

جامعة النجاح الوطنية
عمادة كلية الدراسات العليا

الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية

إعداد
رايق مصطفى سلامة عامر

إشراف
الدكتور محمود كوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا
في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

١٩٩٦

الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية
في الضفة الغربية

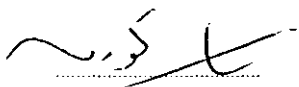
إعداد

رايق مصطفى سلامة عامر

نوقشت هذه الأطروحة عام ١٩٩٦

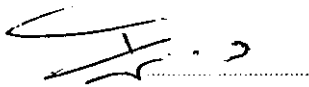
التوقيع

أعضاء اللجنة



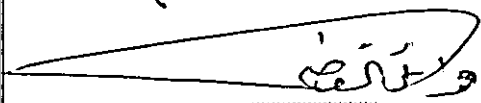
رئيساً

الدكتور: محمود كوري



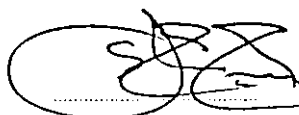
عضواً

الدكتور: محمد العملة



عضواً

الدكتور: وائل القاضي



عضواً

الدكتور: أحمد بكر

" الإهداء "

إلى والديّ اللذين ربّاني صغيراً ورعاني كبيراً ..

إلى نزوجتي وأبنائي الذين تحملوا معي المشاق ...

إلى القابعين ومراء القضبان

إلى كل الشرفاء والمخلصين لهذا الوطن

الباحث

شكر وتقدير

يسرني أن أقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الدكتور المشرف محمود كوري، الذي أشرف على هذه الرسالة، وزودني بتوجيهاته القيمة وإرشاداته القيمة في كل خطوة من خطوات الدراسة، فقد منحني من علمه، ومرايته الشيء الكثير، مما جعلني أتخطى عدد من العقبات.

كما أقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد العملة، والدكتور وائل القاضي، والدكتور أحمد بكر لمساهمتهم في مراجعة الرسالة ومناقشتها، ولما منحوني من النصح والإرشاد والتوجيه الذي كان له الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة وإخراجها بالشكل الصحيح.

ولا يفوتي أن أسجل احترامي وتقديري للدكتور فاروق السعد، على مساعدته في إجراء التحليلات الإحصائية الدقيقة واستخراج النتائج وتنظيمها، مما كان لهذه التوجيهات آثاراً إيجابية في إنهاء الدراسة.

كما أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الأستاذ فتحي خضر الذي قام بتدقيق البحث لغوياً.

لا يفوتي أيضاً أن أسجل شكري وتقديري لمديري المدارس الثانوية ومديراتها، الذين أعطوا من وقتهم في الإجابة على استبانات هذه الدراسة.

كما وأنتي مدين بالشكر لكل من أسهم بجهده ومرايه في إخراج هذه الرسالة الى حين التنفيذ، وأخص بالذكر أسرة الحاسوب العربي.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
- عنوان الدراسة	أ
- الاهداء	ب
- شكر وتقدير	ج
- فهرس المحتويات	هـ
- فهرس الجداول	و
-ملخص الدراسة	ح
الفصل الأول خلفية الدراسة واهميتها	١
- مقدمة الدراسة	٢
- مشكلة الدراسة	٥
- هدف الدراسة	٥
- أهمية الدراسة	٦
- أسئلة الدراسة	٦
- فرضيات الدراسة	٧
- حدود الدراسة	٨
- مصطلحات الدراسة	١٢

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني الدراسات السابقة	٩
- الدراسات العربية	١٠
- الدراسات الاجنبية	٢٠
الفصل الثالث منهج واجراءات الدراسة	٢٨
- مجتمع الدراسة	٢٩
- عينة الدراسة	٣٠
- أداة الدراسة	٣١
- وصف الاستبانة	٣٢
- الصدق	٣٣
- الثبات	٣٣
- اجراءات الدراسة	٣٣
- المعالجة الاحصائية	٣٤
الفصل الرابع نتائج الدراسة	٣٥
الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة	٥٨
- مناقشة النتائج	٥٩
- التوصيات	٦٤
- مراجع الدراسة	٦٦
- المراجع العربية	٦٧
- المراجع الأجنبية	٦٩
- الملاحق	٧١
- الملخص باللغة الانجليزية (ABSTRACT)	I-IV

فهرس الجداول

رقم الجدول	مضمون الجدول	رقم الصفحة
(١)	- المجتمع الأصلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية موزع حسب اللوية والجنس	٣٠
(٢)	- توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس واللواء	٣١
(٣)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال تنظيم الجدول المدرسي	٣٧
(٤)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال توزيع المسؤوليات	٣٧
(٥)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال ضبط الحضور والغياب	٣٩
(٦)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال تنظيم السجلات والملفات	٤٠
(٧)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال قبول التلاميذ وانتقالهم	٤١
(٨)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال توفير الكتب والوسائل التعليمية	٣٧
(٩)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال لمجال الاشراف على سلامة الابنية والمرافق	٤٣
(١٠)	- المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال ضبط الخروج على النظام المدرسي	٤٤
(١١)	- المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية بين المدرسة والمجتمع	٤٥
(١٢)	- المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال تزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة	٤٦

رقم الجدول	مضمون الجدول	رقم الصفحة
(١٣)	- ترتيب مجالات الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية تبعا لاهميتها	٤٧
(١٤)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الجنس	٤٨
(١٥)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التدريب الاداري	٥٠
(١٦)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغير مكان العمل	٥٢
(١٧)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة	٥٤
(١٨)	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية تبعا لمتغير التأهيل الاكاديمي	٥٦

فهرس الملاحق

رقم الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (١)	٧٢
ملحق رقم (٢)	٧٤

ملخص الدراسة

" الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية "

تولي الدراسات التربوية في الوقت الحاضر مدير المدرسة اهتماماً كبيراً لما له من أثر مباشر وفعال على العملية التربوية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يراها المديرون والمديرات، وبالتحديد قامت الدراسة بالاجابة عن الاسئلة التالية:-

١- ماواقع الممارسات الادارية الفضلى لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية؟

٢- ما أثر متغير مستوى المؤهل الأكاديمي والتربوي على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟

٣- ما أثر متغير مستوى سنوات الخبرة في الادارة المدرسية على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية لمركز مدير مدرسة ثانوية؟

٤- ما أثر متغير الجنس على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟

٥- ما أثر متغير البيئة على درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟

٦- ما أثر متغير التدريب على درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟

وللاجابة عن هذه الاسئلة تم تحويلها الى فرضيات صفرية، ولفحص هذه الفرضيات تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) مديراً ومديرة بنسبة (١٨٪) من المجتمع الاصلي الذي بلغ ٢٢٦ فرداً.

ولأغراض الدراسة قام الباحث بتطبيق استبانة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة على عشرة مجالات ادارية، اعتمدت بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها.

وتم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة مختارة من المتخصصين في كلية التربية، وقسم الدراسات العليا في جامعة النجاح، وبعد أخذ آرائهم واقتراحاتهم اعتبر المقياس صادقاً.

وتم إيجاد معامل الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معادلة بيرسون، وبلغ معامل الثبات ٠,٨٤.

ولفحص فرضيات الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، وكذلك تم استخراج نتائج اختبار (T-test) لأثر كل من المؤهل، والخبرة، والتدريب، والجنس، والبيئة.

و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:-

١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المؤهلين أكاديمياً وغير المؤهلين، من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ذوي خبرة إدارية طويلة وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد بالادارة المدرسية، من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ومتوسطات مديرات المدارس الثانوية، من حيث ممارساتهم للمهام الادارية لوظيفة مدير مدرسة.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية في المدن وبين متوسطات المدارس الثانوية في القرى، من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير مدرسة.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المدربين وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية غير المدربين من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.

وتوصلت هذه الدراسة الى التوصيات التالية:-

- ١- الاستمرار في تحسين العمليات الادارية لمدرء المدارس وذلك من خلال دورات التدريب المستمره، والمشاركه في المؤتمرات المرتبطة بالاداره المدرسية.
- ٢- تحسين العمليات الادارية فيما يختص بتنظيم السجلات والملفات، وتنسيق الخدمات بين المدرسة والمجتمع عند المديرين والمديرات اصحاب الخبرة القصيرة وذلك من خلال عقد الدورات الادارية المرتبطة بذلك من قبل دائرة التدريب والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم.
- ٣- تخفيف الاعمال الكتابية والادارية عن مديري المدارس الثانوية ليتفرعوا لاعمالهم التطويرية، وذلك من خلال تعيين مساعدين لهم اضافة الى وجود سكرتير متفرغ لكل مدرسه.
- ٤- القيام بدراسات مماثله عن دور مدير المدرسة.
- ٥- اجراء دراسة حول معايير اختيار المديرين والمديرات للمدارس الثانوية في فلسطين.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

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

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:-

تعد الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التربوية، إذ أنها صاحبة الدور الأساسي في تفعيل العملية التربوية بكافة جوانبها من مدخلاتها الى مخرجاتها. ومن هنا جاء الأهتمام بالإدارة المدرسية، والعمل على إعداد القادة التربويين وبالأخص القيادة المدرسية، إذ أن الإدارة المدرسية الناجحة تعتمد على مدير ناجح.

فالمدرسة هي الوحدة الادارية الاساسية في النظام التربوي، بل قاعدة هذا النظام، وتنعكس الممارسات الادارية فيها على المعلمين والمتعلمين. فالمعلمون أول من يتاثر بذلك. فتحسين المناخ التربوي يزيد من فعاليتهم وعطائهم، وان معرفة العوامل التي لها علاقة بهذا الموضوع، يساعد على بناء خطط وبرامج من شأنها ان تؤدي الى وضع اجراءات ادارية تربوية يستهدي بها مدير المدرسة واعضاء الهيئة التدريسية.

ويشير الأدب التربوي الى ان الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تتطلب منه القيام بمسؤوليات مختلفة منها على سبيل المثال:-

عملية قبول التلاميذ، ونقلهم، وتوزيعهم على الفصول، واعطائهم الشهادات وتزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة، وتنظيم السجلات والملفات والاحصاءات والشؤون المالية، وتنظيم الجدول المدرسي، وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة، وضبط عمليات الحضور والغياب والتأخير، والاشراف على سلامة الأبنية والمرافق ونظافتها، وتوفير الكتب والادوات والاجهزة والأثاث، وتنسيق الخدمات الأكاديمية والاجتماعية والصحية بين المجتمع والمدرسة (سليمان، ١٩٧٨، ص ٦٢).

ان مهمة مدير المدرسة ليست سهلة، اذا أريد لها النجاح، ويعزى ذلك الى انّ مشاغل المدير تحول دون اتاحة الفرصة الكافية له لمتابعة الأمور الفنية، وقد لا يكون مؤهلاً التأهيل الكافي نظراً لتعدد المواد المدرسية من جهة، وتنوع اساليب تدريسها من جهة ثانية. فالمدير بحاجة الى التوفيق بين عمله الإداري وعمله الفني بشكل متوازن يتيح له القيام بها جميعاً، فيخصص قسماً

من وقته للأعمال الإدارية، والقسم الآخر للعمل الفني وبشكل يتناسب مع حجم كل منها (الدويك وآخرون، ١٩٨٠، ص ١٨٣-١٨٤).

ولابد من تحديد مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته واعطائه مزيداً من الصلاحيات، ودعمه بالعناصر البشرية التي تساعد على أعماله الإدارية، واعداد المدير الأعداد الكافي الذي يمكنه من رفع مستوى الأداء المدرسي من خلال قدرته على حفز كل من المعلم والطالب في المدرسة، إذ أن المعلم والطالب والمدير والمنهاج يمثلون جميعاً المحاور الرئيسية في العملية التعليمية. وبما أن مدير المدرسة يتعامل مع جميع عناصر العملية التربوية، من طلبة، ومعلمين، وأولياء أمور، فيجب أن تتوفر لديه مجموعة من الكفايات، وأن يمتلك القدرة على معالجتها، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

إن احتلال الضفة الغربية من قبل إسرائيل، قد أحدث متغيرات أثرت سلباً على عمليتي التعليم والتعلم، سواء بالنسبة للمنهاج، أم التعيين لمختلف المراكز التعليمية، أم غير ذلك من الأمور التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في هذا التأثير السلبي.

وعلى سبيل المثال لا الحصر كان يتم تعيين مديري المدارس الثانوية من قبل لجان في مكاتب التربية والتعليم في كل لواء، على أساس تتجاهل المؤهل التربوي والتخصصي، كما يشترط موافقة جهات أخرى على تعيينهم كضابط التربية والتعليم، وفي مثل هذه الظروف قد لا يوضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وقد يتعرض إلى ضغوط قد تحد من قدرته على مواجهة التحديات، واتخاذ القرارات السليمة المتمشية مع الأهداف المتوخاة من فلسفة التربية والتعليم، خاصة وأن عليه القيام بدور مزدوج متعارض. وعلى هذه الخلفية كثرت مظاهر سلبية عديدة في العملية التربوية في الضفة الغربية، كضعف الطلاب، وتأخرهم الدراسي، وانتشار ظاهرة الغش في امتحان الشهادة الثانوية العامة، كل هذه المظاهر التي يعاني منها النظام التربوي في الضفة الغربية تشير بأصابع الاتهام إلى مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول والأخير عنها. وبصفته المشرف على جميع أعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيها، وهو الموجه الأول لمعلمي مدرسته وطلابها، والمسؤول عن إشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم (سرحان، ١٩٧٥، ص ٦٩).

كل هذه الاتهامات الموجهة الى بعض المديرين المدارس ناجمة عن الممارسات الادارية الخاطئة، التي قد يقوم بها بعض المديرين كالتأخر عن أوقات الدوام الرسمي، ومعاملة بعض المديرين السيئة لمعلمي مدارسهم واكتفاء بعض المديرين بالجلوس في مكاتبهم مهملين لواجباتهم الإدارية، وتميز بعض المديرين في المعاملة بين المعلمين والطلاب.

وفي بعض الاحيان يجبط المديرون معلمهم من خلال عدم قدرتهم على توزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وعجزهم عن تكوين علاقات انسانية نشيطة مع رؤوسهم وادارة الاجتماعات المدرسية بشكل خاطيء، حيث لا تتعدى الاجتماعات النظر في قرارات مجلس الضبط، وتنفيذ التعليمات والتقييد بها، كالمناوبة وتنظيم الصفوف والتحضير، واسس الاكمال والرسوب والنجاح وتعبئة دفاتر وجداول العلامات. أو لا يتصرفون بهدوء في وجه المعارضة ولا يتقبلون النقد البناء من رؤسائهم، ويضع مصالحه الشخصية فوق كل اعتبار، ويأخذ قرارات فردية دون الرجوع الى المعلمين ويفرض آراءه على المعلمين والطلبة بواقع مركزه الاداري، ويتعامل مع المدرسين والطلاب على أنه الوحيد المتمكن والواعي، ولا يأخذ بعين الاعتبار ردود الأفعال والروح المعنوية للمعلمين والطلاب قبل اتخاذ القرار، ولا يحسن التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي والطلاب، وكما يقضي بعض المدرء زماً طويلاً في أداء مهمات روتينية على حساب واجبات أكثر أهمية، ولا يخططون للنشاطات اللا منهجية مع المعلمين، ولا ينسقون النشاطات مع المعلمين، أو مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع والمعلمين ولا يخلقون الانسجام بين أصحاب الآراء المتنافرة.

ولا يطور بعض المديرين المكتبات والوسائل المعينة، وبعض مديري المدارس لا يكلفون أنفسهم التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية، ولا التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، وشؤونهم وأحوالهم العامة، ولا يتابعون دوام الطلبة، ويقومون بتوزيع المهمات والمسؤوليات الادارية والتعليمية على الهيئة التدريسية طبقاً لمزاجهم الشخصي بما يتناسب مع مصلحتهم الشخصية، وكثيراً ما نجد أن المباحث المقررة موزعة على المعلمين على غير اختصاص كما أن قدرتهم على تفهم مشاكل البيئة والاسهام بحلها محدودة، وأن الوقت المخصص للاجتماعات غير مناسب وسط هذه الظروف.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتبين أن الحاجة ماسة لاعداد المديرين نوعا قبل توفرهم كما، والحاجة ملحة أيضا لوضع خطة شاملة لتوفير المديرين الأكفاء وذلك ممكن باعتبار ميدان التربية هو الميدان الثمين بأن يقود سائر الميادين، ويطلق بينها شرارة الخلق والابداع (عبدالله عبد الدايم. ١٩٨١، ص ٣٩).

هذا ويلعب رجل الادارة في المراكز الرئيسية دورا رئيسيا هاما في التأثير على قرارات المستويات العليا في الادارة بتحكمه في المعلومات والآراء التي تصل اليهم، ويستندون عليها في قراراتهم . كما انه ينتقل ويترجم لرؤسياه قرارات المستويات الاعلى، وبحكم تأثيره ونفوذه يستطيع ان يكون الطريقة التي يمكنهم بها من تنفيذ هذه القرارات، وبالنسبة للدور الاداري فيحتاج الى شخصيات قوية تعمل في النواحي المختلفة، وتنهض بالتنظيمات الاجتماعية في مجتمعنا ولا تستغلها او تدمرها (الدويك، ١٩٨٠، ص ٢٠٣-٢٠٥) . .

ان مهام مدير المدرسة قد ازدادت بسبب كثرة الطلاب، واتساع مجالات النشاطات اللامنحية ، مما احدث تغيرا كبيرا في مفهوم المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية . ولم يعد مدير المدرسة كما كان في الماضي يعطي الاوامر بالاضافة الى واجباته واعماله المكتبية ويدرس عدداً من الحصص ، بل اصبح من مهماته الاخرى : تنمية الطالب عقلياً واجتماعياً وروحياً من اجل اعداده اعداداً مناسباً للحاضر والمستقبل .

مشكلة الدراسة:-

يقوم مدير المدرسة الثانوية بممارسات ادارية متعددة ومتنوعة، وتتفاوت هذه الممارسات بين مدير وآخر. فمدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية ملقى على عاتقه دور كبير خصوصا في مثل هذه الظروف الصعبة، فعليه أن يقوم بالممارسات الصحيحة، حتى يتمكن من قيادة مدرسته القيادية الناجحة، و من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في تحديد واقع الممارسات الادارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية.

هدف الدراسة:-

نظراً للأهمية الكبرى التي يوليها الفكر الاداري لادارة المدرسية، فقد رأى الباحث ضرورة اجراء هذه الدراسة التي هدفت الى ما يلي:-

- ١- التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يراها المديرون والمديرات.
- ٢- معرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية، تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، والبيئة، والتدريب.
- ٣- التوصل الى مقترحات وتوصيات يمكن أن تفيد في تطوير الممارسات الادارية لمديري المدارس بشكل عام في فلسطين.

أهمية الدراسة:-

تنبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

- ١- الحاجة الى تشخيص جوانب القوة في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية من أجل تدعيمها وتعزيزها، وكذلك تشخيص جوانب الضعف فيها من أجل معالجتها، وتداركها عن طريق التغذية الراجعة.
- ٢- أن تقدم هذه الدراسة للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في السلطة الفلسطينية معلومات حول مدى ادراك مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية للممارسات الادارية، وللمسؤولين في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية معلومات عن واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها، مما يتيح لهم تطوير وتحسين برامج تدريب وتأهيل مديري ومديرات المدارس الثانوية لتحسين أدائهم في الممارسات الادارية.
- ٣- أن يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس الثانوية ومديرو المدارس في المراحل المختلفة لتطوير ممارساتهم الادارية.
- ٤- تزويد الباحثين والدارسين بالمعلومات عن واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين، وأثرها في تحسين العمل وتحقيق أداء أفضل لتحقيق الاهداف التربوية.

اسئلة الدراسة :-

- ١- ما واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية؟
- ٢- ما أثر متغير مستوى المؤهل الأكاديمي والتربوي على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟.

- ٣- ما أثر متغير سنوات الخبرة في الادارة المدرسية على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية لمركز مدير مدرسة ثانوية؟.
- ٤- ما أثر متغير الجنس على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟.
- ٥- ما أثر متغير البيئة على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟.
- ٦- ما أثر متغير التدريب على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للمهام الادارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية؟.

فرضيات الدراسة :-

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية المؤهلين اكاديميا وغير المؤهلين من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة الادارية الطويلة ومتوسطات علامات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد بالادارة المدرسية من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية ومتوسطات علامات مديرات المدارس الثانوية من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية في المدن وبين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية في القرى من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية المدرسين وبين متوسطات علامات مديري المدارس الثانوية غير المدرسين من حيث ممارستهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.

حدود الدراسة:-

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية، وذلك لقلة الدراسات في هذا المجال ولسهولة جمع المعلومات. و لكون جميع مدارس الضفة الغربية خاضعة لنظام تربوي و تعليمي موحد .

مصطلحات الدراسة:-

مدير المدرسة الثانوية:- هو الشخص الذي يقوم بإدارة مدرسة ثانوية في الضفة الغربية.

الوظيفة :- هي مهمة محدودة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص التي تختلف عن غيرها من المهمات ولها نمط محدد من انماط العلاقات بين شخصين داخل المدرسة.

الضفة الغربية:- يقصد بها جميع المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

الممارسات الادارية:- الواجبات والأعمال الادارية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية.

البيئة:- يقصد بالبيئة هل هي قرية ام مدينة.

المركز:- الوظيفة في أية وحدة اجتماعية مستقلة وله عوامل محددة(الرحي، ١٩٨٧).

الدور :- مجموعة من الانشطة المرتبطة أو الاوامر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة من اولئك الذين يشغلون مراكز معينة(الرحي، ١٩٨٧).

المؤهل العلمي:- دكتوراه، ماجستير أو بكالوريوس أو معهد معلمين.

المؤهل التربوي :-بكالوريوس تربية أو دبلوم تربية أو دورات في التأهيل التربوي.

التدريب:- هو عقد دورات تخصصية في مجال ممارسة الادارة والنواحي التطبيقية.

الفصل الثاني

الدراسات العربية والاجنبية

* الدراسات العربية

* الدراسات الاجنبية

الفصل الثاني

(الدراسات العربية والاجنبية)

حظي موضوع الادارة المدرسية بشكل عام باهتمام كبير ، لا سيما وان المدرسة هي الوحدة الادارية الاساسية في الجهاز التنظيمي التربوي ، وكل الوحدات الاخرى في هذا الجهاز يجب ان تعمل على تقديم كل ما تستطيع من خدمات لتيسير عمل المدرسة ومساعدتها على تحريك غايتها .

وفي الفترة الاخيرة ازدادت المهام والادوار التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية ، بسبب كثرة الطلاب ، وتنوع وتعدد النشاطات اللا منهجية المرافقة للمنهاج ، والتي احدثت تغييرا ملحوظا في واجباته ومسؤولياته ، مما حدا بالكثير من الباحثين والدارسين الى دراسة هذا الدور القيادي الهام لمدير المدرسة .

٩٥٥١٦

الدراسات العربية

دراسة خيرى قاسم (١٩٧٦):

- هدفت الى التعرف على المجالات الاساسية للممارسات الادارية لمدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :-
- يمارس مدير المدرسة المهام الاساسية التالية :- الاعمال الكتابية ، والادارية ، ومساعدة المعلمين على النمو المهني ، وادارة شؤون التلاميذ ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، والبناء المدرسي وتجهيزاته .
- نسبة الممارسات الادارية والكتابية الروتينية هي اعلى من نسبة الممارسات في المجالات الاخرى .
- يحكم المديرون على ممارساتهم المختلفة بأنها ممارسات جيدة ، الا في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع .

- يرى المعلمون ان درجة تحقيق ممارسات المديرين في معظم المجالات كانت متوسطة بصورة اجمالية الا في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع ، فقد حكموا بتدني هذه الممارسات.

دراسة رمزي (١٩٧٦):

قام الباحث بدراسة حول دور مدير المدرسة الثانوية الحكومية الكاملة ، كانت تهدف الى الوصول الى حكم عام عن مستوى كفاية القيادة . التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في الاردن ، يصلح ان يوضع كقاعدة مناسبة في عملية تطوير هذه القيادة، وقد صممت الدراسة للحصول على معلومات عن كل مدير مدرسة ثانوية في الاردن ، وقد اظهرت النتائج ما يلي :-

- ان المدير بحاجة ماسة للتدريب من أجل نموه مهنيًا .
- انه غير معد كقائد تربوي بقدر ما هو معد كمعلم .
- اذا افترض منه الوصول الى مستوى الكفاية في قيادة مدرسته، فان اولئك الذين تتكامل ادوارهم مع دوره عليهم ان يصلوا الى هذا المستوى ايضاً .

دراسة فهمي (١٩٧٦):

اجرى الباحث دراسة ميدانية عن الاتصال التربوي عند معلمي ومديري المدارس الثانوية في مصر ومديراتها، وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:-

- بعض مديري المدارس تنقصهم الكفايات اللازمة للقيام بالاتصال التربوي، الذي يخدم العملية التربوية .
- بعض مديري المدارس يقاومون تقدم المعلمين ، بمقترحاتهم حتى لا يظهر ضعف القادة، حتى ان بعض القادة يأخذ مقترحات المعلمين وينسبها اليه .
- ان اتجاهات المديرين نحو المعلمين ونحو القيادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمدرسة .
- وجود هوة واسعة في علاقات المديرين بالمعلمين .
- يركز معظم المديرين اهتماماتهم على العمل اليومي، وتسيير مجريات الامور في المدارس دون الاهتمام بالمشاكل التي تواجه المعلمين والطلاب وجدانياً واجتماعياً .

دراسة عبد الحميد (١٩٧٧):

اجريت لتحديد دور مدير المدرسة الالزامية كمشرف تربوي في الاردن، وقد اظهرت النتائج بوجه عام اتفاقاً بين وجهات نظر المعلمين والمديرين حول بعض جوانب العمل

واختلافهم في بعض الجوانب الاخرى ، فقد اتفقوا على ان عدد الزيارات قليل نسبياً، وظهرت النتائج ان هناك تأثيراً للمؤهل التربوي على درجة ممارسة المدير لمسؤولياته .

دراسة الفرح (١٩٧٩):

- قام هذا الباحث بدراسة حول اثر التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة الالزامية الحكومية في الاردن على ادوارهم ومسؤولياتهم الادارية.
- بينت ان التدريب اثناء الخدمة يحسن ممارسات المدير، ويرفع من درجة ادائه، مما تبين اهمية التدريب، كما بين أن نسبة تفوق المديرين كانت كبيرة جداً .
 - والقى الضوء على اهمية التدريب للمديرين قبل الخدمة وفي اثنائها، مما يرفع من درجة اداء المدير، فاذا توافرت فيه الكفايات بالاضافة الى ذلك كان اداؤه اغزر واكثر فاعلية .

دراسة الطوباسي (١٩٨٠):

- هدفت هذه الدراسة الى معرفة الممارسات الادارية لمدير المدرسة في الاردن، وبيّنت مدى الشعور بأهمية الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والوقوف على قدر الممارسات التي يقوم بها، وذلك من وجهة نظر المديرين والمعلمين . وقد اسفرت الدراسة عن نتائج عدة منها :-
- يرى المعلمون ان المديرين يقومون بممارسات إدارية بمعدل يقل عن معدل الممارسات الادارية التي يرى المعلمون انهم يقومون بها .
 - تعتبر الممارسات في مجالات اولياء امور التلاميذ، والتخطيط للعمل، وتحسين المنهاج، ونمو المعلمين أقل الممارسات اهمية من وجهة نظرهم .
 - تعتبر الممارسات الادارية في مجالي ادارة شؤون المعلمين، والاعمال الكتابية، اكثر الممارسات اهمية من وجهة نظرهم .
 - تعتبر الممارسات في مجالات اولياء امور الطلاب، وادارة شؤون التلاميذ، ونمو المعلمين، وتحسين المنهاج، اقل الممارسات حدوثاً من وجهة نظر المدرسين والمعلمين .

دراسة بربر (١٩٨١):

- تناولت هذه الدراسة التي اجريت في الضفة الغربية مهارات المديرين الحالية والمثلى حسب تصور المديرين والمعلمين والاداريين، كما وضعت مجموعة من المعايير مثل: ادوار ومهارات مناسبة لهؤلاء المديرين، حصرتها في احدى عشرة قدرة وهي :-
- القيادة ، و صنع القرار، و الاتصال مع الآخرين ، و التفويض ، و العلاقات الشخصية بين الافراد ، و التخطيط، و التنسيق، و التقويم، و الارشاد، و تطوير ن المناهج وتحسينها، ثم قدرات تنفيذية وكتابة التقرير . وقد اظهرت النتائج التالية :-
- لا توجد علاقة بين خبرة المديرين ومؤهلاتهم وتصورهم لأداء معظم ادوارهم، مما يدل على ان خبرة ومؤهلات المديرين تؤثران بشكل ضعيف على ادوارهم.
 - يرى المديرون انفسهم ان قدراتهم أقل من المثلى في معظم الحالات وخاصة في التخطيط وتحسين المناهج، والتوجيه، واتخاذ القرارات .
 - توجد فروق بين تصور المديرين من ناحية، وتصور المعلمين والاداريين من ناحية اخرى، فيما يتعلق بمهارات المديرين .
 - تتباين تصورات المديرين والمعلمين والاداريين بخصوص اهمية عدة ادوار ومهارات عندما ادرجت المهارات والادوار كما تراها كل مجموعة .

دراسة الشحرور (١٩٨٣):

- اجريت هذه الدراسة في الاردن، وكانت بعنوان "الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الادارة التربوية الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميهم في محافظة الزرقاء".
- و هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وذلك من خلال الاجابة عن السؤالين التاليين:
- (١) ما واقع الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، كما هي مقيسة بابعاد مقياس الكفاءة الادارية الثمانية التالية:

الممارسات الادارية، والممارسات الفنية، والشؤون الطلابية، والعلاقات الانسانية، واتخاذ القرار، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي للكفاءة الكلية، ممثلة بالدرجة الكلية كما يراها كل من مديري الادارة التربوية الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس انفسهم ومعلميهم؟

(٢) هل هناك اثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة:

الموقع الوظيفي، والمؤهل التربوي، والخبرة الادارية، والتدريب المهني، والجنس كل على حده على تقدير افراد عينة الدراسة للكفاءة الادارية للمديرين في محافظة الزرقاء، كما هي مقيسة بابعاد الكفاءة الادارية والكفاءة العامة؟

ولاغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مسح واقع الكفاءة الادارية، حيث تكونت من (١٥٠) فقرة تم اعتمادها بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١- تقدر عينة الدراسة بشكل عام العمليات الادارية (الممارسات الادارية، والممارسات الفنية، والعلاقات الانسانية، والتعامل مع المجتمع المحلي). بدرجة عالية وبقية العمليات الادارية (الشؤون الطلابية، واتخاذ القرار، والبناء المدرسي، والتخطيط المستقبلي) والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الادارية بدرجة متوسطة

٢- يقدر مديرو المدارس ومديرو الادارة التربوية الوسطى واقع الكفاءة الادارية بدرجة متوسطة بينما يقدرها المشرفون التربويون والمعلمون بدرجة عالية.

٣- حصلت عمليتنا اتخاذ القرار والتخطيط المستقبلي على ادنى نسبة مئوية بين العمليات الادارية الاخرى وبحسب تقديرات جميع الفئات المستجيبة منفردة ومجمعة

٤- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وقع الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء كما يقدره مديرو الادارة التربوية الوسطى، وبين هذا الواقع كما يقدره المعلمون والمشرّفون التربويون، ولصالح المعلمين والمشرفين التربويين

دراسة تيم (١٩٨٤):

هدفت هذه الدراسة الى وصف سمات مدير المدرسة الناجح في مدارس وكالة الغوث في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين، وقد حددت هذه الصفات في

عشر مجالات رئيسية، وهي: التخطيط، و مصادر التعليم، و الأنشطة والتغذية الراجعة، و الصفات الشخصية، وحاجات الطلبة التربوية، و علاقة المدير بالمجتمع المحلي، و علاقة المدير مع المسؤولين، و النمو المهني للمعلمين، و المدير منظم للإدارة التربوية، والتقويم. وقد توصل الباحث الى النتائج التالية:-

- ان المدير لا يمارس دوره في تبصير المعلم بمهامه وواجباته .
- ان مدير المدرسة يقضي جزءاً كبيراً من وقته في انجاز المعاملات الادارية الروتينية .
- ان عملية التقويم لا تمارس من قبل مدير المدرسة على اسس تربوية سليمة .
- ان اهتمام المدير بشؤون طلابه لم ترق الى المستوى المطلوب .
- علاقة المدير بالمجتمع المحلي ضعيفة ولا تتم الا بصورة روتينية شكلية عند ظهور مشكلة مدرسية
- ان صفات المدير الناجح هي صفات قيادية يتصف بها القائد التربوي الناجح ، وتحتاج الى مهارة التفكير العلمي المنظم ، ومهارة عالية في القدرة على التأثير في نفوس المعلمين لاجداث تغييرات سلوكية مرغوبة .
- أكد على ان مصادر التعليم هي من المجالات الاساسية لعمل مدير المدرسة .

دراسة عواد (١٩٨٥) :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في الاردن للمهام الادارية المطلوبة، وكان من نتائج هذه الدراسة :-

- وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة بين متوسطي علامات المديرين الذين حصلوا على مؤهل اعلى من البكالوريوس وعلامات مديري المدارس الذين حصلوا على البكالوريوس وذلك لصالح مديري المدارس الذين حصلوا على مؤهل اعلى من البكالوريوس.

دراسة الخوالدة ومرعي (١٩٨٩):

اجريت هذه الدراسة في الاردن وكانت تهدف الى تحديد الكفايات الادارية الضرورية للاداري العامل في جامعة اليرموك، والى تحديد درجة ممارسته للكفايات المهمة من وجهة نظره وتحديد الفروق بين فئات الاداريين حسب سنوات خبرتهم في الجامعة.

وتم تصنيف تلك الكفايات في ستة مجالات هي :-

الشخصية ، والتخطيط، وطبيعة العمل، والأنشطة، والتقويم، والتعامل مع الآخرين.

ولقد اظهرت الدراسة النتائج التالية:-

١- تقل متوسطات درجات الممارسة بزيادة سنوات الخبرة

٢- يمارس الاداريون (١٥) كفاية ادائية، يعتقدون انها مهمة من اصل (٥٦) كفاية فقط على مستوى الاختيار كله.

٣- يهتم الاداريون بالكفايات الادارية الشكلية، التي تجعلهم يقومون بعملهم بشكل صوري بعيدا عن مبادئ الادارة في مفهومها الحديث.

دراسة الطراونة (١٩٨٩):

أجريت هذه الدراسة في الاردن، وكانت بعنوان حول "مجالات تطوير الادارة الجامعية" وهدفت الى تحديد المجالات المحتملة لتطوير الادارة الجامعية، وقد تم تحديد هذه المجالات بما في ذلك التركيز على عملية صنع القرارات الادارية في مجالات ثلاثة هي:-

١- اعتماد القرارات الادارية على كل من الحقائق والقيم

٢- مراعاة التخصص في المستويين الافقي والعمودي في عملية صناعة القرارات

٣- البعد الاخلاقي والتقديري في القرارات الجامعية

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

١- تشكل القيم جانبا هاما من جوانب أي تنظيم اداري، رغم ذلك تحظى دراسة القيم الادارية والاجتماعية واثرها على سير العملية الادارية بالقليل من العناية والاهتمام والقيم جانب اساسي في صناعة القرارات الادارية على جميع المستويات الادارية

٢- العملية الادارية سلسلة متصلة من القرارات الادارية التي تستند الى الحقائق والقيم على حد سواء، وعليه فان تطوير اساليب اتخاذ القرارات، وتطبيق نطاق المشاركة الفعالة، ورفع مستوى صنع القرارات نحو المستويات الادارية والمتوسطة والدنيا ليضمن الاستفادة من القدرات الابتكارية والخلقة للعاملين

دراسة دعباس (١٩٩٢):

سعت هذه الدراسة، التي كانت بعنوان " فعالية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في الأردن " الى الاجابة عن الاسئلة التالية:

١ - ما درجة فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات الادارية لمديري المدارس الحكومية كما يتصورها المديرون؟

٢ - هل هناك فرق ذو دلالة احصائية بين تصورات المديرين لفاعلية المشرف التربوي تعزى لجنس المديرين؟

٣ - هل هناك فرق ذو دلالة احصائية بين تصورات المديرين لفاعلية المشرف التربوي تعزى للمؤهل العلمي للمديرين؟

٤ - هل هناك فرق ذو دلالة احصائية بين تصورات المديرين لفاعلية المشرف التربوي تعزى لخبرة المديرين في الادارة المدرسية؟

٥ - هل هناك فرق ذو دلالة احصائية بين تصورات المديرين لفاعلية المشرف التربوي تعزى للمرحلة التعليمية التي يعمل فيها المديرون؟

و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها التابعة لمديرات التربية والتعليم لعمان الكبرى الاولى وعمان الكبرى الثانية، وضواحي عمان للعام الدراسي ٩١/١٩٩٢م. حيث بلغ عدد مديري المدارس الثانوية (١٤٢) مديراً ، والمدارس الاساسية (٤٢٧) مديراً ، وتألقت عينة الدراسة من (١٠٦) مديراً ثانوياً أي بنسبة (٧٥٪) من مجتمع الدراسة و(١٣٤) مديراً اساسياً أي بنسبة (٣١٪) من مجتمع الدراسة.

وأعد الباحث استبانة تبين المهام الادارية التي يفترض ممارستها من قبل المشرف التربوي. وتأكد الباحث من صدقها بعرضها على محكمين ممارسين وخبراء. كما تأكد من ثباتها بحساب معامل الثبات حسب معادلة بيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٩١)، وتم تحليل البيانات التي جمعت لاغراض الدراسة في مركز الحاسوب بالجامعة الاردنية، وقد اعتمد الباحث المتوسطات وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه للاجابة عن اسئلة الدراسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:-

١- ان درجة ممارسات المهام الادارية من قبل المشرفين التربويين كما يتصورها مديرو المدارس كانت متوسطة في معظمها، وان اهم المجالات الاشرافيه التي يولونها جل اهتمامهم هي مجال المتابعة بالتقويم، ويليه مجال التوجيه، ثم مجال القيادة، ومجال التنسيق والتعاون، ومجال التنظيم، واورها مجال التخطيط.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الاشرافيه للمشرفين التربويين لمهام الادارية كما يتصورها المديرون في مجال التخطيط، ومجال القيادة، ومجال التوجيه، ومجال التنسيق والتعاون، ومجال المتابعة والتقويم تعزى لجنس المديرين في حين توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال التنظيم تعزى لجنس المديرين ولصالح المديرات.

٣- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الاشرافيه للمشرفين التربويين لمهامهم الادارية كما يتصورها المديرون في مجال التنظيم، ومجال القيادة، ومجال التوجيه، ومجال التنسيق والتعاون، ومجال المتابعة والتقويم، تعزى للمؤهل العلمي للمديرين لصالح المديرين من حملة دبلوم كلية المجتمع فما دون، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال التخطيط تعزى للمؤهل العلمي للمديرين؟

٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الاشرافيه للمشرفين التربويين لمهامهم الادارية كما يتصورها المديرون تعزى للخبرة الادارية للمديرين.

٥- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الاشرافيه للمشرفين التربويين لمهامهم الادارية كما يتصورها المديرون في مجال التنظيم ومجال التوجيه، ومجال الادارة التربوية.

دراسة العدوان (١٩٩٢):

أجرى الباحث دراسة حول مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء في الاردن، حيث استهدفت الدراسة التعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون خلال قيامهم بمهامهم وممارساتهم الوظيفية والادارية. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:-
ان المديرين الذين يمارسون أعمالاً ومهام إدارية وإشرافية متميزة يشعرون بضغوط العمل المتعلقة بالوقت، والعلاقة بين الطلاب، وأولياء أمورهم. وأن أكبر مصدر للضغط الذي يصيب المديرين

ينجم عن طبيعة سلوكهم القيادي في العمل ونجاحه باتجاه السلوك القيادي الذي يعنى بروح الفريق .

كما أن الممارسات الادارية للمديرين فيما يتعلق بوضوح أدوارهم وغموضها في العمل والعلاقة مع الادارة الوسطى والمرؤوسين الى جانب المشكلات الادارية والذاتية الخاصة بالمديرين كانت سببا مباشراً لارتفاع مستوى ضغط العمل لديهم.

دراسة مساد (١٩٩٣):

اجرى الباحث الدراسة وكانت حول المناخ التنظيمي والأداري في المدرسة وأثره في عدم الرضا لدى المعلمين وتحصيل طلبتهم وذلك في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء- الاردن.

وقد كشفت الدراسة عن:-

- ١) ان المناخ التنظيمي والممارسات الادارية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية تتنوع من النمط المغلق الى النمط المفتوح وفقاً للمستويات الستة المتعلقة بالتنظيم في المدرسة.
- ٢) تبين ان المعلمين الذين يعانون من الأستفاد النفسي هم الأكثر شعوراً بعدم الرضا عن المناخ التنظيمي والممارسات الادارية للمديرين الذين يعملون معهم.
- ٣) هناك فروق دالة احصائياً بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدرسة ، وعدم الشعور بالأنجاز من قبل المعلمين.

دراسة العقرباوي (١٩٩٤):

اجريت هذه الدراسة حول مستوى ومصادر الاحترق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة عمان الكبرى، وقد استهدفت الدراسة التعرف على مصادر ومستويات الاحترق النفسي عند المديرين.

و اختار الباحث عينة عشوائية طبيعية مكونه من ١١٠ مديراً ومديرة، واستخدم لجمع البيانات والمعلومات اداتين سبق استخدامها في دراسات سابقة، وقد كشفت الدراسة عن نتائج تتعلق

بطبيعة الممارسات الإدارية للمديرين وعلاقتها بالاحتراق النفسي ومستوياته لديهم، ووجود علاقة داله بين مستويات الاحتراق النفسي والممارسات الادارية للمديرين .

وقد اوصت الدراسة بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتخفيف من الابعاء والمهام والممارسات الادارية الملقة على عاتق مدير المدرسة.

دراسة العزيمي (١٩٧٦) :

هدفت هذه الدراسة والتي اجريت في الاردن لوصف وظائف مدير المدرسة الالزامية، كما يراها المديرون، والمشرفون، والاداريون، ومديرو التربية. وقد صنفت الوظائف في المجالات التالية:-

- الواجبات المكتبية ، و الاشراف على التعليم ، و النظام المدرسي ، و المسؤوليات الادارية، و القيادة التربوية وتحسين المنهاج، والتعليم . وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية:-
- تدعو الحاجة الماسة الى توضيح هذه الواجبات في ضوء فلسفة واهداف التربية والتعليم المنصوص عليها في قوانين وزارة التربية والتعليم .
- عدم الوضوح والتحديد الذي يكتنف واجبات مدير المدرسة الالزامية.
- الاتصال، والتنسيق ، واجباد المصادر ، و المساعدة في الاستفادة من المعلومات، بالاضافة الى حل المشاكل، وتنفيذ البرنامج والادارة ب- اما من حيث الانظمة المساندة أو الداعمة فكانت اكثر اهمية من التدريب الرسمي في تشكيل سلوك ومواقف الوكلاء -
- أكد المشرفون التربويون اهتمام المديرين بالاعمال الكتابية على حساب الممارسات التطويرية وتوجيه الطلاب وارشادهم وعلى حساب علاقة المدرسة بالمجتمع .
- ممارسة المدير الفعلية لا ترتبط جيداً بالممارسات التي يفترض فيه انجازها

الدراسات الاجنبية

دراسة بروكوفر (Brookover , 1979) :

تم اجراء هذه الدراسة على (١٥٩) مدرسة ابتدائية في ميتشغان بالولايات المتحدة الامريكية، وكشفت الدراسة عن أن ممارسة المدير لدوره المتوقع منه في المدارس الناجحة يختلف عنه في المدارس غير الناجحة. فقد تميز مديرو المدارس الناجحة بحزم اداري واشراف فني، بعكس مديري المدارس غير الناجحة الذين افتقروا الى مثل هذه المهارات الادارية.

دراسة هاول (Howell , 1981) :

قام الباحث بإجراء مسح على المستوى القومي في الولايات المتحدة شمل (٨٢) مدرسة ابتدائية، و (٥٤) مدرسة متوسطة، و (٣١) مدرسة ثانوية. وقد توصل الى أن مديري المدارس يمارسون دورهم الاداري أكثر من دورهم الفني، ففي المدارس الابتدائية سجل المديرون انهم يخصصون ٤٠٪ من وقتهم في ساعات مكتبية ادارية، و ١٠٪ في القيادة التعليمية و ١٠٪ في تقويم المعلمين، و ١٠٪ في التخطيط، و ٣٠٪ في الأعمال التالية: - علاقاتهم مع المجتمع والتلاميذ والهيئة التدريسية، والاشراف المنهجية، والتطوير الذاتي المهني، في حين أنهم لم يخصصوا أي وقت لتحسين أعمال الهيئة التدريسية والبرجة واختيار المواد، والاختبارات التقويمية.

دراسة شوخر (Shoemaker , 1981) :

اجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على مدرستين ابتدائيتين تتشابهان في ظروف البيئة، ولكنهما تختلفان بشكل واضح في مستوى التحصيل في القراءة، وأثبت التحليل أن هذا الاختلاف يعود الى الظروف المدرسية، التي منها دور مدير المدرسة، ففي المدرسة الناجحة لوحظ أن المدير كقائد اداري يبدو وكأنه في كل مكان في المدرسة، يلاحظ التلاميذ والمعلمين ويسعى لايجاد جو مدرسي مستقر، واتصال مفتوح مع الآباء وبقية هيئات المجتمع. أما كونه قائداً فنياً، فقد تميز مدير المدرسة الناجحة بملاحظاته المتكررة للصفوف، وباهتمامه بالقراءة وبتوفير جو مساعد لها

دراسة سويني (Sweeny , 1982) :

رأت هذه الدراسة ان المسؤولية المباشرة في تحسين عمليتي التعلم والتعليم تقع على عاتق مدير المدرسة، وتوصل في بحثه الى ستة مسلكيات قيادية ترتبط بشكل ثابت بالمدارس الناجحة، فالمديرون الناجحون هم الذين يوفرون من خلال دورهم الاداري دعماً للمعلمين، وجواً من النظام في مدارسهم، ومن خلال دورهم الفني يضعون استراتيجيات تعليمية، وينسقون بين البرامج التعليمية، ويؤكدون على الانجاز والتحصيل، ويقومون بتقديم التلاميذ بشكل مستمر.

دراسة هود (Howd , 1984) :

كانت هذه الدراسة بعنوان "آثار أساليب المدير على تقدم أو تحسن المدرسة في الولايات المتحدة" . وملخص الدراسة هو أن الافتراضات الأساسية للبحث هي آلة التغيير، حيث أن التغيير يبدأ من الأفراد، ويشمل النمو الشخصي، ولذا فإن التدخل يجب أن يتعلق بالناس، ومن ثم بالابداع وبعدها فإن (مراحل الإهتمام) التي يتم وصفها بالتفصيل هي : الوعي، المعلومات الشخصية، و الإدارة، و النتائج، والتعاون وإعادة التركيز . والابحاث الحالية تركز على التدخلات من قبل المدير، والتي تم تبويبها على أنها أجزاء خطة للعبة: تطوير ترتيبات تنظيمية داعمة ومساندة، وتقديم التدريب، والتشاور، والتعزيز، والمراقبة، والتقويم، وزيادة الاتصالات الخارجية والارسال. ويتم تبويب المديرين حسب أسلوب وقيادة، على أنهم مبادرون، مدراء مؤسسات، أو مجيئون، ويتم وصف الأنواع وربطها مع أدوارهم كميسرين للتغيير.

دراسة مونتغمري (Montgomery , 1991) :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الأساليب والممارسات القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بعدد من المتغيرات، وقد حاولت الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

- (١) ما هو الأسلوب الأمثل في الممارسات الإدارية الذي تفضله مديرات المدارس المتوسطة؟
- (٢) هل يرتبط الاحتراق النفسي بأسلوب اداري معين؟
- (٣) هل تؤثر متغيرات ضبط الوضع المدرسي، ساعات العمل الاسبوعية، وسنوات الخبرة، والجنس، على استخدام اساليب ادارية معينة؟

وقد كشفت النتائج عن وجود ارتباط عالٍ ومعيّر بين الاساليب الادارية والممارسات العملية التي تمارسها مديرات المدارس المتوسطة ودجة الاحتراق النفسي لصالح المديرات الاكثر سعيا للإنجاز في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة كالين (Cunneen,1992) :

أجريت هذه الدراسة حول الممارسات الادارية لمديري المدارس في ولاية هامشير وأثرها على الاحتراق النفسي. حيث استخدم الباحث لهذه الدراسة استبانة شملت أبعادها الأساليب والممارسات الادارية وعلاقتها ببعض المتغيرات البيئية والوظيفية والنفسية.

وقد كشفت تلك الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً ومعبرة بين الأساليب والممارسات الادارية وضبط الوضع المدرسي والاجهاد الانفعالي عند المديرين .

دراسة سكوت (Scott,1993) :

كانت هذه الدراسة بعنوان "مدراء لمدارسنا المتغيرة" ، في ولاية تنسي بالولايات المتحدة الأمريكية تصف معرفة جديدة ومهارات تدريبيه على أستعمال برامج تحضير المديرين ، واحتوت هذه الدراسة على المهارات الاساسية أو الجوهرية في واحد وعشرين مجالاً وقد نظم الواحد والعشرون مجالاً تحت أربع أجزاء عريضة وهي دمج المناهج التقليدية مع القيادة والادارة والمهارات العملية .

وتم الابلاغ عن النتائج التالية :-

١- المدراء الذين أبرزوا حرية الحركة وأساليب قيادية ديمقراطية شجعوا المجالس على أن تعمل بشكل متعاون .

٢- كانت المجالس أكثر احتمالية بأن تعمل بشكل تعاوني عندما كان الرؤساء قادة أقوياء ، وعندما كان أعضاء المجالس متعاونين مع المدير الاداري وعندما كان هناك تفاهم مشترك لدور المجلس ، وقد تم رسم مخطط لتطوير أساليب عمل المجلس .

دراسة براون (BROWN,1995) :

كانت بعنوان " مسح سلوكيات القيادة لدى المدراء الأمريكيان من أصل فلييني " فحصدت هذه الدراسة سلوك القيادة لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية للأمريكان

من أصل فلبيني في نظام المدارس الحكومية في كاليفورنيا ، وتم تحليل اتجاهات واعتقادات وقيم هؤلاء المديرين للتعرف على تلك الاتجاهات والاعتقادات . والقيم التي تتفق مع مزايا القيادة التي تعتبر ضرورية للمديرين في عقد التسعينات . وتم استخدام أسلوب البحث الوصفي بالاستفادة من مسح ومقابلة كافة أعضاء مجموعة البحث البالغ عددهم ٣٩ مديراً أمريكياً من أصل فلبيني في نظام المدارس الحكومية في كاليفورنيا اشتركوا في هذه الدراسة .

أظهرت البيانات في هذه الدراسة بأن المديرين الأمريكيين من أصل فلبيني قد أظهروا المزايا القيادية الضرورية للمؤسسات الناجحة . وكشفت أيضاً عن قيم واعتقادات وممارسات ذات جذور ثقافية عميقة ، يمكن إدراكها بأنها متحيزة وتتناقض مع مبدأ تساوي الفرص .

دراسة فلورس (FLORES,1995) :

كانت بعنوان " الممارسات القيادية لمديرين المدارس الثانوية التي تتعلق بالعنف المدرسي وعوامل ديمغرافية أخرى " ، وقارنت هذه الدراسة العنف المدرسي للمديرين الذين كانت ممارستهم القيادية عالية في العلاقات الانسانية مع هؤلاء الذين كانت قيادتهم منخفضة في العلاقات الانسانية ، وفحصت الدراسة أيضاً ممارسة القيادة والعنف المدرسي ، وعلاقتها بحجم المدرسة والحالة الاجتماعية والاقتصادية للجسم الطلابي ، ونسبة الطلبة الذين يعيشون في بيت مع والد واحد ، ونسبة الطلبة الذين يشتركون في نشاطات لامنهجية والموقع الجغرافي للمدرسة .

وكان نتيجة هذه الدراسة عدم اختلاف ممارسات قيادة المدير نتيجة للفروق في العنف المدرسي عند المديرين ، كما أن ممارسات قيادة المدير وعلاقتها مع العنف المدرسي لم تختلف كتعبير عن الاختلافات مع نسبة الطلبة الذين يعيشون في بيت مع والد واحد أو قد يشتركون في نشاطات لامنهجية أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي إلا أن ممارسة قيادة

المدير وعلاقتها مع العنف المدرسي وجد أنها تختلف كتعبير عن الفروقات في حجم المدرسة والموقع الجغرافي للمدرسة .

دراسة مونتس ورامس (MONTES-RAMOS, 1996) بعنوان

كان عنوانها "ادراكات أربعة مديري مدارس في بورتوريكو في كيفية تأثير خلفياتهم الثقافية على أسلوب القيادة لديهم".

فحصت هذه الدراسة ادراكات أربعة مديري مدارس في بورتوريكو حول كيفية تأثير خلفياتهم الثقافية في أسلوب القيسادة لديهم.

واعتبرت هذه الدراسة أن العوامل الثقافية التي يحتمل أن تؤثر في أساليب القيادة لدى هؤلاء المديرين ومهارتهم وميزاتهم الشخصية بأنها ذات علاقة بأساليب القيادة لديهم وممارساتهم وأعمالهم أشارت نتائج هذه الدراسة الى:-

- ١- يدرك المديرون البورتوريكيون العاملون في مدارس الولايات المتحدة وجود الفرق الثقافية بينهم وبين الموظفين الآخرين لديهم، ويدركون كيفية تأثيرها في أسلوب القيادة لديهم وخاصة التركيز على الأشخاص والميول الثقافية لديهم للتعبير عن مشاعرهم.
- ٢- يؤكد هؤلاء المديرون على الحاجة الطردية مقابل بناء ثقافة مدرسية تعاونية.
- ٣- لدى هؤلاء المدراء التزام عميق لتحسين ظروف الحياة لدى الطلبة.
- ٤- يوسع هؤلاء المديرون قيادتهم التعليمية لتضم قيادة المجتمع بسبب ارتباطهم المباشر في مشاريع المجتمع.

لهذه الدراسة تضمينات مديري المستقبل من ناحية أن الاقليات تستطيع أن تساهم في تطوير منهاج الجامعات لتحضير قادة الاقليات للتعامل مع الهيئات والمجتمعات المدرسية التي تختلف عنهم أنفسهم ليستطيع المديرون من الاقليات اكتساب الويا في كيفية التعامل مع الهيئات التي تختلف عنهم، فان هؤلاء المديرين يستطيعون أيضا التعلم لمساعدة الموظفين لديهم بأن يتفهموا ثقافتهم وكيفية تأثيرها على أساليبهم القيادية لكي يكتسب هؤلاء المديرون قبولاً أكثر.

دراسة لوي (LOWE, 1996):

هدفت هذه الدراسة التي كان عنوانها "استخدام الاشراف السريري (الاكلينيكي) لمعرفة مستوى استخدام ممارسات الاشراف السريري في المدارس الثانوية في فلدفيا بنسلفانيا.

وأظهرت الدراسة أنه لدى مديري المدارس الثانوية الكاثوليكية في فلدفيا مستوى من ممارسات الاشراف السريري أفضل وان لم يكن ذا أهمية احصائية، وكان لدى المدراء العلمانيين مستوى استخدام أعلى من المدراس المتدينيين مع أنه لا فرق بينهما له أهمية من الناحية الاحصائية.

دراسة موي (MOYA, 1996):

"هدفت هذه الدراسة التي كانت بعنوان التعرف على مستويات مثالية لفعالية القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية وعلاقتها الفعلية بالمدارس الى الاجابة عن السؤال:- هل هناك علاقة مهمة بين درجة مثالية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية والممارسات الفعلية للمدارس التي يراها المعلمون في مدارسهم؟

وللبحث عن الاجابة، تعرفت الدراسة على مثالية القيادة ومستوياتها لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الاباما لتحديد وجود علاقة بين هذه المستويات وادراكات المعلمين للممارسات الفعلية في مدارسهم، وفحصت الرسالة أيضا مميزات المديرين من ناحية السن، وسنوات الخبرة والجنس ومستوى التعليم وتولي المنصب في تلك المدرسة لتحديد هل لهذه المتغيرات تأثير على هذه العلاقة.

وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة مهمة بين متغيرات مميزات المديرين وهي السن وسنوات الخبرة والجنس والمؤهلات التربوية مع مستوى القيادة، من هذا فقد تبين وجود علاقة مهمة بين مدة تولي المدير في المدرسة الثانوية و مستوى مثالية القيادة.

دراسة ماك وليامز (McWILLIAMS, 1996):

كانت تحت عنوان "وظائف مدير المدرسة الثانوية في استراتيجيات الوقاية والتدخل والمنع في ظاهرة انتحار الطلبة".

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق في استراتيجيات الوقاية والتدخل والمنع والسياسات والاجراءات والبرامج للتعامل مع انتحار الطلبة، واجريت مقارنات للاستجابات لتحديد وجود علاقات بين عدة عوامل مثل عدد سنوات الخدمة في ادارة المدرسة الثانوية واجمالي عدد سنوات الخدمة في التربية والخبرة بقضايا انتحار الطلبة ومميزات المدرسة.

ولقد وجدت الدراسة أن معظم المستجيبين قد وافقوا بشدة بأنه من المهم إيجاد فريق تدخل في الازمات على مستوى المدرسة الثانوية، وأشار ٧٨٪ من المستجيبين بأن هذه الفريق موجود في مدارسهم.

كما وجد اتفاق بين كل المشتركين حول الحاجة الى سياسات واجراءات مكتوبة حيث لا توجد اشارة قوية تدل على وجود هذه الفرق في المدارس الثانوية.

وأظهرت اجابات المسح وجود دعم قوي للتطور المهني لكل موظفي المدرسة وتدريب الطلبة على اشارات الانذار بالانتحار واجراءات تحويل الطلبة الذين يظهرون ميول انتحارية أقل من ٣٠٪ من المدارس المشاركة التي أثبتت عدم وجود موافقة حول أدوار المديرين المشاركين في التدخل والوقاية والمنع فعليا في استجاباتهم.

الفصل الثالث

منهج الدراسة واجراءاتها

* مجتمع الدراسة

* عينة الدراسة

* اداة الدراسة

- تصميم الاستبانة

- وصف الاستبانة

- الصدق

- الثبات

* اجراءات الدراسة

* المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

منهج الدراسة واجراءاتها

هذه دراسة مسحية وصفية تحليلية لفحص مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لدورهم الاداري عن طريق عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية. وقد تم في هذا الفصل وصف مايلي: -

- ١- مجتمع الدراسة
- ٢- عينة الدراسة
- ٣- أداة الدراسة (الاستبانة) وتشمل على :
 - أ (تصميم الاستبانة
 - ب) وصف الاستبانة
 - ج) الصدق
 - د) الثبات
- ٤- اجراءات الدراسة.
- ٥- المعالجة الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج

١- مجتمع الدراسة:-

يتألف مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها الحكومية في الضفة الغربية، وعددهم ٢٢٦ مديراً ومديرة .
ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة بشكل أمثل، قسّم الباحث المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية إلى ثمانية أقسام، واعتبر كل لواء قسماً، حسب موقعها الجغرافي، وهي كمايلي:-
ولواء طولكرم، ولواء نابلس، و لواء جنين، و لواء قلقيلية، ولواء رام الله، و لواء الخليل، ولواء بيت لحم، ولواء أريحا. كما هو موضح في الجدول التالي:-

جدول رقم (١)

المجتمع الاصلي لمديري المدارس الثانوية ومديراتها الحكومية
في الضفة الغربية موزع حسب الأولوية والجنس.

الرقم	اللواء	الذكور	الإناث	عدد المدارس
١-	نابلس	٢٥	١٠	٣٥
٢-	طولكرم	٢١	١٣	٣٤
٣-	قلقيلية	١٠	٣	١٣
٤-	جنين	٢٤	١٣	٣٧
٥-	الخليل	٢١	١٨	٣٩
٦-	أريحا	١	١	٢
٧-	بيت لحم	١٠	٨	١٨
٨-	رام الله	٣٠	١٨	٤٨
	المجموع	١٤٢	٨٤	٢٢٦

و يلاحظ من الجدول السابق ان عدد مدارس الذكور أكبر من عدد مدارس الإناث،
وسبب ذلك أن المدارس المختلطة يعمل فيها مديرون وليس مديرات، ولذا صنفتم مدارس
الذكور.

٢- عينة الدراسة:-

تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة حيث شملت العينة ٤٠ من مديري
المدارس ومديراتها التي وقع عليها الاختيار، وقد تم اختيار العينة بحيث تشمل المديرات والمديرين
وبطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم ترقيم المدارس، التي تكون منها مجتمع الدراسة. بأرقام
من ١ الى ٢٢٦ ثم تم سحب ٤٠ رقماً بطريقة عشوائية لتكون في مجموعها العينة التي شملتها

الدراسة وقد كان توزيع العينة وفق الجدول رقم (٢) وبعد دراسة توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الجنس (ذكر وأنثى) والمكان (لواء) تبين أن نسبة عدد المديرات لعدد المديرين كانت حوالي ٦٦٪، ونسبة الأولوية في المجتمع مقارنة مع نسبة الأولوية في العينة، وهذا ما دفع الباحث الى الاكتفاء بأربعين رقماً من الأرقام العشوائية، التي تم سحبها وبحسابات بسيطة كانت نسبة العينة تساوي تقريباً ١٨٪ من المجتمع وزيادة في الموضوعية والدقة في اختيار العينة قام الباحث باستخدام التحليل الاحصائي في اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بين عدد الذكور في العينة وعدد الذكور في المجتمع وكذلك عدد الاناث في المجتمع وعدد الاناث في العينة، وكذلك بين المجموع في المجتمع والمجموع في العينة، حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) والجدول التالي يمثل العينة العشوائية.

جدول رقم (٢)
جدول توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس واللواء

الرقم	اللواء	الذكور	الاناث	عدد المدارس
١-	نابلس	٤	٢	٦
٢-	طولكرم	٣	٢	٥
٣-	قلقيلية	١	١	٢
٤-	جنين	٤	٣	٧
٥-	الخليل	٤	٣	٧
٦-	أريحا	١	٠	١
٧-	بيت لحم	٢	١	٣
٨-	رام الله	٥	٤	٩
	المجموع	٢٤	١٦	٤٠

٣- أداة الدراسة:-

استخدم الباحث في دراسته استبانة من اعداد الدكتور محمود كوري، بعد اجراء بعض التعديلات عليها لتناسب مجتمع الدراسة والبيئة الفلسطينية.

٣: أ وصف الاستبانة:-

صُممت الاستبانة على صورة أسئلة مقيّدة، وذلك لما للأسئلة المقيّدة من فائدة، فهي تشجع المستفتين على الاجابة، وتساعد على ربط أذهانهم بالموضوع، وتيسر عملية تبويب البيانات وتحليلها .

وقد أرفق الباحث مع الاستبانة تعليمات مفصلة لتوضيح أهداف الدراسة وأغراضها وطريقة الاجابة عن الاستبانة وتضمنت الاستبانة أيضاً أسئلة ذات إجابات قصيرة عن المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الادارة المدرسية ومكان السكن، وعن الدورات التدريبية التي أخذها، وتحديد جنس المستجيب.

وتضمنت أيضاً مقدمة تطمئن المستفتين وتوضح لهم المطلوب منهم.

هذا وقد اشتملت الاستبانة على عشرة مجالات تتعلق بالممارسات الادارية، وتضمنت الاستبانة ثمانين فقرة موزعة على مجالات الدراسة.

فقد طلب من كل مدير ومديرة من أفراد عينة الدراسة إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة درجة ممارسة من بين الدرجات الخمس التالية:-

أبداً	نادراً	أحياناً	عالياً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥

والمجالات الرئيسية للممارسات الادارية التي شملتها فقرات الاستبانة هي كمايلي:-

- (١) تنظيم السجلات، والملفات، والاحصاءات، والشؤون المالية .
- (٢) توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى والحفاظة عليها.
- (٣) تنسيق الخدمات الاجتماعية، والترويجية بين المدرسة، وأعضاء المجتمع المحلي.
- (٤) تزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة.
- (٥) الاشراف على سلامة ونظافة التلاميذ، والأبنية، والمرافق.

٦ (توزيع المسؤوليات على الهيئة والعاملين.

٧ (تنظيم الجدول المدرسي.

٨ (قبول التلاميذ وانتقاهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات.

٩ (ضبط الحضور والغياب والتأخير.

١٠ (ضبط الخروج على النظام المدرسي.

٣: ب الصدق:-

قام الباحث بعرض فقرات الاستبانة على نخبة مختارة من المتخصصين في كلية التربية، وقسم الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، شملت الدكتور أحمد فهم جبر والدكتور علي الشكعة، والدكتور حسني المصري، والدكتور علي حباب، والدكتور وائل القاضي والدكتور محمد العملة، والدكتور فاروق السعد، للتأكد من أن جميع الفقرات تقيس ما أعدت لقياسه من جهة، ومن ثم التأكد من شموليتها للممارسات الادارية لدى مدير المدرسة الثانوية، وبعد أخذ آراء المتخصصين واقتراحاتهم في ذلك اعتبر المقياس صادقاً.

٣: ج الثبات:-

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة إعادة الاختبار. حيث قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها عشرة من المديرين والمديرات. وأعيد تطبيق الاستبانة على هذه العينة مرة أخرى بعد أسبوعين، وحسبت علامات المديرين على الاستبانة في الأجراء الأول والأجراء الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين علامات المديرين في الأجراء الأول والثاني وكان يساوي (٠,٨٤) باستخدام معادلة بيرسون.

اجراءات الدراسة:-

بعد أن تأكد الباحث من صدق الاستبانة وثباتها. بدأ بإجراء الدراسة، وتطبيق الاستبانة، بعد أن حصل على إذن رسمي من وزارة التربية والتعليم العالي في السلطة الفلسطينية. وقام الباحث بزيارة المدارس المعنية، واجتمع بمديريها، وشرح لهم أغراض الدراسة، وطريقة الاجابة على الاستبانة، وأجاب عن استفساراتهم، وأكد لهم بأنه لن يطلع أي شخص

على إجاباتهم، وأنه لن يكون هناك ذكر لأي شخص في هذه الدراسة، وبالتالي فالاجابات سوف تحفظ بكامل السرية.

وزع الباحث على أفراد العينة نسخاً من الاستبانة، وطلب منهم الاجابة على الاستبانة على الانفراد ودون أن يطلع أحداً على إجابته، وبعد أسبوع عاد الباحث وجمع الاستبانات من أفراد العينة، علماً بأن الباحث أرفق مع الاستبانة تعليمات واضحة تضمنت ما ذكر أعلاه. وبعد ذلك قام الباحث بتفريغ البيانات على شكل جداول وتمت معالجتها إحصائياً.

المعالجة الاحصائية:-

قام الباحث باستخدام اختبار ت (T - test) لفحص فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية و مديراتها في الضفة الغربية، بالإضافة الى التعرف على اثر متغيرات الجنس، التدريب، مكان العمل، المؤهل العلمي، والخبرة على ذلك. و من أجل تحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينه قوامها (٤٠) مديراً ومديرة طبق عليها استبانة الممارسات الإدارية، وبعد عملية جمع البيانات وتبويبها، عولجت احصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SAS)، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:-

ما هو واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية؟
و من أجل الاجابة عن السؤال اعتمدت المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ولكل مجال والمجالات مجتمعية، ونتائج الجداول (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) (٨) (٩) (١٠) (١١) (١٢) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (٣) ترتيب المجالات تبعاً للدرجة الممارسة الادارية عند المديرين والمديرات.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت نقطة الحياذ (٣) كما يلي :

٣ درجات ما فوق درجة ممارسة جيدة .

اقل من ٣ درجة ممارسة غير جيدة.

١- مجال تنظيم الجدول المدرسي:

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الإدارية لمجال تنظيم الجدول المدرسي
عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية.

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في لاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسة
١	١	احرص على ان اكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب	٣,٩٢	جيدة
٢	٨	اضع المبادئ فوق المصالح الشخصية	٤,	جيدة
٣	٢١	استطيع اختيار مساعدي واشرف على قيامهم بتحقيق الاهداف	٤,٠٧	جيدة
٤	٣٩	تنقضي ايام على اداء مهمات روتينية على واجبات اكثر اهمية	٣,٦٧	جيدة
٥	٤٠	انسق الوظائف المختلفة لعملية وعمل المعلمين لتحقيق أعمال متناسقة	٣,٨٢	جيدة
٦	٤٩	اعقد اجتماعات مبرجة مع المعلمين لمعالجة اهتماماتهم واقترح أساليب للتحسين	٤,١٧	جيدة
٧	٥٣	احرص على تطوير المكتبة والوسائل المعينة واتبع استعمالها والاستفادة منها	٣,٧٧	جيدة
٨	٥٤	انظم دراسة للجوانب المختلفة من المنهاج مع المعلمين كل حسب اختصاصه	٣,٥٥	جيدة
		الممارسة الكلية للمجال	٣,٨٧	جيدة

* أقصى درجة (٥) درجات

ويتضح من الجدول (٣) ان الواقع الحالي للممارسات الإدارية على جميع فقرات مجال
تنظيم الجدول المدرسي كانت جيدة، حيث كان متوسط الاستجابة عليها اكثر من نقطة الحياض
(٣).

٢- مجال توزيع المسؤوليات على الهيئة والعاملين:-

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمجال توزيع المسؤوليات على الهيئة والعاملين لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية.

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستجابة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسة
١	٤	اقود المعلمين في مطالباتهم على ظروف عمل افضل	٤,٣٢	جيدة
٢	٩	اعرف متى توجد مشكلة واحدها بشكل صحيح	٤,٣٠	جيدة
٣	٢٣	اوزع الأعمال واحدد ما يترتب عمله واحدد مسؤولياتهم	٣,٧٧	جيدة
٤	٢٤	افوض بعض المسؤوليات للطلاب لتعوديدهم على ممارسة كثير من الأعمال	٣,٨٠	جيدة
٥	٢٥	اكون صديق المعلمين واساعدهم على حل مشاكلهم الشخصية ونموهم المهني	٣,٨٢	جيدة
٦	٤١	انسق نشاطات افراد المجتمع والمعلمين لخدمة العملية التربوية	٤,٢٠	جيدة
٧	٤٨	اعمل مع الهيئة التدريسية على تحسين عملية التدريس في المدرسة	٤,	جيدة
		الممارسة الكلية للمجال	٤,٠٣	

* اقصى درجة (٥) درجات

و يتضح من الجدول (٤) ان درجة الممارسة الحالية لفقرات مجال توزيع المسؤوليات على الهيئة والعاملين عند مديري المدارس في الضفة الغربية كانت جيدة، حيث كان متوسط الاستجابة على جميع الفقرات والكلية اكثر من (٣).

٣- مجال ضبط الحضور والغياب:-

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية للممارسات الإدارية لمجال ضبط الحضور والغياب
عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية.

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسة
١	٣	اقود المعلمين في مطالباتهم لظروف عمل افضل	٤,٣٢	جيدة
٢	١١	اعرف متى توجد مشكلة واحدها بشكل صحيح	٤,١٧	جيدة
٣	٢٩	اوزع الأعمال واحدد ما يترتب عمله واحدد مسؤولياتهم	٣,٩٢	جيدة
٤	٣٨	افرض بعض المسؤوليات للطلاب لتعوديدهم على ممارسة كثير من الأعمال	٣,٩٠	جيدة
٥	٤٥	اكون صديق المعلمين واساعدهم على حل مشاكلهم الشخصية ونموهم المهني	٤,٠٥	جيدة
٦	٤٧	انسق نشاطات أفراد المجتمع والمعلمين لخدمة العملية التربوية	٣,٩٥	جيدة
٧	٥٨	اعمل مع الهيئة التدريسية على تحسين عملية التدريس في المدرسة	٣,١٥	جيدة
		الممارسه الكليه للمجال	٣,٩٢	

* اقصى درجة (٥) درجات

و يتضح من الجدول (٥) أن درجة الممارسات الإدارية الحالية لمجال ضبط الحضور والغياب لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية كانت جيدة حيث كان متوسط الاستجابة على جميع الفقرات اكثر من (٣).

٤ - مجال تنظيم السجلات والملفات:-

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال تنظيم السجلات والملفات
عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية.

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسة
١	٥	اتصرف بهدوء في وجه المعارضة	٤,٣٧	جيدة
٢	١٠	ابحث عن المعلومات واحلل المعقد منها لتحديد العناصر الهامة للمشكلة	٤,٠٢	جيدة
٣	٢٦	اخلق جواً من الثقة والاحترام المتبادلين بين اعضاء الهيئه التدريسية	٣,٨٢	جيدة
٤	٢٧	احترم آراء المعلمين وقراراتهم	٤,٠٥	جيدة
٥	٢٥	اكون صديقاً للمعلمين واساعدهم على حل مشاكلهم الشخصية ونموهم المهني	٣,٢٠	جيدة
		الممارسه الكليه للمجال	٣,٨٩	جيدة

* اقصى درجة (٥) درجات

ويتضح من الجدول (٦) ان درجة الممارسات الادارية لمجال تنظيم السجلات، والملفات عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية كانت جيدة على جميع فقرات المجال والكلية، حيث كانت المتوسطات للاستجابة عليها اكثر من نقطة الحياد (٣).

٥- مجال قبول وانتقال التلاميذ:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال قبول وانتقالهم التلاميذ
عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسة
١	٦	اتقبل النقد من رؤسائي	٤,١٠	جيدة
٢	١٢	احدد الأولويات لاتمام المهمات الخاصة بإيجاد حلول للمشكلات	٤,١٠	جيدة
٣	٢٨	اشعر التلاميذ انهم عنصر هام في المدرسة عن طريق إشراكهم في العملية التربوية	٣,٨٢	جيدة
٤	٤٣	اخلق الانسجام بين أصحاب الآراء المتنافرة لخلق الانسجام في المجتمع المدرسي	٤,٢٠	جيدة
		الممارسة الكلية للمجال	٤,٠٥	جيدة

* اقصى درجه (٥) درجات

و يتضح من الجدول (٧) ان درجة الممارسات الادارية لمجال قبول وانتقالهم التلاميذ كانت على جميع فقرات المجال حيث كان متوسط الاستجابة عليها اكثر من نقطة الحياذ (٣).

٦- مجال توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم المدرسية:-

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال توفير الكتب والوسائل التعليمية
واللوازم المدرسية عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسات
١	١٣	اترك المعلمين في اتخاذ القرارات التي سيقومون بتنفيذها	٤,٠٧	جيدة
٢	٣٠	اثني على من يؤدي عملاً جيداً	٤,	جيدة
٣	٤٢	احلل واشخص مواقف النزاع واختار لها سبلاً لحلها بدقه وكفاية	٤,٠٥	جيدة
٤	٥٠	اناقش مع المعلمين الصعوبات التي يواجهونها في تعليمهم	٣,٩٠	جيدة
		الممارسة الكلية للمجال	٤,٠٠٦	جيدة

* اقصى درجه (٥) درجات

و يتضح من الجدول (٨) ان درجة الممارسات الادارية لمجال توفير الكتب، والوسائل التعليمية واللوازم المدرسية، لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في مدارس الضفة الغربية كانت جيدة على جميع الفقرات والكلية حيث كان متوسط الاستجابة عليها اكثر من نقطه الحياذ (٣).

٧- الاشراف على سلامة الابنية والمرافق:-

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال الاشراف على سلامة الابنية والمرافق عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية.

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسات
١	٧	اتقبل التقيد البناء من مرؤوسي	٤,٠٥	جيدة
٢	٣٦	تراعي خطط طموحات واحتياجات المدرسة و المجتمع	٤,٠٢	جيدة
٣	٣٧	اعدل خططي إن لزم	٣,٩٥	جيدة
٤	٤٤	أطور مع المعلمين معايير التقويم وادائهم	٤,٤٠	جيدة
٥	٥٢	اعمل على تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات	٤,١٢	جيدة
٦	٥٦	اوجه انتباه المعلمين لمصادر تعليميه أخرى غير الكتاب المقرر	٣,٣	جيدة
		الممارسة الكلية للمجال	٣,٩٧	جيدة

٤٩٥٥١٦

* اقصى درجه (٥) درجات

و يتضح من الجدول (٩) ان درجة الممارسات الادارية لمجال الاشراف على سلامة الابنية والمرافق لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية كانت جيدة على جميع الفقرات والكلية، حيث كان متوسط الاستجابة عليها اكثر من نقطة الحياذ (٣).

٨- مجال ضبط الخروج على النظام المدرسي:-

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال ضبط الخروج على النظام المدرسي
عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية.

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في لاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسات
١	٢	اهم المعلمين على القيام بواجباتهم بشكل جيد	٤,٠٥	جيدة
٢	٣٢	احتفظ بروح الدعاية في عملي وقراراتي الشخصية	٣,٩٢	جيدة
٣	٣٣	اشعر المعلمين والطلاب والمجتمع بالارتياح في حضوري واعمل تواصلاً بينهم	٤,١٠	جيدة
٤	٣٤	احسن التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي والطلاب	٤,٣٠	جيدة
٥	٤٦	اغير الأهداف والإجراءات من حين إلى لآخر	٤,٠٧	جيدة
٦	٥٧	اعد الميزانية المدرسية وفقاً لنماذج محددة تعني النشاطات المراد اتخاذها	٤,٤٢	جيدة
		الممارسات الكلية للمجال	٣,٩٩	جيدة

* أقصى درجة (٥) درجات

و يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الممارسات الادارية لمجال ضبط الخروج على النظام المدرسي لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية جيدة حيث كان متوسط الاستجابة عليها اكثر من (٣).

٩- مجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية بين المدرسة والمجتمع:-

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية

بين المدرسة والمجتمع عند مديري المدارس الثانوية الثانوية في الضفة الغربية

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسات
١	١٤	ابحث عن حلول متعددة مناسبة للمشاكل وقيمها	٤,٣٧	جيدة
٢	١٨	استمع لما يقوله الآخرون واصغي للتفاصيل	٣,٨٠	جيدة
٣	١٩	اجيد توضيح سياسات المدرسة للمعلمين والطلاب والمجتمع	٣,٩٧	جيدة
٤	٢٠	اعرف ما اريد وانقله بوضوح للآخرين	٤,٠٧	جيدة
٥	٣٥	اتوقع حدوث تطورات ومصاعب في المستقبل واخطط لها	٤,٢٢	جيدة
		الممارسات الكلية للمجال	٤,٠٩	جيدة

* اقصى درجه (٥) درجات

و يتضح من الجدول (١١) إن درجة الممارسات الادارية لمجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية في المدرسة والمجتمع لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية كانت جيدة على جميع الفقرات والكلي، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اكثر من (٣).

١٠ - مجال تزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة:-

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية للممارسات الادارية لمجال تزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة
عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية

(ن = ٤٠)

الرقم المتسلسل	الرقم في الاستبانة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	درجة الممارسات
١	١٥	اقوم بعمل تقارير كتابيه وشفوية واضحة لنشاطات المدرسة وبرامجها	٣,٨٧	جيدة
٢	١٦	اقود المناقشات وألخص الاراء والأفكار أثناء الاجتماعات	٤,٠٥	جيدة
٣	١٧	اقنع الآخرين بأرائي لصالح العملية التعليمية التربوية	٣,٩٠	جيدة
٤	٣١	أخذ بعين الاعتبار ردود الفعل والروح المعنوية للطلاب والمعلمين عند اتخاذ القرار	٤,٠٢	جيدة
٥	٥١	انظم دروساً تطبيقية لعرض أساليب ومهارات تعليمية جديدة	٣,٨٧	جيدة
		الممارسات الكلية للمجال	٣,٩٤	جيدة

* أقصى درجه (٥) درجات

و يتضح من الجدول (١٢) إن درجة الممارسات الادارية لمجال تزويد المدارس المختصة
بالمعلومات المطلوبة لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية كانت جيدة على جميع
الفقرات والكلية، حيث كانت متوسط الاستجابة عليها اكثر من (٣).

١١- ترتيب المجالات تبعاً لأهميتها:-

الجدول (١٣)

ترتيب مجالات الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها
في الضفة الغربية تبعاً لأهميتها.

(ن = ٤٠)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة	درجة الممارسة
	بمجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية بين المدرسة والمجتمع	٤,٠٩	جيدة
٢	بمجال قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف	٤,٠٥	جيدة
٣	بمجال توزيع المسؤوليات على الهيئة والعاملين	٤,٠٣	جيدة
٤	بمجال توفير الكتب والوسائل التعليمية	٤,٠٠٦	جيدة
٥	بمجال ضبط الخروج على النظام المدرسي	٣,٩٩	جيدة
٦	بمجال الإشراف على سلامة الابنية والمرافق	٣,٩٧	جيدة
٧	بمجال تزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة	٣,٩٤	جيدة
٨	بمجال ضبط الحضور والغياب	٣,٩٢	جيدة
٩	بمجال تنظيم السجلات والملفات والإحصاءات والشؤون المالية	٣,٨٩	جيدة
١٠	بمجال تنظيم الجدول المدرسي	٣,٨٧	جيدة
	درجة الممارسة الكلية (المجالات مجتمعة)	٣,٩٧	جيدة

و يتضح من الجدول (١٣) إن درجة الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في فلسطين كانت جيدة على جميع المجالات والكلية، حيث كان متوسط الاستجابة عليها اكثر من نقطه الحياذ (٣) أيضاً. و يتضح من الجدول إن أعلى درجه للممارسة الادارية كانت على مجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية بين المدرسة والمجتمع، حيث وصل

متوسط الاستجابة إلى (٤,٠٩) واقل درجه للممارسه كانت على مجال تنظيم الجدول المدرسي حيث وصل متوسط الاستجابة إلى (٣,٨٧).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الاداريه لمديري المدارس ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

و من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T- test) ونتائج الجدول (١٤) تبين ذلك.

الجدول (١٤)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في الممارسات الاداريه لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	ت المحسوبة	مديرة (ن=١٦)		مدير (ن=٢٤)		مجالات الممارسات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
,٢٢	١,٢٤	,٣٠	٣,٧٩	,٣٣	٣,٩٢	مجال تنظيم الجدول المدرسي
,٣٠	١,٠٤	,٣٧	٤,١٠	,٣٦	٣,٩٨	مجال توزيع المسؤوليات
,٢٦	١,١٤	,١٨	٣,٩٩	,٣٥	٣,٨٨	مجال ضبط الحضور والغياب
,٥٤	,٦١	,٤٨	٣,٩٥	,٤٤	٣,٨٥	مجال تنظيم السجلات
,٧٥	,٣١	,٣١	٤,٠٧	,٣٨	٤,٠٤	مجال قبول التلاميذ وانتقالهم
,١٤	١,٤٨	,٣٥	٤,١٠	,٣٦	٣,٩٣	مجال توفير الكتب والوسائل
,٢٦	١,١٢	,٢٩	٣,٩٠	,٣٢	٤,٠٢	مجال الإشراف على سلامة الابنيه والمرافق
,٤٩	,٦٨	,٢٢	٤,٠٤	,٤٠	٣,٩٦	مجال ضبط الخروج على النظام المدرسي
,٤٩	,٦٨	,٣٢	٣,١٤	,٣٧	٤,٠٥	مجال تنسيق الخدمات والاجتماعية والصحية
,٦٥	,٤٥	,٤١	٣,٩٠	,٥٦	٣,٩٧	مجال تزويد الدوائر
,٦٢	,٤٨	,١٤	٣,٩٩	,٢٢	٣,٩٦	الكلية (المجالات مجتمعية)

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ت الجدولية (٢,٠٣) بدرجات حريه (٣٨)

و يتضح من الجدول (١٤) إن قيم اختبارات المحسوبة على جميع المجالات والكلية كانت على التوالي (١,٢٤, ١,٠٤, ١,١٤, ١,٦١, ٣,٣١), وجميع هذه القيم أقل من قيمة (ت) الجدوليه (٢,٠٣) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في الممارسات الاداريه بين المديرين والمديرات في مدارس الضفة الغربية بمعنى آخر قبول الفرضية الصفرية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الاداريه لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير التدريب الاداري. لمتغير التدريب الاداري و من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة، ونتائج الجدول (١٥) تبين ذلك.

الجدول (١٥)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التدريب الاداري.

مستوى الدلالة	"ت" المحسوبة	غير مدرب (ن=٣٠)		مدرب (ن=١٠)		مجالات الممارسات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
,٢١	١,٢٦	,٣١	٣,٩١	,٣٦	٣,٧٦	بجال تنظيم الجدول المدرسي
,٩٧	,٠٣	,٣٩	٤,٠٣	,٢٩	٤,٠٢	بجال توزيع المسؤوليات
,١٢	١,٥٤	,٣١	٣,٩٦	,٢٢	٣,٨٠	بجال ضبط الحضور والغياب
,٧٢	,٣٥	,٤٨	٣,٨٨	,٣٦	٣,٩٤	بجال تنظيم السجلات
,٤١	,٨٣	,٣٩	٤,٠٨	,٢١	٣,٩٧	بجال قبول التلاميذ وانتقاهم
,٩٥	,٠٦	,٣٩	٤,٠٠٨	,٢٨	٤,-	بجال توفير الكتب والوسائل
,٢١	١,٢٥	,٣٢	٤,٠١	,٢٦	٣,٨٦	بجال الإشراف على سلامة الابنيه والمرافق
,٢٧	١,١٠	,٣٧	٣,٩٦	,٢١	٤,١٠	بجال ضبط الخروج على النظام المدرسي
,٣٦	,٩٢	,٣٦	٤,٠٦	,٣٤	٤,١٨	بجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية
,٤١	,٨١	,٥٥	٣,٩٠	,٣٥	٤,٠٦	بجال تزويد الدوائر
,٧٧	,٢٩	,٢١	٣,٩٧	,١٤	٣,٩٥	الكلية (المجالات مجتمعيه)

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ت الجدولية (٢,٠٣) بدرجات حرية (٣٨)

و يتضح من الجدول (١٥) إن قيم اختبارات المحسوبة على لجميع المجالات والكلية كانت على التوالي (١,٢٦, ١,٥٤, ٣,٥١, ٠,٦٤, ١,٢٥, ٠,٩٢, ٠,٨١, ٠,٢٩) وجميع هذه القيم اقل من قيمة (ت) الجدوليه (٢,٠٣) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الادارية بين المديرين والمديرات في مدارس الضفة الغربية تعزى لمتغير التدريب الإداري، بمعنى أحر قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في الممارسات الادارية

لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل

و من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" ونتائج الجدول (١٦) تبين ذلك.

الجدول (١٦)

نتائج اختبار "ت" للدلالة على الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تبعاً لمتغير مكان العمل.

مستوى الدلالة	"ت" المحسوبة	مدينة ($N=20$)		قرية ($N=20$)		مجالات الممارسات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
١,	,٠٠٠	,٣٦	٣,٨٧	,٢٩	٣,٨٧	بجالات تنظيم الجدول المدرسي
,١٠	١,٦٨	,٣٨	٣,٩٣	,٣٤	٤,١٢	بجالات توزيع المسؤوليات
,٨٢	,٢٢	,٣٠	٣,٩١	,٢٩	٣,٩٣	بجالات ضبط الحضور والغياب
,٩٤	,٠٦	,٤٤	٣,٩٠	,٤٨	٣,٨٩	بجالات تنظيم السجلات
,٥٨	,٥٥	,٣٧	٤,٠٢	,٣٣	٤,٠٨	بجالات قبول التلاميذ وانتقالهم
,٩١	,١٠	,٣١	٤,	,٤١	٤,٠١	بجالات توفير الكتب والوسائل
,٦٢	,٤٩	,٣٧	٣,٩٥	,٢٤	٤,	بجالات الإشراف على سلامة الابنية والمرافق
,٧	,٣٧	,٣٥	٣,٩٧	,٣٤	٤,٠١	بجالات ضبط الخروج على النظام المدرسي
,٦٠	,٥٢	,٣٨	٤,٠٦	,٣٢	٤,١٢	الاجتماعية والصحية
,٨٥	,١٨	,٣٧	٣,٩٦	,٦٢	٣,٩٣	بجالات تزويد الدوائر
,٥٢	,٦٤	,١٨	٣,٩٥	,٢١	٣,٩٩	الكلي (المجالات مجتمعية)

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ ت الجدولية ($2,03$) بدرجات حرية (38)

و يتضح من الجدول (١٦) إن قيم اختبارات المحسوبة على جميع المجالات والكلية كانت على التوالي (صفر، ١، ٦٨، ٢٢، ٠٦، ٥٥، ١٠، ٤٩، ٣٧، ٥٢، ١٨، ٦٤)، وجميع هذه القيم أقل من قيمة (ت) الجدوليه (٢، ٠٣) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في الممارسات الادارية بين المديرين والمديرات في المدارس الثانوية في الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل بمعنى آخر قبول الفرضيه الصفرية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة من اجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" ونتائج الجدول (١٧) تبين ذلك

الجدول (١٧)

نتائج اختبار "ت" للدلالة على الفروق في الممارسات الادارية لمديري ومديرات المدارس في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة	"ت" المحسوبة	خبره طويله ($n=24$)		خبره قصيره ($n=16$)		مجالات الممارسات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
,٢٢	١,٢٤	,٣٥	٣,٩٢	,٢٦	٣,٧٩	مجال تنظيم الجدول المدرسي
,٣٥	,٩٤	,٤٠	٤,٠٧	,٣١	٣,٩٦	مجال توزيع المسؤوليات
,٢٤	١,١٧	,٣٣	٣,٩٧	,٢٣	٣,٨٥	مجال ضبط الحضور والغياب
,١٠	١,٦٧	,٥١	٣,٩٩	,٣٢	٣,٧٥	مجال تنظيم السجلات
,٠١*	٢,٥٧	,٣٤	٤,١٦	,٣١	٣,٨٩	مجال قبول التلاميذ وانتقالهم
,٢٣	١,٢٠	,٣٧	٤,٠٦	,٣٣	٣,٩٢	مجال توفير الكتب والوسائل
,٠٥٤	,٦٠	,٣٠	٤,	,٣٣	٣,٩٣	مجال الإشراف على سلامة الابنية والمرافق
,٠٦	١,٨٦	,٢٣	٤,٠٧	,٤٤	٣,٨٧	مجال ضبط الخروج على النظام المدرسي
,٠٤*	٣,٠٢	,٣٤	٤,٢١	,٢٩	٣,٩٠	مجال تنسيق الخدمات والاجتماعية والصحية
,٥٦	,٥٧	,٥٢	٣,٩٨	,٤٩	٣,٨٨	مجال تزويد الدوائر
,٠٠٥*	٢,٧٧	,١٩	٤,٠٤	,١٥	٣,٨٧	الكلية (المجالات مجتمعية)

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ت الجدوليه (٢,٠٣) بدرجات حرية (٣٨)

يتضح من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الادارية لمجالات (تنظيم الجدول المدرسي، توزيع المسؤوليات على

الهيئة والعاملين، و ضبط الحضور والغياب، و تنظيم السجلات والملفات، وتوفير الكتب والوسائل التعليمية، و الاشراف على سلامة الابنية والمرافق، وضبط الخروج على النظام، وتزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة) عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لتغير خبره . بينما كانت الفروق داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) على مجالي قبول التلاميذ وانتقالهم، وتنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية بين المدرسة والمجتمع - والكلبي بين المديرين والمديرات أصحاب الخبرة القصيرة واصحاب الخبرة الطويلة لصالح أصحاب الخبرة الطويلة.

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الاداريه لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير التأهيل الأكاديمي. ومن اجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" ونتائج الجدول (١٨) تبين ذلك.

الجدول (١٨)

نتائج اختبار "ت" للدلالة على الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تبعاً لمتغير التأهيل الأكاديمي.

مستوى الدلالة	"ت" المحسوبة	مؤهل (ن=١٤)		غير مؤهل (ن=٢٦)		مجالات الممارسات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
١,	صفر	,٣٢	٣,٨٧	,٣٣	٣,٨٧	مجال تنظيم الجدول المدرسي
٠,٥١	,٦٥	,٣٥	٣,٩٧	,٣٨	٤,٠٦	مجال توزيع المسؤوليات
,٢٥	١,١٦	,٣٢	٤,	,٢٨	٣,٨٨	مجال ضبط الحضور والغياب
,٧٠	,٣٧	,٤٧	٣,٨٥	,٤٥	٣,٩١	مجال تنظيم السجلات
,٦٧	,٤٢	,٣٤	٤,٠٨	,٣٦	٤,٠٣	مجال قبول التلاميذ وانتقاهم
,٩٣	,٠٧	,٢٩	٤,	,٤٠	٤,٠٠٩	مجال توفير الكتب والوسائل
,٤	٠,٨٥	,٣٢	٣,٩١	,٣١	٤,٠٠٦	مجال الإشراف على سلامة الابنية والمرافق
*٠,٠٠٦	٢,٩١	,٤١	٣,٧٩	,٢٤	٤,١٠	مجال ضبط الخروج على النظام المدرسي
,٨١	,٢٣	٣٥	٤,٠٧	,٣٦	٤,١٠	مجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية
,٥١	,٦٦	,٤١	٣,٨٧	,٥٥	٣,٩٨	مجال تزويد الدوائر
,٤٣	,٧٨	,١٩	٣,٩٤	,١٩	٣,٩٩	الكلية (المجالات مجتمعية)

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ت الجدولية (٢,٠٣) بدرجات حرية (٣٨)

و يتضح من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ في الممارسات الادارية على جميع المجالات والكلي باستثناء مجال ضبط الخروج على النظام المدرسي تعزى لمتغير التأهيل. وكانت الفروق على مجال ضبط الخروج على النظام المدرسي دالة إحصائياً لصالح المدربين غير المؤهلين تأهيلاً تربوياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:-

ما هو واقع الممارسات الادارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية ومديراتها في فلسطين؟ ومن اجل الاجابه عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقره ولكل مجال من مجالات الممارسات الادارية والكلية (المجالات مجتمعه)، وقد تم اعتماد نقطه الحياض (٣) كمييار للممارسات الجيدة وغير الجيدة، بحيث إذا كان متوسط الاستجابة ٣ فما فوق، فإن ذلك يعبر عن ممارسة ادارية جيدة، اما إذا كان متوسط الاستجابة اقل من (٣) فإن ذلك يعبر عن ممارسه غير جيده. وفي ضوء عرض نتائج الجداول (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣) تبين أن واقع الممارسات الادارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية ومديراتها في مدارس الضفة الغربية كان جيداً على جميع مجالات الممارسات الادارية والكلية، حيث كان متوسط الاستجابة عليها اكثر من (٣).

ويرى الباحث إن السبب في ذلك يعود الى أن المجالات التي تضمنتها الاستبانة تتطلب أساسي وحيوي لنجاح العملية الادارية لأي مدير، ومتصلة اتصالاً مباشراً بعمله، ويؤكد على ذلك مصطفى (١٩٨٢) في إشارته الى إن المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة هي توجيه العمل في المدرسة، ومراقبة السلوك العام للمدرسين والطلبة، وتوجيه المدرسة إدارياً وفنياً ومراقبة سير الدراسة، واعداد التقارير الدورية عن سير الدراسة في المدرسة، ومتابعة دفاتر التحضير للمعلمين، واعداد الجداول المدرسية والاشراف على تنظيم السجلات. ويضيف سلامه (١٩٨٧) إلى إن وظيفة الادارة المدرسية في الوقت الحاضر تتضمن الحفاظ على نظام المدرسة، وحصر غياب التلاميذ، وصيانة الابنية المدرسية، وتنظيم العلاقات الانسانية بين المدرسة والمجتمع، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الاجتماعية و بالرجوع الى نتائج الجدول (١٣) تبين أن اعلى درجه للممارسات الادارية كانت على مجال تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية بين المدرسة والمجتمع حيث وصل متوسط الاستجابة عليه الى (٤,٠٩)، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار اليه سلامه (١٩٨٧) الى ان دور الادارة المدرسية في

الوقت الحاضر لم يعد محصوراً داخل إطار المدرسة ، بل امتد الى إقامة العلاقات الانسانية مع المجتمع ، وأولياء الأمور من أجل تحسين العملية التربوية، والتكامل في العمل التربوي بين المدرسة والأسرة. و بالرجوع الى نتائج الجدول (١٣) تبين ان مجال تنظيم الجدول المدرسي حصل على اقل درجه من الممارسات الادارية عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مدارس الضفة الغربية، حيث وصل متوسط الاستجابة عليه إلى (٣,٨٧) ولعل السبب في ذلك يعود إلى إن غالبية المدارس الثانوية يوجد منها سكرتير لمدير المدرسة، ومن مهامه الرئيسة إعداد الجدول المدرسي تحت اشراف ومتابعته مدير المدرسة.

وفيما يتعلق بدرجة الممارسات الادارية الكلية لمديري المدارس الثانوية في مدارس الضفة الغربية وصل متوسط الاستجابة إلى (٣,٩٧) وهو يعبر عن درجة ممارسة جيدة، ولعل السبب في ذلك يعود إلى حسن المتابعة والرقابة لمديري المدارس من قبل وزارة التربية في السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى وجود منافسة كبيرة على المنصب، مما يتطلب باستمرار التحسين في الممارسات الادارية من قبل المديرين والمديرات للمحافظة على مراكزهم الوظيفية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. و أظهرت نتائج الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية بين المديرين والمديرات، حيث كانت جميع قيم اختبار "ت" (T-test) المحسوبة اقل في القيمة الجدولية (٢,٠٣) على جميع المجالات والكلية. ولعل السبب في الحصول على مثل هذه النتيجة يعود إلى إن طبيعة العمل ومقوماته في المدارس الفلسطينية واحده سواء أكانت للذكور ام للإناث. وان العملية الادارية واحده وضمن تعليمات تحددها وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية سواء أكانت لمديري المدارس ام لمديراتها.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير التدريب الاداري. وأظهرت نتائج الجدول (١٥) ان جميع قيم اختبار "ت" المحسوبة على جميع المجالات الادارية والكلية كانت أقل من قيمة "ت" الجدولية بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير التدريب الاداري. مما يعني قبول الفرضية الصفرية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة بربر (١٩٨١) التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين وغير المديرين، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الفرح (١٩٧٦) التي بينت ان التدريب أثناء الخدمة يحسن من الممارسات الادارية لمدير المدرسة، ويرفع من درجة أدائه. ويرى الباحث ان السبب في مثل هذا الاختلاف يعود إلى ان دورات التدريب أثناء الخدمة للمديرين في المدارس الفلسطينية ما زالت تقليدية وغير كافية للتمييز بين المديرين وغير المديرين.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل. وأظهرت نتائج الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الادارية تعزى لمتغير مكان العمل، أي قبول الفرضية الصفرية تبعاً لمتغير مكان العمل. ولعل السبب في ذلك يعود إلى ان طبيعة المهام والادوار المطلوبة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها واحدة يقضى النظر سواء أكان ذلك في القرى أم المدن الفلسطينية. إضافة إلى ذلك تقارب عادات وتقاليد المجتمع الفلسطيني سواء أكان ذلك في المدن أم القرى، وذلك بسبب الظروف السياسية السابقة التي توحدت بالانتفاضة المباركة التي عملت على تجميع افراد الشعب الفلسطيني بقراه ومدنه تحت اطار وتوجه سياسي واحد، لذلك اصبحت سلوكيات الطلبة متقاربة سواء أكان ذلك في المدينة أم القرية عوضاً عن ذلك القرية الفلسطينية الآن في ظل توفر الخدمات اخذه

في النمو كما هو الحال في المدينة لذلك لم تظهر الفروق في الممارسات الإدارية بين المديرين والمدبرات في القرى والمدن الفلسطينية.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في الممارسات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة. وبالعودة إلى نتائج الجدول (١٧) تبين ان هناك فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) على مجالي تنظيم السجلات والملفات، وتنسيق الخدمات بين المدرسة والمجتمع على المجالات مجتمعة بين المديرين والمدبرات اصحاب الخبرة القصيرة واصحاب الخبرة الطويلة لصالح اصحاب الخبرة الطويلة.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى ان المديرين والمدبرات اصحاب الخبرة الطويلة لديهم القدرة على حل المشكلات، وإيجاد البدائل المناسبة لها، ومعاملة الامور بحكمة، وذلك نظراً لتعدد المواقف الادارية اليومية والاستجابة لهذه المواقف بما يتناسب مع طبيعة الموقف. وهذا يتسجم مع ما يسمى بالنظرية الموقفية بالقيادة.

وجاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع نتائج (Eutants, 1983)، ونتائج دراسة الرمحي (١٩٨٣)، حيث اظهرت دراسة (Eutants, 1983) ان النمو المهني للمدير أثناء الخدمة يحسن من الممارسات الادارية اضافة إلى المسؤوليات المتوقعة معك، كذلك اظهرت دراسة الرمحي (١٩٨٧) ان المديرين اصحاب الخبرة الطويلة افضل في الممارسات الادارية من المديرين اصحاب الخبرة القصيرة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من قاسم (١٩٧٦) فقد أظهرت نتائج هذه الدراسات الفروق في الممارسات الادارية لمديري المدارس تبعاً لمتغير الخبرة، ويرى الباحث ان سبب الاختلاف قد يعود إلى عدة عوامل منها اختلاف اداة القياس، وظروف التطبيق، والمراحل التعليمية، والبيئة التعليمية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الممارسات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية تعزى لمتغير التأهيل الأكاديمي. وأظهرت نتائج الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الإدارية تعزى لمتغير التأهيل الأكاديمي على تسعة مجالات من مجالات الممارسات الادارية والكلية عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مدارس الضفة الغربية وجاءت هذه النتائج متفقة مع ما أظهرته نتائج دراسات كل من قاسم (١٩٧٦)، وبربر (١٩٨١)، والفرح (١٩٧٦) حيث لم تظهر نتائج هذه الدراسات أي تأثير دال احصائياً للمؤهل العلمي لمديري المدارس ومديراتها على الادوار المتوقعة منهم. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة رشيد (١٩٧٧) التي اظهرت ان المؤهل العلمي لمديري المدارس الالزميه نظراً لعملهم كمشرفين تربويين دائمين في المدارس الاردنية لها دور في التأثير على ممارسات المدير الفنية. ولعل السبب في الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة رشيد (١٩٧٧) يعود إلى الاختلاف في المرحلة العمرية التي تم اجراء الدراسات عليها حيث ان الدراسة الحالية تناول في البحث والدراسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها بينما دراسة رشيد كانت لمديري المرحلة الالزامية. وبالرغم من عدم دلالة الفروق في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في مدارس الضفة الغربية على الكلية تبعاً لمتغير التأهيل الأكاديمي الا ان الفروق كانت دالة احصائياً على مجال ضبط الخروج على النظام المدرسي لصالح المديرين غير المؤهلين أكاديمياً. ويرى الباحث ان السبب في ذلك يعود إلى ان هؤلاء المديرين غالباً ما يكونون من اصحاب الخبرة الطويلة، ولديهم اساليب متعددة في ضبط الامور الادارية مقارنة بالمديرين المؤهلين، الذين غالباً ما يكونون حديثي التخرج، وليس لديهم معارف ومعلومات كافية لضبط الامور الادارية.

التوصيات

في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- ١- الاستمرار في تحسين العمليات الادارية لمدرء المدارس وذلك من خلال دورات التدريب المستمرة، والمشاركة في المؤتمرات المرتبطة بالاداره المدرسية.
- ٢- تحسين العمليات الادارية فيما يختص بتنظيم السجلات والملفات، وتنسيق الخدمات بين المدرسة والمجتمع عند المديرين والمديرات اصحاب الخبرة القصيرة وذلك من خلال عقد الدورات الادارية المرتبطة بذلك من قبل دائرة التدريب والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم.
- ٣- تخفيف الاعمال الكتابية والادارية عن مديري المدارس الثانوية ليتفرغوا لاعمالهم التطويرية، وذلك من خلال تعيين مساعدين لهم اضافة الى وجود سكرتير متفرغ لكل مدرسه.
- ٤- القيام بدراسات مماثله عن دور مدير المدرسة.
- ٥- اجراء دراسة حول معايير اختيار المديرين والمديرات للمدارس الثانوية في فلسطين.

المراجع

* المراجع العربية

* المراجع الاجنبية

>

المراجع العربية :-

١. بربر، عبد الرحيم. (١٩٨١)، مهارات مديري ومديرات المدارس الثانوية في ثلاثة من ألوية الضفة الغربية كما يراها الاداريون ومديرو ومعلمو المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، ب، بيرزيت، فلسطين.
٢. تيم، علي. (١٩٨٤)، صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في الأردن، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، اربد، الاردن.
٣. ١٤-الدايم، عبد الله. (١٩٨١)، الجمود والتحديد في التربية المدرسية، ط١، بيروت، دار العلم للملايين.
٤. الدويك، تيسير. ورفقاه. (١٩٨٠)، أسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي، عمان، دار الفكر والنشر والتوزيع .
٥. رمزي، عبد القادر. (١٩٧٦)، مدير المدرسة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
٦. سليمان، عرفان. (١٩٧٧)، استراتيجية الادارة في التعليم، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٧. سمعان، وهيب. مرسي، محمد. (١٩٧٥)، الادارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب.
٨. شومان، جمعة. (١٩٨١)، العلاقة بين الجو المدرسي، سلوك المدير ورضا المعلم عن وظيفته في مدارس الذكور الحكومية في لواء رام الله، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، بيرزيت، فلسطين.
٩. الطويل، هاني. (١٩٨٦)، الادارة التربوية والسلوك المنطقي، عمان، مطبعة كتابكم.
١٠. العدوان، محمد. (١٩٩٢)، مستوى ومصادر العمل لدى مديري المدارس القانونية في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
١١. العقرباوي، محمد. (١٩٩٤)، مستوى ومصادر الاعتراف النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

١٢. الفرّح، وجيه. (١٩٧٨)، أثر التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة
الالزامية الحكومية في الأردن على أدوارهم ومسؤولياتهم، رسالة ماجستير غير منشورة،
الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
١٣. فهمي، أميل. (١٩٧٦)، الاتصال التربوي، دراسة ميدانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو
المصرية.
١٤. قاسم، خيرى. (١٩٧٦)، واقع الممارسات الادارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس
وكالة الغوث الدولية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان،
الاردن.
١٥. محمد، رشيد. (١٩٧٨)، مدير المدرسة الالزامية في الأردن كمشرف تربوي، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
١٦. مرسي، محمد. (١٩٧٥)، الادارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
١٧. مساد، صلاح الدين. (١٩٩١)، أثر المناخ التنظيمي في كل فالاستنفاد النفسي لدى
المعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير
غير منشورة، الجامعة الاردنية ، عمان، الاردن.
١٨. مطاوع، ابراهيم. وحسن، أمينة. (١٩٧٨)، الاصول الادارية للتربية، القاهرة، دار الفكر
العربي.
١٩. الهواري، سيد. (١٩٧٦)، الادارة بالأهداف والنتائج، القاهرة، مكتبة عين شمس.
٢٠. الهواري، سيد. (١٩٧٦)، المدير الفعال، القاهرة، مكتبة عين شمس.

10. Lowe, P. J. (1996). "Clinical supervision usage as reported by the secondary school principals of the archdiocese of Philadelphia, Pennsylvania." Doctoral Dissertation. Temple University. Dissertation Abstract International. 57 (7), 3828-A.
11. McWilliams, C. D. (1996). "Functions of the secondary school principal in student suicide prevention intervention and postvention strategies." Doctoral Dissertation. University of Georgia. Dissertation Abstract International 57(7)2778-A.
12. Montes-Ramos, W. (1996). "Puertorican school principals' perceptions of their home cultural background impacts on their leadership style." Doctoral Dissertation. The Pennsylvania State University. Dissertation Abstract International 57(8), 3344-A.
13. Montgomery, Y. (1991). "Perceived female leadership in higher Education burns out mid Administrators." Dissertation Abstracts International, Vol. 89, No. 21.
14. Moya, D. C. (1996). "Identification of secondary school principals: Visionary leadership levels and their relationship with effective school." Doctoral Dissertation. University of Alabama at Birmingham. Dissertation Abstracts International. 57(9), 3768-A.
15. Shoemkher, H. (1981). "What principals can do?" Unpublished paper, University of Michigan U.S.A.
16. Sweeney, J. (1982). "Research synthesis on effective school leadership." Educational Leadership, February pp: 332-346.
17. Thomson, S. (1993). "Principals for our changing schools", National Policy Board For Educational Administration, Fairfax, VA. (ERIC Document Reproduction Service, ED 354601).

1. Brookover, W. (1979). " School social systems and student achievement". Brooklyn, N.Y. Praeger publishers.
2. Brown, M. (1995). "A survey of leadership behaviors of Filipino American school principals", Doctoral Dissertation University of San Francisco. Dissertation Abstract International. 57(4), 1405 A.
3. Cumen, J. (1992). "Leadership styles and perceived-stress/burn out levels of New Hampshire school". Dissertation Abstracts International. 65(8).
4. Flores, J. (1995). "Leadership practices of secondary school principals related to school violence and other demographic factors". Doctoral Dissertation Indiana State University. Dissertation Abstracts International . 57 (9), 3881-A.
5. Hall, G. (1987). " The principals role in setting school climate for school improvement". Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (Washington Dc, April. (ERIC Document Reproduction service ,ED 316931).
6. Haynes, K. B. (1986). "The principal and educational change", (A paper presented at a conference on Teacher's Education). (Dallas, Tx, April). (ERIC Document Reproduction service, ED 25197).
7. Heridge, C. P. and Others (1990). " Leadership, control, communication: key Factors in successful implementation of SBDM" /Memphis State Univ. Tenn.
8. Hord, S. (1984). " The effects of principal styles on school improvement." (Summary and proceedings of a 1984 Regional Exchange workshop). (ERIC Document Reproduction Service, ED 25197).
9. Howell, B. (1980). " Profile of the principalship". Educational leadership, January. pp: 333-336.

الملحق

"بسم الله الرحمن الرحيم"

جامعة النجاح الوطنية

استبانة خاصة بالممارسات الإدارية لمديري

المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية

يقوم بالدراسة

رايق مصطفى سلامة عامر

إشراف

الدكتور محمود كوري.

أخي المدير ، أختي المديرة

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجيا الاجابة عليها، مع العلم أنه لن يقرأ أحد ما تكتبه، ولن يطلع عليه أحد سوى الباحث، و لن اسمح بالاطلاع عليها لأي شخص مهما كانت صفته. ولا ضرورة لكتابة الأسماء عليها، لأن المقصود من هذه الدراسة الميدانية هو التعرف على الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية كما يراها المديرون.

مع الشكر والتقدير

الباحث

الممارسات اللائحة لمربي المدارس الثانوية ومديراتها في الضفة الغربية

الاخ..الاخت

أرجو تعبئة البيانات التالية:-

- ١- عدد سنوات الخدمة في ميدان الادارة المدرسية.....(سنة)
- ٢- عدد سنوات الخدمة في ميدان التعليم.....(سنة)
- ٣- ضع دائرة حول رقم الحالة التي تنطبق عليك

١- المؤهل العلمي:

- ١- شهادة المدرسة الثانوية
- ٢- شهادة الدراسة الثانوية
- ٣- شهادة معهد المعلمين (سنتان جامعتان)
- ٤- الليسانس/البكالوريوس
- ٥- الماجستير
- ٦- الدكتوراه

ب- التدريب الاداري

- ١- لم احضر اية دورات
- ٢- حضرت دورة لا تقل عن ستة أسابيع

ج- هل تحمل دبلوما في التربية من جامعة

- ١- نعم
- ٢- لا

د- مجال التخصص

- ١- علمي
٢- ادبي
٢- تجاري
٤- مهني

هـ- أعلى صف في مدرستك

- ١- اول ثانوي
٢- ثاني ثانوي
٣- ثالث ثانوي

اخي...اختي

فيما يلي مجموعة من الممارسات الادارية تتعلق بمهارات مدير المدرسة الثانوية وأداء دوره لدوره ارجو ان تضع الاشارة () في المكان المناسب على يمين الحالة لتبين مدى ممارستك الحالية لضمونها، واخرى على يسارها لتبين تصورك لما يجب ان تكون ممارستك لها.

- ١- دائما ٢- غالبا ٣- احيانا ٤- نادرا ٥- ابدا

١	٢	٣	٤	٥
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

الممارسات الحالية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
١	٢	٣	٤	٥	أحرص على أن أكون قدوة حسنة المعلمين والطلاب
١	٢	٣	٤	٥	أهم المعلمين على القيام بواجباتهم بشكل جيد
١	٢	٣	٤	٥	أوفر جوا ملائما للعمل يندفع فيه المعلمون لاداء واجباتهم بحماس ذاتي
١	٢	٣	٤	٥	أقود المعلمين في مطالبتهم على ظروف عمل أفضل
١	٢	٣	٤	٥	أتصرف بهدوء في وجه المعارضة
١	٢	٣	٤	٥	أقبل النقد البناء من رؤسائي
١	٢	٣	٤	٥	أقبل النقد البناء من مرؤوسي
١	٢	٣	٤	٥	أضع المبادئ فوق مصالح الشخصية
١	٢	٣	٤	٥	أعرف متى توجد مشكلة وأحددها بشكل صحيح
١	٢	٣	٤	٥	أبحث عن المعلومات الضرورية وأحلل المعقد منها لتحديد العناصر الهامة للمشكلة وأبعاها
١	٢	٣	٤	٥	أأخذ قرارات سليمة في مواجهة الضغوط وفي اللحظات العصبية
١	٢	٣	٤	٥	أحدد أولويات لتمام المهمات الخاصة بإيجاد حلول للمشكلات
١	٢	٣	٤	٥	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي سيقومون بتنفيذها
١	٢	٣	٤	٥	أبحث عن حلول متعددة مناسبة للمشاكل وأقيمها
١	٢	٣	٤	٥	أقوم بعمل تقارير وتراجم كتابية وشفهية موجزة وواضحة لنشاطات المدرسة وانظمتها وبرامجها
١	٢	٣	٤	٥	أقود المناقشات واستبظ الاستجابات والخص الاراء ولافكار اثناء الاجتماعات

١٧	١	٢	٣	٤	٥	اقنع الآخرين بآرائي هي لصالح العملية التعليمية التربوية
١٨	١	٢	٣	٤	٥	استمع لما يقوله الآخرون واصغي للتفاصيل
١٩	١	٢	٣	٤	٥	احيد توضيح سيايات المدرسة للمعلمين والتلاميذ والمجتمع
٢٠	١	٢	٣	٤	٥	اعرف ما أريد وانقله بوضوح الى الآخرين
٢١	١	٢	٣	٤	٥	استطيع اختار مساعدي واشرف على قيامهم بتحقيق الاهداف المرسومة واصالها لمن هم دونهم
٢٢	١	٢	٣	٤	٥	افوض المسؤوليات للمعلمين طبقا لكفاءاتهم
٢٣	١	٢	٣	٤	٥	اوزع الاعمال واحدد ما يترتب عمله واحدد مسؤولياتهم
٢٤	١	٢	٣	٤	٥	افرض بعض المسؤوليات للطلاب لتعويدهم على ممارسة كثير من الاعمال
٢٥	١	٢	٣	٤	٥	ان صديق المعلمين، اسعدهم في حل مشاكلهم الشخصية ونحوهم المهني
٢٦	١	٢	٣	٤	٥	اخلق جوا من الثقة والاحترام المتبادلين بين اعضاء الهيئة التدريسية
٢٧	١	٢	٣	٤	٥	احترم آراء المعلمين وقراراتهم.
٢٨	١	٢	٣	٤	٥	اشعر التلاميذ انهم عنصر هام في المدرسة عن طريقة اشراكهم في العملية التربوية
٢٩	١	٢	٣	٤	٥	احكم على الآخرين بتصرف وعلم وموضوعية
٣٠	١	٢	٣	٤	٥	اثني على من يؤدي عملا جيدا
٣١	١	٢	٣	٤	٥	أخذ بعين الاعتبار ردود الفعل والروح المعنوية للمعلمين والطلاب قبل اتخاذ القرار
٣٢	٢	٢	٣	٤	٥	احتفظ بروح الدعاية في عملي وقراراتي الشخصية
٣٣	١	٢	٣	٤	٥	اجعل المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع يشعرون بالارتياح في حضون وأبقي الاتصالات بيني وبينهم مستمرة
٣٤	١	٢	٣	٤	٥	أحسن التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي والطلاب
٣٥	١	٢	٣	٤	٥	أتوقع حدوث تطورات ومصاعب في المستقبل وأخطط لها

٣٦	تراعي خططي طموحات واحتياجات المدرسة والمجتمع	٥	٤	٣	٢	١
٣٧	أعدل خططي ان لزم	٥	٤	٣	٢	١
٣٨	أخطط النشاطات اللامنهجية بالتعاون مع المعلمين واجراءات لتقويمها	٥	٤	٣	٢	١
٣٩	تنقضي أيام في أداء مهمات روتينية على حساب واجبات أكثر أهمية	٥	٤	٣	٢	١
٤٠	أنسق الوظائف المختلفة لعملي وعمل المعلمين لتحقيق أعمال ونشاطات متناسقة	٥	٤	٣	٢	١
٤١	أنسق نشاطات أولياء الامور وأفراد المجتمع والمعلمين وأخلق بينهما الانسجام وأضعها في خدمة العملية التربوية	٥	٤	٣	٢	١
٤٢	أحلل وأشخص مواقف النزاع واختار حلها سبلا تتجاوب بدقة وكفاية	٥	٤	٣	٢	١
٤٣	أخلق الانسجام بين أصحاب الآراء المتنافرة لخلق الانسجام في المجتمع المدرسي	٥	٤	٣	٢	١
٤٤	أطور بالتعاون مع المعلمين معايير التقويم وادائهم	٥	٤	٣	٢	١
٤٥	أشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي طبقا للمعايير التي شارك المعلمون في صياغتها كوسيلة للتحسين الذاتي	٥	٤	٣	٢	١
٤٦	أغير الأهداف والاجراءات في المجالات التي تقرر المجموعة ان التقدم لم يكن فيها كافيا بعد الوقوف على المسببات	٥	٤	٣	٢	١
٤٧	أعيد النظر في خططي من حين لآخر	٥	٤	٣	٢	١
٤٨	أعمل مع الهيئة التدريسية على تحسين عملية التدريس في المدرسة	٥	٤	٣	٢	١

١	٢	٣	٤	٥	٤٩	أعقد اجتماعات مبرجة مع المعلمين لمعالجة اهتماماتهم المختلفة بهدف تحليل الموقف التعليمي وأقترح أساليب للتحسين
١	٢	٣	٤	٥	٥٠	أناقش مع المعلمين الصعوبات التي يواجهونها في تعليمهم
١	٢	٣	٤	٥	٥١	أنظم دروساً تطبيقية لعرض أساليب ومهارات تعليمية جديدة
١	٢	٣	٤	٥	٥٢	أعمل على تبادل الزيارات مع مدارس أو مؤسسات تربوية أخرى لتبادل الخبرات.
١	٢	٣	٤	٥	٥٣	أحرص على تطوير المكتبة والوسائل المعينة بشكل مناسب وأتابع استعمالها والاستفادة منها
١	٢	٣	٤	٥	٥٤	أنظم دراسة للجوانب المختلفة من المنهاج مع المعلمين كل حسب اختصاصه
١	٢	٣	٤	٥	٥٥	أنظم لقاءات بين المعلمين والموجهين لمناقشة المنهاج
١	٢	٣	٤	٥	٥٦	أوجه انتباه المعلمين لمصادر تعليمية أخرى غير الكتاب المقرر
١	٢	٣	٤	٥	٥٧	أعد الميزانية المدرسية وفقاً لنماذج محددة تعكس النشاطات المراد إنجازها
١	٢	٣	٤	٥	٥٨	أطور سجلات مدرسية مناسبة واحتفظ بها آمنة وفي متناول اليد

انتهت فقرات الاستبانة
أتمنى لكم التوفيق

الباحث
رايق

ABSTRACT

The administrative Practices of the Principals of the Secondary Schools in the West Bank.

Purpose:

The purpose of the study was to investigate the actual administrative practices of the principals of the secondary schools in the West Bank ?

Methodology:

The population of the study consisted of all the principals of the secondary school in the West Bank while the sample of the study consisted of 40 principals (18% of the original population) selected randomly.

A questionnaire made up of 58 items was constructed and distributed over ten administrative domains.

Validity and reliability measures were taken to ascertain its appropriateness for use in the study.

The test-retest method was used to measure the reliability of the instrument.

Validity was checked by having a group of experts review the instrument for content (face) validity.

The data were analyzed by conducting t - tests on the scores.

Findings:

- 1- There is no significant difference ($\alpha=0.05$) between the means of secondary school principals who are academically qualified or non-qualified.
- 2- There is no significant difference ($\alpha=0.05$) between the means of secondary school principals according to administrative experience.
- 3- There is no significant difference ($\alpha=0.05$) between the means of secondary school principals according to gender.
- 4- There is no significant difference ($\alpha=0.05$) between the means of secondary school principals according to location (village or the city).
- 5- There is no a significant difference ($\alpha=0.05$) between the means of experienced and non-experienced of secondary schools principals.

Recommendations:

- 1-Improve administrative processes of school principals through their involvement in service training and participation in school administration - related conferences.
- 2- Improve administrative processes like organization of files, records and coordination of services between school and society.
The ministry of Education should initiate training courses in school administration for those purposes.
- 3- Reduce the work load of school principals to enable them to improve their administrative skills.
- 4- Conduct further research on the principals role in organizing school.
- 5- Conduct further research on criteria for principals, selection .