على المعلمين بعدالة.
5						يعمل على حفظ النظام في المدرسة.
6						يطلع كل معلم على جميع التقارير المتعلقة به.
7						يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة سير العمل.
8						يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين.
9						يستخدم الحزم في المواقف التي تتطلب ذلك
10						يتابع السجلات المختلفة باستمرار.
11						يتابع الخطط الفصلية والسنوية للمعلمين.
12						يتفقد المختبرات العلمية في المدرسة.
13						يبدأ دوامه بتفقد الطابور الصباحي.
	المجال الثاني: المجال الفني					
14						يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة.
15						يتابع تنفيذ القرار المتخذ بنفسه.
16						يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير لحل أي مشكلة
17						يتنبأ بالمشكلات المتوقعة حدوثها ويضع استراتيجيات لمعالجتها.
18						يشجع استخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس.
19						يعمل على تلبية حاجات المعلمين التدريبية.
20						يشجع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.

يمارس المدير المهام القيادية بدرجة					الفقرات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					يتبادل الخبرات مع المشرفين والمعلمين ومديري ومديرات المدارس الأخرى.	21
					يقوم بدوره كمشرف مقيم.	22
					ينجز الأعمال حسب الأولويات.	23
					يفوض السلطات للمعلمين.	24
					يوفر أدوية وأدوات إسعاف أولية في المدرسة.	25
					يتأكد من نظافة مقصف المدرسة وجودة محتوياته باستمرار.	26
					يعمل على توفير وسائل السلامة العامة والخاصة في المختبرات.	27
					يعمل على صيانة البناء المدرسي باستمرار.	28
					يتأكد من نظافة مياه الشرب والوحدة الصحية باستمرار.	29
					المجال الثالث: مجال العلاقات الإنسانية	
					يوفر أجواء ودية بين المعلمين.	30
					ينمي القيم والاتجاهات الايجابية لدى المعلمين والطلبة.	31
					يتقبل آراء المعلمين بروح طيبة.	32
					يتفهم ظروف المعلمين ويساعدهم في حل مشكلاتهم	33
					يشجع المعلمين الجدد ويأخذ بأيديهم.	34
					يقدر إمكانات المعلمين.	35
					يوكد على الحرية الشخصية لكل معلم بالمدرسة.	36
					يتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها.	37

يمارس المدير المهام القيادية بدرجة					الفقرات
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
					المجال الرابع: مجال العلاقة مع المجتمع المحلي
					38 يشجع الآباء على حضور اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين.
					39 يبلغ أولياء الأمور عن الوضع الدراسي لأبنائهم بانتظام.
					40 يتقبل المشاركة الفعالة من أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة.
					41 يسعى لتوفير الفرص للآباء كي يأخذوا دورا ناشطا في حياة المدرسة.
					42 يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.
					43 يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي.
					المجال الخامس: مجال المعلمين
					44 يشجع المعلمين على تحليل محتوى بعض وحدات المنهاج للإفادة منها.
					45 يشجع المعلمين على إعداد وسائل ملائمة لمحتوى المنهاج.
					46 يوفر الوسائل التعليمية والتعلمية المناسبة للمعلمين.
					47 يسهم في حل مشكلات المعلمين والصعوبات التي تواجههم أثناء التدريس.
					48 يوفر المراجع العلمية المناسبة للمعلمين والضرورية في تدريسهم.
					49 يشجع المعلمين على إجراء الأبحاث الميدانية.
					50 يشجع المعلمين على الاشتراك في ورشات العمل.
					51 يشجع المعلمين على متابعة دراساتهم العليا.
					52 يشجع المعلمين على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية.

يمارس المدير المهام القيادية بدرجة					الفقرات
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
					المجال السادس: مجال الطلبة
					53 يلتقي مع الطلبة للوقوف على قضاياهم ومشكلاتهم ومتابعتها.
					54 يوفر الدعم المعنوي والتشجيع للطلبة.
					55 يوفر الدعم المادي للطلبة الفقراء والمحتاجين.
					56 يعد برامج تلبي حاجات الطلبة ومواهبهم وميولهم واتجاهاتهم.
					57 يقوم بتكريم الطلبة المتفوقين في نهاية كل فصل أو سنة.
					58 يشرف على إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.
					59 يشجع الطلبة للاشتراك في مسابقات تنظمها المدارس الأخرى.
					60 يشرف على تشكيل اللجان الطلابية.
					61 يعمل على إبراز العناصر القيادية بين الطلبة.
					62 يهتم بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

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



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2006/12/17

معالي وزير التربية والتعليم المحترم
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / فائزة جميل محمد بلبسي (رقم تسجيل 10452165)

الطالبة المذكورة اعلاه هي احدى طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ،
تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها،
التي عنوانها :

(درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية
الحكومية في فلسطين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في تطبيق الدراسة التجريبية وتوزيع استبانة على
مديري ومديرات ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في
محافظة الضفة الغربية، وذلك لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.



مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. سائد الكوني

الرقم : وت/ ١٢٤٤/٢١/٢

التاريخ: 2007/ 2/ 18م

الموافق: 1428/ 1/ 30هـ

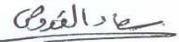
السيد د. سائد الكوني المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية/ نابلس
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : الدراسة الميدانية

الإشارة : كتابكم بتاريخ 2006/12/17م

لا مانع من قيام الطالبة " فاتنة جميل محمد بلبيسي " من إجراء دراستها الميدانية " درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين"، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات ومعلمي المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام ،،،

أ. سعاد القدومي

نائب مدير عام التعليم العام

نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية المحترمين
الرجاء تسهيل المهمة.

نسخة/ الملف.

س.ق/ن.ع



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



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

الرقم: م.ن/ ٣ / ٤٤ / ١٠٦٣
التاريخ: ٢٠٠٧ / ٤ / ٢٧ م
الموافق: ١٤٢٨ / ٤ / ٩ هـ

حضرة مدير/ة مدرسة ----- الثانوية المحترم/ة

بعد التحية،

الموضوع: الدراسة الميدانية
الباحثة: "فاتنة جميل محمد بلبيسي"

أرجو السماح للباحثة المذكورة اعلاه بالدخول إلى مدرستكم لتطبيق استبانتها بعنوان (درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين).

أرجو العلم وإجراء اللازم،
مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم
أ. أحمد إسماعيل دولة



◆ نسخة / الملف.

ع.ن/٥ م

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Degree of Leadership Duties Practices in Governmental
Secondary School's Principals in Palestine.**

Prepared by

Fatina Jameel Muhammed Balbisi

Supervised by

Dr. Hassan Muhammed Tayyem Prof. Dr. Abdel Naser Qadoumi

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

2007

**The Degree of Leadership Duties Practices in Governmental Secondary
School's Principals in Palestine.**

Prepared by

Fatina Jamil Muhammed Balbeisi

Supervised by

Dr. Hassan Muhammed Tayyem prof. Abdul Naser Al Qaddoomi

Abstract

This study aimed at identifying the degree of practicing leadership tasks by government schools' principals in the West Bank governorates schools from the perspectives of school teachers and the principals themselves.

The study also aimed at identifying the effect of the variables of (District, sex, qualification, school location, specialization, practical experience, & post) on the degree of practicing leadership tasks.

The study community consists of all principals in governmental secondary schools in the West Bank Governorates of the scholastic year 2006-2007 . Principals amount to 627, and teachers to 8280 . A specimen of 107 principals , that is approx 20% , and 635 teachers about 8% have been subjected to the study .

In order to achieve the aims of the study , the researcher has referred to education literature and developing a two-different formula questionnaire ; the first is dedicated to principals and the other to the teachers . The questionnaire has included 62 articles .

The researcher has measured credibility of practice through the sincere judgment of participants and deduced the stability of measurement instrument by using the Alfa-Kronbakh Formula . The questionnaire's total stability has risen up to 80 percent .

The study has concluded that the degree of leadership duties practices of principals in secondary government mental schools in the West Bank governorates has been HIGH . The percentage of total response degree has amounted to 78.2%

The study has been arranged as the following :

First , the administrative field scored very high practice percentage (88.8%).

Secondly, Local society relation field set a high percentage degree of (79.6%).

Thirdly, the student field high practice of(79.2%).

Fourth, the technical field of response set(78.2%).

Fifth, teachers' field set a score of(74.2%)

Sixth, the human relations field set a score of (73.8%)

There are no significant statistical difference of the leadership practice degree ($\alpha=0.05$) of duties to principals who perform this due to gender variable, except for the human relations field where differences have been to males favor. Another finding is that there are significant statistical differences of the leadership degree ($\alpha=0.05$) of duties due to post variable except in the local society relation field where the difference has been to the principals' favor .

Similarly. there are no significant statistical differences due to qualification variable and school location .

Also, there are no significant statistical differences due to practical experience variable except for the administrative field where the difference has been to the favor of those who have experience exceeding 10 years.

In view of the aims and conclusions . the researcher has recommended the following :

1. Convening purposeful workshops devoted to Principals that have to deal with their leadership tasks' development. Such workshop should include educational leadership and change, modern school administration, communications skills between teachers and students and developing the leadership potentialities for both.
2. Encouraging principals to deputies authorities and share teachers in decision-taking .
3. Training principals so as to have appositive influence on workers instead of insinuating punishment towards accomplishing various tasks.
4. Training Principals in order to attend to their teachers' professional growth through urging them to take part in scientific conferences , researches and pursuing their higher education .
5. Conducting a parallel study to realize the degree of leadership practice from the view point of supervisors and making a comparison between this study and the conclusions .