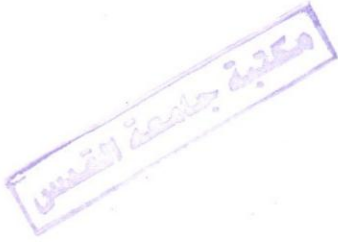


بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

قسم التربية

" واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية

كما يتصوره مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم "

رسالة ماجستير

إعداد :

هيثم علي الطروه

إشراف :

د/عبد القادر السعدي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

الإدارة التربوية.

القدس — فلسطين

2001/ 00



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

قسم التربية

“واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يتصوره
مدراء التربية والتعليم”

إعداد

هيثم علي الطروه

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2001/5/26

أعضاء لجنة المناقشة

1- د. عبد القادر السعدي

رئيساً

2- د. علم الدين الخطيب

ممتحناً خارجياً

3- د. محمد العملة

عضواً

القدس — فلسطين

2000/ 2001

الإهداء

لكل من لا نستطيع أن نفيهم حقهم مهما فعلنا، ... لربنا في سموات العلا، ... وللأم التي أنجبت وسهرت كي ننام ونطمئن، ... وللأب الذي كد وتعب وربى كي نكون الأفضل، ولكل من علّمونا الحروف والمعاني والأخلاق، ولجمع من صحب وأصدقاء جمعتنا بهم دروب أو عواطف عالية... فعاشوا لنا بعضاً من عمرهم الثمين... وعشنا لهم بعضاً من عمرنا، وما زال لهم بدمتنا الكثير .

... ولإنسان جرب التواضع على تسميته لـ "أبو العبد" ... يسعد المرء بأن يعرفه، وأن يعمل معه وبأن يهدي إليه حشداً من عواطفٍ تليق بنفسٍ كبيرة.
... ولطيف "مرآة الأبد" الذي يرتسم في أفق طيب... يبشر بغد مسكون... برفقة منشودة .

... ولكل الجديرين بالاحترام والمحبة والامتنان... حيثما كانوا،... أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي " علم الإنسان ما لم يعلم " والصلاة والسلام على رسوله العربي الأمي الأكرم،
وبعد...

فلا يسعني وقد بلغت هذه الدراسة نهايتها، ونال الجهد غايته، وحقق الصبر مبتغاه، إلا أن
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وعمق التقدير الى الدكتور " عبد القادر السعدي " الذي
كان مثالا للمرجعية الموضوعية، فلم يضمن بتوجيهه، ولم يبخل برأي، متحليا بالصبر
والعمل، مضحيا بثمانين وقته مشرفا على هذه الدراسة فنعم العالم المعين، والمفكر الأمين.
ومن واجبي العلمي والأخلاقي ألا أنسى الأساتذة الأفاضل في جامعة القدس، بأجزل آيات
العرفان والتقدير لما قدّموه لي من علم وأخلاق، ولما أسدوه لي من نصائح طوال دراستي حتى
نضجت.

كما أنني أشعر بالاعتزاز والاحترام للدكتور: علم الدين الخطيب الذي ما فتئ وتكرم مشرعا
أبوابه لمن يودون أن ينهلوا من فيض علمه وكذلك الدكتور محمد العملة على تكريمه وموافقته
مناقشة هذه الدراسة، وتزويدي بتجربته النافذة وكريم آرائه النيرة التي تثري هذه الدراسة
وتغنيها .

وانطلاقا من المبدأ المقول "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنني أقدم أعظم مشاعري الى
كل من كان لي عوناً في هذه الدراسة، التي لولا جهودهم لما وصلت إلى قطفها، وأخص
بالذكر الأساتذة الذين قبلوا بتحكيم أداة الدراسة، وكذلك الأخوة: أ. نبيل الجندي و أ. بسام
بنات لما بذلوه من تعاون في عملية التحليل الإحصائي، والاساتذة مديرو التربية والتعليم في
محافظة الوطن الفلسطيني لما أبدوه من تعاون في الإجابة على استبانة الدراسة، وإلى
الزملاء والزميلات كافة في قسم الدراسات العليا في جامعة القدس... وجزاهم الله عني خير
الجزاء.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ.و.ز.	فهرس المحتويات
ح.ط.ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل.م.ن	ملخص الدراسة بالعربية
12-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
8-2	المقدمة
9	مشكلة الدراسة وأسئلتها
10	أهمية الدراسة وأهدافها
12-11	المصطلحات الإجرائية
29-13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
23-14	الدراسات العربية
28-24	الدراسات الأجنبية
29	تعقيب على الدراسات السابقة
43-30	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
31	منهجية الدراسة
33-31	مجتمع الدراسة وعينتها
34	أداة الدراسة
37-34	مصادر اشتقاق الاستبانة
37	تصميم الاستبانة

38	إجراءات صدق وثبات الاستبانة
38	صدق الاستبانة
42-39	ثبات الاستبانة
73-43	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
52-44	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم بحسب الخبرة.
60-53	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم بحسب المؤهل العلمي.
68-61	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم بحسب موقع السكن.
69	الأعداد والنسب المئوية لواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية، كما يتصوره مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم.
70	أبرز مجالات السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية واقعية وكفاية.
71	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية حسب سنوات الخبرة ووفقا للبعد الكلي.
72	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية حسب المؤهل العلمي ووفقا للبعد الكلي.
72	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية حسب موقع السكن ووفقا للبع الكلي.
93-74	الفصل الخامس: تفسير النتائج والتوصيات
80-75	تفسير النتائج وفقا لسنوات الخبرة
85-81	تفسير النتائج وفقا للمؤهل العلمي
88-86	تفسير النتائج وفقا لموقع السكن
91-89	تفسير النتائج وفقا للدرجة الكلية

93-92	التوصيات والمقترحات
100-94	المراجع: العربية والأجنبية
98-95	المراجع العربية
100-99	المراجع الاجنبية
107-101	الملاحق
111-108	الملخص باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديريات في الضفة الغربية.	1.
32	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي والسكن.	2.
33	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والمحافظة.	3.
39	قيم معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والبعء الكلي.	4.
41-40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.	5.
45	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الديمقراطية بحسب الخبرة.	6.
46	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تشجيع الإبداع والإبتكار بحسب الخبرة.	7.
47	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا بحسب الخبرة.	8.
48	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع المجتمع المحلي بحسب الخبرة.	9.
49	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تفويض الصلاحيات بحسب الخبرة.	10.
50	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الوقت والاجتماعات بحسب الخبرة.	11.
51	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المستوى الفني بحسب الخبرة.	12.
52	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المستوى الإداري بحسب المؤهل العلمي .	13.

53	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الديمقراطية بحسب المؤهل العلمي.	14.
54	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تشجيع الإبداع والإبتكار بحسب المؤهل العلمي.	15.
55	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا بحسب المؤهل العلمي.	16.
56	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع المجتمع المحلي بحسب المؤهل العلمي.	17.
57	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تفويض الصلاحيات بحسب المؤهل العلمي.	18.
58	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الوقت والاجتماعات بحسب المؤهل العلمي.	19.
59	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المستوى الفني بحسب المؤهل العلمي.	20.
60	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المستوى الإداري بحسب المؤهل العلمي.	21.
61	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الديمقراطية بحسب موقع السكن .	22.
62	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تشجيع الإبداع والإبتكار بحسب موقع السكن .	23.
63	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا بحسب موقع السكن .	24.
64	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العلاقة مع المجتمع المحلي بحسب موقع السكن .	25.

26.	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد تفويض الصلاحيات بحسب موقع السكن .	65
27.	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الوقت والاجتماعات بحسب موقع السكن.	66
28.	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المستوى الفني بحسب موقع السكن .	67
29.	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المستوى الإداري بحسب موقع السكن .	68
30.	الأعداد والنسب المئوية لواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية، كما يتصوره مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم .	69
31.	أبرز مجالات السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية وفقاً للبعـد الكلي.	70
32.	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك الإداري بحسب الخبرة وفقاً للبعـد الكلي.	71
33.	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك الإداري بحسب المؤهل العلمي وفقاً للبعـد الكلي.	72
34.	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك الإداري بحسب موقع السكن وفقاً للبعـد الكلي .	72

فهرس الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
104-101	استبانة واقع كفاية السلوك الإداري	-1
105	استمارة الاسئلة المفتوحة	-2
106	كتاب جامعة القدس لوزارة التربية والتعليم	-3
107	كتاب وزارة التربية والتعليم لجامعة القدس	-4

ملخص الدراسة

“واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم”

الطالب : هيثم علي محمد داود (الطروه).

المشرف : الدكتور عبد القادر السعدي.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى واقع السلوك والممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصورها مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في ضوء متغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وموقع السكن.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

ما واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراه مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم؟

ما واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراه مديرو التربية والتعليم وفقا لسنوات الخبرة؟

ما واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراه مديرو التربية والتعليم وفقا لمتغير المؤهل العلمي؟

ما واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مديرو التربية والتعليم وفقا لمتغير موقع السكن؟

وتكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم كافة في الضفة الغربية ومساعدوهم وفقا لمعطيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2001/00. وتناولت الدراسة جميع

مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم (36) مديرا ومديرة واحدة ليصبح المجموع العام (37) مديرا ومديرة.

هذا وقد كانت أداة قياس الدراسة (الاستبانة) التي صممها الباحث لكي تتلاءم مع واقع مجتمعنا الفلسطيني. وقد كانت مصادر اشتقاق الاستبانة : الرجوع الى الأدب التربوي السابق وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال التربية وعلم النفس من ذوي

الخبرة والذين مارسوا مهنة الإدارة التربوية ميدانيا، وكذلك بالاستعانة بالوثائق والمستندات المتعلقة بلائحة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2001/00 .

هذا وقد تم التأكد من صدق الاداة بعرضها اولا على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص.

أما ثبات هذه الاستبانة فقد تم التأكد من ثباتها من خلال حساب الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) وبلغت قيمة هذا الثبات (0.95)، وكذلك بطريقة التجزئة النصفية (0.94).

هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحاسوب، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والبعد الكلي لكل فقرة من أبعاد الاستبانة، هذا وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

يرى مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم أن أكثر أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعية وكافية هو: بعد السلوك الإداري.

1. يرى - مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين تنحصر خبرتهم في مجال عملهم بين (3-5) سنوات أكثر ممن تصل خبراتهم الى سنوات أعلى - أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعيًا وكافيًا.

2. يرى - مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين يحملون (البكالوريوس) ووفقا للمؤهل العلمي - أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعيًا وكافيًا أكثر من المدراء الذين يحملون مؤهلات علمية عليا .

3. يرى - مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين يسكنون (المدن) ووفقا لموقع السكن - أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعيًا وكافيًا أكثر من المدراء الذين يسكنون في مناطق أخرى.

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بما يلي :-

1. بضرورة تفويض الصلاحيات التربوية لمديري المدارس الثانوية خاصة في مجتمع القرية والمخيم، وبالرجوع الى إدارة التربية والتعليم في حدود القواعد والانظمة المعمول بها في وزارة التربية.
2. التركيز على ايجاد مناخ تربوي يتسم بالديمقراطية والعلاقات الانسانية، بالاضافة الى ضرورة شيوع الديمقراطية بين الادارة المدرسية والمعلمين وبين المجتمع الطلابي، مما يتيح للطالب القدرة على التفكير الإبداعي.
3. إعطاء الإدارات التربوية الصلاحية في عقد إجتماعات هادفة بما ينعكس على المردود التربوي للعملية التعليمية.
4. عقد المزيد من الدورات التدريبية بما يحقق النمو المهني لمديري المدارس الثانوية.
5. تزويد المدارس بمستشارين تربويين ممن مارسوا مهنة الإدارة المدرسية وأحيلوا الى التقاعد بحيث يمكن الرجوع اليهم في معظم القضايا التربوية.
6. ضرورة إشراك أولياء الأمور في إتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المدرسي والمحلي.
7. الاهتمام بالانشطة المرافقة للمنهج.
8. كذلك توصي الدراسة بالتركيز على تعيين المديرين من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس) حيث أكدت الدراسة ان حملة البكالوريوس أكثر حماسة ورغبة في العمل في مجال العمل المدرسي بعكس حملة الماجستير فأكثر . فهم اكثر تأهيلا من مديري مدارس Over qualifild الذين قد يكون مكانهم في المعاهد والجامعات .
9. ضرورة تزويد القرى والمخيمات بمراكز الخدمات التربوية وايجاد قنوات اتصال ما بين القرى والمدن للنهوض بمستوى العملية التربوية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- المصطلحات الواردة في الدراسة

المقدمة

لقد نظر كثير من الفلاسفة والتربويين إلى التربية على أنها أداة للتغيير والتطوير، كما أدركت العديد من الدول أهميتها الخاصة ... الأمر الذي تجلّى في تخصيص إمكانيات وموازنات مالية كبيرة لها . وإذا كانت وظيفة التربية في الماضي تهيئة الأجيال وإعدادها للحياة فإن هدفها المعاصر أصبح تنمية سلوك الأفراد بشكل شمولي ومتكامل وبما يكفل إصلاح المجتمعات وتطويرها.

إن هدف التربية التغيير والتطوير وتنمية الحياة للمواطنين من خلال تقديم الافكار التي تساعد على استمرارية التعلم وإيجاد بدائل مختلفة لأفراد المجتمع كافة بشكل متساو.

وبما أن التربية أساس التغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول فإن نتائج هذه العملية منوطة الى حد كبير بأدائها الذي يمثل أحد العناصر المسؤولة عن سير العملية التربوية و توجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل من الأعمال وأي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات، وقدرة التنظيمات على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوب بها.

ولذلك فإن النهج والسلوك الإداري الناجح هو أحد الركائز المهمة لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال موارده البشرية والمادية والعملية في مختلف مجالات حياته، كما ان السلوك الإداري السليم هو الذي يستطيع الأخذ بمبدأ التجديد والتطوير وفي الوقت نفسه الأخذ بمبدأ المحافظة على قيم المجتمع وعاداته.

وبما أن الحديث عن الإدارة وصفاتها من الجدير القاء الضوء على بعض مفاهيم الادارة، كما ورد في الفقي (1994) :

- إنها نشاط بشري جماعي يهتم بتنظيم شؤون الجماعة ويعمل على تطوير وتقدم الجماعة تطورا سريعا نحو الرفعة والازدهار.

- إن الإدارة علم من العلوم له مقوماته وأسس وأصوله ونظرياته يتطور ويتجدد حتى يتلاءم مع ظروف المجتمعات ويعايش تقدمها.

- الإدارة علم وفن وخبرة وأخلاقيات ومثل وقوانين يحتاج اليها المجتمع لتنظيم حاجياته.
 - الإدارة مهنة لها من يعملون في ميادينها ويخضعون لضوابطها وتقاليدها ومتطلباتها وأخلاقياتها.
- وركز الشيبابي (1985) على الأنشطة البشرية حين عرف الإدارة أنها وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسة ، منها : التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة التنظيمية والسلوكيات الإنسانية التي يتحمل المدير مسؤوليتها، والتي ترمي الى تحقيق الأهداف العامة للمشروع وهي نوع من السلوك المهني الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم.

هذا ويلاحظ من التعريفين ان الإدارة :

- نشاط بشري يهدف الى تنظيم المجتمع ومؤسساته .
- سلوك له ضوابطه وأخلاقياته .
- أنها تهدف الى التخطيط والتنظيم وتطوير المجتمع .

ومما سبق يمكن التوصل الى مفهوم شامل للإدارة بمفهومها المعاصر بحيث يتضمن عدة مسلكيات منها: طرق اتخاذ القرار، حسن التنظيم والتوجيه والقيادة القادرة على التعامل مع الرؤوسين بأسلوب يحقق فيهم روح التجاوب، وإحترام القادة والشعور بالرضى والحرص وتحقيق الأهداف في جو من العلاقات الإنسانية وتوفير الجهد والوقت.

وبهذا المفهوم فإن الإدارة التربوية تشمل كل ما يختص بالطالب وأفراد الجهاز الإداري وهيئة التدريس وبرنامج الدراسة وصياغة الخطط والأهداف وتحديد طرق وأساليب التدريس والإشراف والتخطيط للأنشطة والفاعليات المدرسية المتنوعة، وتمويل هذه النشاطات وتوطيد العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية وغيرها من العمليات التربوية المتنوعة التي تقع داخل المدرسة وخارجها.

وذهب رمزي (1996) الى منحى آخر حين عرف الإدارة التربوية بأنها " نظام فرعي ضمن النظام التربوي المتكامل الذي يضم المعلمين والمنهج، والابنية المدرسية، والتمويل، والإشراف، والإرشاد والتجهيزات، وبقية مكونات النظام التربوي الكبير ".

وبما أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها فإنها هي الوحدة القائمة المكلفة بتنفيذ السياسة التعليمية وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب و تحقيق النمو المتكامل لهم.

ولا بد من الإشارة الى أوجه الائتلاف بين بعض التربويين في تعريفهم لمفهوم الإدارة:

- فهي: "مجموع العمليات والأنشطة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تنمية العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع في التربية، والأهداف الجماعية للمدرسة"

العجيلي (1982)

- هي: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل" الشيايبي (1986).

- هي: "مجموعة من العمليات الموجهة لتنظيم المدرسة وإدارتها بحيث تتداخل، وتتكامل فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة للمدرسة". الفرخ (1991).

- هي: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق المعلمين في الحقل التعليمي إداريون وفنيون بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا ينسجم مع ما تهدف اليه الدولة، أو المجتمع من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أسس سليمة". الفقي (1994)

ويصل الباحث بعد هذه التعريفات السابقة أن الإدارة المدرسية هي: "مجموعة من العاملين وجهودهم ومناخهم التربوي، وعلاقاتهم المجتمعية التي يقوم بها أكثر من فرد (المدير) والتي تسعى الى تنظيم إدارة المدرسة وتطوير أهدافها بما ينسجم، ويتلاءم مع أهداف المجتمع وفلسفته".

ويلاحظ في الفترة الأخيرة أن مدير المدرسة يقوم بمسلكيات إدارية تعبر عن المبادئ التربوية الحديثة ويعمل على توفير الظروف، والإمكانيات اللازمة لتوجيه نمو الطالب العقلي والجسمي والروحي . وعلى هذا الفهم الحديث للإدارة المدرسية فإنها أصبحت تأخذ نهجا جديدا في سلوكها، وممارستها يتمثل في:

□ أنها بدأت تطور نظام العمل فيها باستمرار، وتعمل على تنظيم فاعلياتها، وخدماتها بأسلوب يمكنها من إنجاز أعمالها التربوية على وجه أفضل.

□ أخذت تهئ الظروف المتاحة لها، والإمكانيات المتوافرة لديها، وتجعلها في خدمة الطالب ونموه نموا متكاملا في النواحي العقلية والجسمية والاجتماعية.

□ ركزت محور العمل فيها على الطالب وعلى تحقيق الاهداف الاجتماعية التي يقرها المجتمع. دمة (1985).

□ ويؤكد الشهاري (1995) على أهمية الإدارة المدرسية بقوله : إن الإدارة المدرسية اذا غابت ترتب على ذلك انقطاع روابط الاتصال الحي بين المدرسة والمجتمع ، وتضائل دور المدرسة في تحقيق الاهداف التربوية ، والتعليمية.

ويذكر افيررد كما ورد في مرسى (1995) أن أحد أساتذة الإدارة يرى من خلال تجربته الأكاديمية والعملية مع المديرين من مختلف الميادين أن الأدوار الإدارية لمدير المدرسة وغيره من المديرين في المجالات الأخرى هي في الواقع متقاربة جدا ويؤكد هذا الرأي نتائج الدراسة المقارنة التي قام بها أحد الباحثين في الإدارة عام 1985 والتي أجريت على عينة من المديرين في المدارس والشركات الصناعية والتجارية ، حيث توصلت الدراسة الى أن أدوار مديري المدارس في بريطانيا وأمريكا وأستراليا تتشابه تشابها كبيرا مع أدوار مديري الشركات الصناعية والتجارية.

ومع تأكيد تلك الدراسة للتشابه الكبير بين تصور المديرين لأدوارهم في التعليم وأوغیره من المجالات الصناعية والتجارية ، فإنها أشارت أيضا الى بعض الفروق التي تميز الإدارة المدرسية عن غيرها ومن هذه الفروق :

- أن مديري المدارس ينشغلون بإدارة الأعمال اليومية بدرجة قد تمكنهم من التفكير في التخطيط المستقبلي للعمل.

- أن مديري المدارس تتمركز وظائفهم حول الأفراد والأشخاص من معلمين ، وعاملين ، وطلبة ، وآباء وما يرتبط بذلك من متطلبات تميزهم عن زملائهم في المجالات الأخرى.

- أن سلطة مديري المدارس أقل من نظرائهم في الميادين الأخرى لاسيما فيما يتعلق بالموارد المادية والبشرية.

- أن مديري المدارس أكثر عرضة للضغوط من قبل أفراد المجتمع.

- أن عمليات تفويض السلطة والاشتراك في اتخاذ القرار أقل بكثير بالنسبة لمديري المدارس عما هو عليه الحال لزملائهم في الميادين الأخرى.

- أن مديري المدارس يواجهون مشكلة نقص العاملين في الخدمات الكتابية والسكرتيرية بصورة أكثر من زملائهم في الميادين الأخرى .

أن مديري المدارس في ممارساتهم لدورهم في الإدارة المدرسية لا يؤثرون تأثيرا مباشرا على التحصيل الأكاديمي للطلاب بالدرجة نفسها التي يؤثر بها معلمون من خلال التعليم المباشر، لكن مديري المدارس يمكن ان يؤثروا على التدريس والممارسات السلوكية التعليمية في الفصول الدراسية من خلال القرارات التي يتخذونها التي تتعلق بصياغة أهداف المدرسة وتوفير المصادر الضرورية اللازمة للعملية التعليمية والاشراف على أداء المعلمين ومتابعة تقدم الطلاب والعمل على توفير مناخ ايجابي منظم.

ولقد وضع روبرت كاتز (Robert kats) كما ورد في الحجي (1995) نظرية هامة عن الكفاءات اللازمة للمديرين، حيث رأى ان هناك ثلاث مهارات أساسية يحتاجها المديرون يمكن تصنيفها الى:

- مهارات تقنية Technical Skills: وهي التي ينبغي ان يمتلكها مدير المدرسة ليؤدي بعض المهام كوضع الميزانية والتوظيف وجدولة العمل الإداري وغير ذلك من المسؤوليات الإدارية.

- مهارات إنسانية Humen Skills: وهي التي تشير الى المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة ليعمل بنجاح مع الناس.

- مهارات مفاهيمية Conceptual Skills: وهي تلك المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين أجزائها المختلفة.

- وأكد كاتز ان هناك تفاوتاً في الأهمية النسبية لهذه المهارات وتعتمد على مسؤولية المدير اذ ان المديرين في مستوى الإدارات العليا يحتاجون الى مهارات إدراكية أكثر من المهارات التقنية، في حين ان مديري المدارس يحتاجون الى المهارات التقنية أكثر من الإدراكية.

ولقد أثبتت الدراسات المتعددة، ومنها دراسة قام بها اوبرلين (Oberlin 1980) ان لمدير المدرسة - بحكم قيادته التربوية - دورا بارزا في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة، كما أنه يستطيع من خلال مركزه الرسمي ان يعرقل النمو الايجابي لهذه العلاقات ويرى ان إيجاد جو العمل الإيجابي يعتمد على تعاون كل من المدير وأعضاء الهيئة التدريسية.

وحيث أننا نبحث في مرحلة تعد من أهم المراحل الدراسية فإنه لا بد من إعطاء قدر كاف من الإهتمام بالمرحلة الثانوية حيث أصبحت المدرسة الثانوية بمفهومها الحديث مؤسسة اجتماعية يمارس فيها الطلاب مهاراتهم ويصقلون قدراتهم من خلال أحدث ما وصل اليه رجال التربية من نظريات، وما قدمه علم النفس من أبحاث في هذا المجال ولم يعد التعليم في هذه المرحلة يقتصر على حجرة الدراسة بل خرج الى المجتمع وتفاعل مع هيئاته المختلفة، كما ان طرق التدريس الاخرى تأثرت وفق هذا المفهوم

مما جعل العملية التعليمية تتصف بالنمو والتطور وتعتمد على نتائج التقدم العلمي لتساعد الحياة ذاتها
بستان (1983).

ويؤكد زهران (1971) بقوله ان مرحلة التعليم الثانوي هي مرحلة اطراد الشعور بالنضج والاستقلالية من
جهة، والانفعالات وعدم الثبات والاستقرار والارتباك من جهة ثانية وتتميز هذه المرحلة بالتغيرات
الجسمية السريعة التي تحرك الحاجات، وتثير الانفعالات، وتنمي القيم والاتجاهات، وتبرز القدرات
والاستعداد، وتبلور الميول والمهارات، ولذلك فإنها تقوم بدور تربوي اجتماعي متوازن من موقعها من
السلم التعليمي بإعداد الطلاب لمواصلة تعليمهم العالي وإعدادهم للاندماج في الحياة العملية، هذا من
جهة ومن جهة ثانية، فإن التعليم الثانوي شديد الحساسية لما يجري في المجتمع من أحداث، وما
يبرز فيه من افكار، وما يحيط به من أزمت، وما يطرأ عليه من تغيرات في مساره الإقتصادي
والسياسي والثقافي مصلح (1981).

وبنظرة واعية ومدركة لحساسية المرحلة العمرية التي يمر بها الطالب خلال دراسته بالمرحلة الثانوية
وما تشمل من تغيرات معقدة وسريعة، وانعكاس هذه التغيرات إيجاباً أو سلباً على حياته
المستقبلية، نلاحظ الى أي مدى يجب على التعليم الثانوي ان يوفر فرصة شاملة لجميع الطلاب، لتنمية
رغباتهم المتنوعة، ومقابلة حاجياتهم الملحة، وحتى يقوم التعليم الثانوي بتوفير مثل هذه الفرصة
الشاملة لجميع الطلاب، لابد من ان تتوافر له مجموعة من البرامج التعليمية المخططة ذات الأهداف
الواضحة والمحددة، وتحت إشراف إدارة مدرسية ناجحة وهذا يمكن ان يكون كما يلي:

- قدرة مدير المدرسة الثانوية على قيادة العمل التربوي والالتزام بالسياسات التعليمية المقررة، وتنفيذ
برامجها بفاعلية متناهية بغية تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة
الثانوية ان يكون ملماً بالمأما واسعا بإهداف التربية وكيفية تحقيقها .

- قدرة إدارة المدرسة الثانوية على إقامة علاقات إنسانية، ورفع الروح المعنوية لجميع أفراد المجتمع
المدرسي وعلى تهيئة المناخ الملائم.

- مهارة إدارة المدرسة الثانوية على تنظيم العمل لإنجاز الأهداف التربوية التي تنشدها.

- قدرة إدارة المدرسة الثانوية على مواكبة التغيير وعلى استخدام التكنولوجيا .

وعلى ضوء ذلك فإن إدارة المرحلة الثانوية وقيادتها، تتطلب مجموعة من المسلكيات الإدارية التي على
مدير المدرسة ان يتحلى بها ويتصف بها، البرادعي (1981).

هذا ومن الواضح ان لمدير المدرسة الثانوية مسؤوليات وواجبات عديدة تتمثل في كل ما يتعلق بسلوك الطلبة، والمعلمين، والعاملين، والمناهج من حيث: ملاحظة سير العمل في المدرسة، ومتابعة مستويات الطلاب، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تعترض سير العمل، إضافة الى العديد من الأمور التي تهتم بسير العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة.

ومما سبق تتضح أهمية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية... إذ أشارت معظم الدراسات والأبحاث التربوية التي تناولت هذا الموضوع... الى أثر مدير المدرسة، وأثر سلوكه في فاعلية المناخ المدرسي. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة وذلك لأهمية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية، فقد يختلف المناخ المدرسي من مدرسة الى أخرى رغم أنها قد تقع في نفس البيئة الجغرافية، وقد يعود هذا الى الاختلاف في الانماط المتعددة لسلوك المدير الإداري.

وبناء على ذلك فإن إهتمام الباحث في هذا المجال، وقراءاته لبعض المشكلات الخاطئة في مجال السلوك الإداري... وجد الباحث من السلوك الإداري نقطة انطلاق لدراسته المتعلقة "بواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يراه مديرو التربية والتعليم مما ينعكس في النهاية على نوعية مخرجات العملية التربوية، والمساهمة في تحقيق أهداف فلسفة التربية والتعليم في فلسطين.

مشكلة الدراسة

تتبلورت مشكلة الدراسة على النحو التالي :

“ واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يتصوره مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم.”

ومن هذ المشكلة تتفرعت الاسئلة التالية :

- ما واقع كفاية السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يتصوره مديرو التربية والتعليم تبعا لمتغير سنوات الخبرة؟
- ما واقع كفاية السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يتصوره مديرو التربية والتعليم تبعا لمتغير المؤهل العلمي؟
- ما واقع كفاية السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يتصوره مديرو التربية والتعليم تبعا لمتغير موقع السكن؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى:

- الإجابة عن السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة الذي تضمن الكشف عن أهمية معرفة واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية، كما يتصوره مديرو التربية والتعليم في الضفة الغربية.
- تشخيص واقع السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية.
- تطوير برامج تربوية لتنمية المهارات الإدارية والمهنية، لمديري المدارس الثانوية.
- معرفة بعض المشكلات المهنية والإدارية التي يمارسها بعض مديري المدارس الثانوية .
- إفادة مديري المدارس الثانوية ومديري المدارس في المراحل الأخرى كافة لتطوير سلوكهم الإداري .
- محاولة التحقق من أثر المؤهل العلمي وموقع السكن على السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية، كما يتصورها مدراء التربية والتعليم.

أهمية الدراسة

نبتت أهمية الدراسة في أنها تسعى الى الوصول لواقع السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، والى توضيح مجالات السلوك الإداري التي ينبغي على مديري المدارس ان يراعوها وينموها في التعليم وإدارته في المدرسة والمجتمع المحيط .

كذلك فإن الدراسة مهمة لمعرفة مدى التزام جميع مديري المدارس والتزامهم لهذه السلوكيات الإدارية في الحياة التعليمية والتربوية اليومية أم لا، خاصة لما لهذه المرحلة من أهمية كبرى في حياة النشء نفسيا وعقليا ومعرفيا واجتماعيا وعلميا....الخ .

وتفيد هذه الدراسة - كذلك - العاملين بوزارة التربية والتعليم، كما يمكن أن تستفيد منها مراكز البحث التربوي، والعاملين في الميدان، ومراكز التطوير والبحث العلمي.

الكفاية:

عرف روس (Ross) الكفاية على أنها "المعرفة، والمهارات، والقيم، ومنهج التفكير المطلوب، لتنفيذ نشاط مهم لإنجاح حياة الفرد الشخصية والمهنية، والقدرة على المواجهة والاحاطة لمستويات الإتقان الحالي. اما الرازي فيعرف الكفاية على أنها: الاستعداد والقدرة وتوفر الإمكانيات والمهارات اللازمة التي تواصل الفرد لعمل ما. إبراهيم (1987)

ويعرف الخازن (المرجع نفسه) الكفاية على أنها الحد النهائي من العمل الذي يمكن تحقيقه وإمكانية استمرار العمل بنجاح.

- وهناك معنى آخر للكفاية "أداء يمكن ملاحظته وتصنيفه" وهذا يعني ان الكفاية لا تكون ضمنية في السلوك ، كما انها لا تكون نتيجة لتفسير السلوك لكنها بالاحرى تكون فعلا مشهودا ، اما انه يمكن تصنيفه فهذا يعني ان الأداء يعلن عن نفسه صراحة في سلوك المتعلم فيما اذا كان ينتمي الى مجال من مجالات التعليم، أو آخر مثل : إدارة الفعل أو التشخيص، أو العلاج، أو تطوير المفاهيم، ومن أمثلة الكفايات التي يمكن ان تصنف تحت مجال إدارة الفصل، أو التشخيص، أو العلاج، أو تطوير المفاهيم : توجيه التلاميذ للجلوس في أماكنهم أو إعادة ترتيب جلوس التلاميذ أو إعطاء التلاميذ عن السلوك المتوقع منه أثناء سير الدرس . شوق و سعيد (1995)

أما الباحث فيعرف الكفاية على أنها : القدرة على عمل شيء ما بفاعلية في ضوء المعايير الموضوعة أو الموجودة للوصول الى الفاعلية المطلوبة ، وتصنف الكفاية الى :

-كفاية معرفية (نظرية) وتركز على معرفة أصل الأشياء ومكوناتها .

-كفاية أدائية (عملية) وتركز على تحويل البعد النظري، أو المعرفي الى تطبيق عملي على ارض الواقع بفاعلية .

السلوك الإداري :

حيث يرى الباحث ان التعريف للسلوك الإداري ينطوي على مجموعة من المفاهيم والسلوكيات يمكن تحديدها كما يلي: الطرق أو الأساليب المناسبة التي يتبعها المدير للوصول لأهدافه، وكذلك الأنشطة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الأهداف، والعمل على بلوغها في إدارة عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والاتصال، والتحفيز، والتنفيذ، والتقييم، والمتابعة .

هذا وقد قام الباحث بإثراء معلوماته، وتعزيز قوة بحثه، وبناء منهجية دراسته وانتقاء أدواته من خلال اطلاعه على الأدب التربوي السابق (العربي والأجنبي)، وهذا ما يعالجه الفصل الثاني

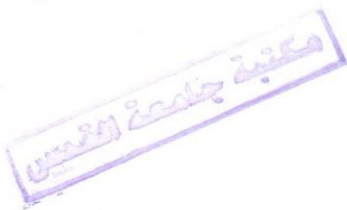
الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

- تعقيب



أولا : الدراسات العربية :

ان السلوك الاداري علم وفن بحد ذاته لما لهذا الموضوع من أهمية كبرى على سير العملية التربوية من حيث إنجاح أهداف الإدارة المدرسية وتطوير برامجها .

وقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام رجال الفكر التربوي خاصة في القرن التاسع عشر، حيث تعددت الآراء واختلفت مدارس الفكر التربوي لأسباب منها ما يتعلق بالتقدم العلمي والتكنولوجي ومنها بالتحويلات الديمقراطية ومنها التقدم الاجتماعي والتغير الأيدولوجي.

وعلى ذلك أجرى العديد من علماء ومفكري التربية دراسات ونظريات تتعلق بشرح وتوضيح لمفهوم السلوك الإداري التربوي، حيث عرفه صالح :

– بأنه كل ما يصدر عن الكائن الحي نتيجة إحتكاكه أو إتصاله ببيئة خارجية".

– وعرفه عبد الوهاب "بأنه سلوك الافراد في المنظمات التي يعملون بها"

– أما هالبين (Halbin) فيعرفه "انه سلوك المدير وتصرفه في إدارة المؤسسة التربوية التي يرأسها، وهو ذو بعدين :

* بعد البنية الاساسية : ويعني وضع تنظيم للعمل، وإنجازه بفتح قنوات اتصال بين المدير والعاملين معه داخل المؤسسة التربوية .

* بعد الاعتبارية : ويشير الى سلوك المدير الانساني الذي يشمل الصداقة، والثقة، والاحترام والتعاون، والتفهم والود في علاقاته مع العاملين معه.

هذا وقد بدأ الاهتمام بالسلوك الإداري في العشرينات من القرن العشرين . وكان من مظاهر نمو حركة دراسة هذا العلم ظهور كتاب "هربرت سيمون Herbert simon بعنوان السلوك الإداري ADMINSTRATIVE BEHAVIOR عام 1946 في الولايات المتحدة الامريكية .

وبهذا فان مدير المدرسة هو حجر الاساس في عملية إدارة المدرسة وضبطها وتسيير امورها على مختلف الاصعدة ، واصبح من الضروري التعرف على بعض المسلكيات الإدارية التي يقوم بها المدير وطريقة وواقع هذه الكفائية الإدارية، وذلك من اجل تحسين الأداء الصحيح من جهة وكيفية التعرف ومعالجة الثغرات والمشكلات الادارية التي تعترضه ومن هنا عثر الباحث على مجموعة من الدراسات ذات

العلاقة بموضوع الدراسة، والتي كثرت فيها الدراسات العربية على الدراسات الأجنبية. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني:

دراسة قاسم (1976):

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 الإدارية والكتابية الروتينية هي أعلى من الممارسات في المجالات الاخرى.
- يحكم المديرون على ممارساتهم المختلفة بانها ممارسات جيدة، إلا في مجال المدرسة بالمجتمع.
- يرى المعلمون ان درجة ممارسات المديرين في معظم المجالات كانت متوسطة بصورة إجمالية إلا في مجال المدرسة بالمجتمع، فقد حكموا بتدني هذه الممارسات.

دراسة رمزي (1976):

قام الباحث بدراسة حول "دور مدير المدرسة الثانوية الحكومية الكاملة" التي كانت تهدف للوصول الى حكم عام عن مستوى كفاية القيادة التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في الاردن الذي يصلح أن 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 المهني.
- انه غير معد كقائد تربوي بقدر ما هو معد كمعلم.
- اذا افترض منه الوصول الى مستوى الكفاية في قيادة مدرسته، فإن أولئك الذين تتكامل أدوارهم مع دوره عليهم ان يصلوا الى هذا المستوى ايضا.

دراسة منير (1979):

لدى إطلاع الباحث على دراسة الشلحوط (1994)، التي كانت بعنوان "ما درجة رضا مدير التربية والتعليم عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن" أشار إلى دراسة منير التي كانت بعنوان "دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن" حيث طور استبانة احتوت على (68) نمط سلوكي تصف دور مدير المدرسة الثانوية واستخدم مقياس ليكرت المتدرج واختار عينة عشوائية طبقية ، وقد اشتملت العينة 539 معلما و(74) مديرا و(145) إداريا تربويا وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- هناك اختلاف مهم بين تصورات مديري المدارس الثانوية، لدور مدير المدرسة تبعا لعامل الجنس .
- لم يظهر أي اثر ذي دلالة احصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية لادوارهم يعزى للخبرة التعليمية.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى للخبرة المدرسية بالنسبة لتصورات مديري المدارس الثانوية لادوارهم.

- هناك اثر واضح للخبرة الادارية التربوية في تصورات الاداريين في المستوى المتوسط.

دراسة المدحجي (1981):

في دراسة قام بها المدحجي (1981) وهي دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الادارية المطلوبة منهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة للعام الدراسي 1985/84 الذين بلغ عددهم (470) مديرا وكانت عينة الدراسة (100) مدير مدرسة ثانوية موزعين على دوائر التربية والتعليم في المحافظات الاردنية التي اختيرت عشوائيا . وقد دلت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة: (0,05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الادارية لمركز مدير المدرسة الثانوية التي تعزى الى مستوى المؤهل العلمي والتربوي، وان نوع الدراسة وسنوات الخبرة في الادارة المدرسية تؤثر على ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لمهام مركز مدير مدرسة ثانوية.

دراسة سلام (1982):

ولقد اشار سلام (1982) في دراسة اجراها في دولة قطر تحت عنوان "بعض العوامل المؤثرة على السلوك الاداري " ووكلاء المدارس دراسة اجراها جروس و هيربرت (gross&herriott,1965) على عدد كبير من مديري المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الامريكية التي اظهرت انه لا يوجد اثر للجنس على جهود المديرين في رفع اداء اعضاء هيئة التدريس في المدرسة ، ولاتوجد علاقة بين عدد المقررات التي يدرسها المدير في مرحلة البكالوريوس، ومرحلة الدراسات العليا، وبين نجاحه في عمله . كما انه كلما قل عمر المدير عند توليه وظيفته لأول مرة كان اقدر على قيامه بواجباته المهنية والتنفيذية والقيادية ، وليس هناك علاقة بين عدد سنوات الخبرة التي قضاها المدير في التدريس، وبين نجاحه في عمله .

دراسة الشحرور (1983):

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"

وهدفتم هذه الدراسة الى معرفة واقع الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وذلك من خلال الاجابة عن السؤالين التاليين:

1-ما واقع الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟

2-هل هناك اثر ذو دلالة احصائية تبعا لمتغيرات الدراسة؟

وكانت متغيرات الدراسة:

(الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة الادارية والجنس كل على حده على تقدير افراد عينة الدراسة للكفاءة الادارية للمديرين في محافظة الزرقاء.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-تقدر عينة الدراسة بشكل عام العمليات الادارية (الممارسات الادارية، الممارسات الفنية، العلاقات الانسانية والتعامل مع المجتمع المحلي) بدرجة عالية وبقيّة العمليات الادارية (الشؤون الطلابية، اتخاذ

القرار، البناء المدرسي، والتخطيط المستقبلي) بدرجة منخفضة، والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة بدرجة متوسطة.

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

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

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

دراسة صلاح (1985):

كانت عنوان دراسته "المسؤولية والسلطة بين معلمي المدارس الإعدادية وناظروها" حيث هدفت هذه الدراسة الى تقييم المديرين. واستخدم الباحث استبانة من تصميمه طبقها على عينة تالفت من 49 مديرة و (51) مديرا و (552) معلمة و (380) فردا من التربية والتعليم تم اختيارهم عشوائيا ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-ان نسبة تحقيق كفايات مديري المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومساعدتهم عدا كفايتي الاعمال الادارية والكتابية (اذ كانت مرتفعة).

-ان كفايات مديري المدارس ومديراتها مرتفعة عدا كفايتي التقييم، وتحسين المناهج حسب تقدير المديرين لانفسهم.

-لا يوجد اثر للجنس في المشاركة الكتابية في عملية اتخاذ القرارات الادارية.

دراسة نبراي ويحيى (1987):

كانت عنوان دراستهما "عوامل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة لدى مديري، ومديرات المدارس في كفاية المدير التربوي" حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما كانت هناك علاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبعض العوامل الشخصية. وقد تالفت عينة الدراسة من (30) من مديري المدارس بمنطقة العين التعليمية ومن عدد مماثل من المديرات والوكيلات وقد استخدم الباحث مقياس محمد منير مرسي الذي اشتمل (50) سؤالاً موضوعياً من نوع الاختيار من متعدد، وقد توصلت الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القدرة على القيادة التربوية بين افراد العينة الذين يحملون مؤهلاً تربوياً، والذين لا يحملون مؤهلات تربوية .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القدرة تعزى للخبرة.
- ان المديرين والمديرات الذين امضوا خمس سنوات اقدر على تحمل مسؤولية القيادة التربوية الذين تقل خبرتهم عن هذه المدة.

دراسة خشان (1988):

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمسؤولياتهم، كما هي الحال في الواقع، وكما يجب ان تكون ، والى معرفة كل من الخبرة، والوظيفة، والجنس، ودرجة ممارساتهم تلك حيث اظهرت النتائج الى وجود فروق فردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05) بين درجة ممارسات المدير لمسؤولياته الواقعية، والمثالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين . وعزى الباحث وجود هذه الفروق لاسباب تتعلق ب: عدم توفر الموارد المالية، والملاعب، والساحات، والمرافق العامة في معظم المدارس الحكومية ، وعدم توفر المساقات التعليمية، والتجهيزات الحديثة التي تساعد في تنفيذ المناهج الدراسية، وعدم التعاون الفعال بين المدرسة والبيت ، وكذلك بين الادارة المدرسية والهيئة التدريسية ، كما اظهرت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل والخبرة (لصالح المؤهلات العليا والخبرات الطويلة) والوظيفة وتفاعلاتها الاولى بين تقدير المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة كما يجب الحال في الواقع، وبين ما يجب ان تكون عليه ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للجنس، او تفاعله مع الوظيفة على درجة ممارسة المدير لمسؤولياته الواقعية والمثالية.

دراسة الخوالده ومرعي (1989).

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 الكفايات في ستة مجالات هي: الشخصية، التخطيط، طبيعة العمل، الانشطة، التقويم والتعامل مع الاخرين. ولقد اظهرت الدراسة النتائج التالية:

-تقل متوسطات درجات الممارسة بزيادة سنوات الخبرة.

-يمارس الاداريون (15) كفاية ادائية، ويعتقدون انها مهمة من اصل (56) كفاية فقط على مستوى الاختيار كله.

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

دراسة الغانم (1990).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقات بين الادارة المدرسية والادارة التربوية في دولة الكويت، والكشف عن المشكلات التي تؤثر في هذه العلاقات، والبحث عن كيفية تطوير هذه العلاقات لتحقيق افضل عائد للعملية التعليمية، وكان من اهم نتائجها:

-وجود بعض المشكلات التي تؤثر سلبا على العلاقة بين الادارة التربوية والادارة المدرسية، مثل: قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرسة، عدم تلبية الادارة التربوية للاحتياجات الضرورية اللازمة للعمل المدرسي، بالاضافة الى المشكلات الاخرى.

دراسة النابه (1991):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نوعية الاسلوب الاداري السائد في الامارات العربية المتحدة ومدى مركزية الادارة التعليمية في اصدار القرارات من ناحية ومدى الصلاحيات المخولة لمديري المدارس في تطبيق هذه القرارات المتبعة من ناحية اخرى الى معرفة المعوقات ، لتي تعيق الادارة المدرسية والاساليب المتبعة من قبل المدارس في التغلب على حل هذه المعوقات، وحل المشكلات من جهة ثانية، حيث ان نتائج هذه الدراسة اشارت الى :

- ان نسبة 78% من افراد عينة الدراسة ابدت رغبتها في الاستزادة من الجديد في مجال الادارة المدرسية من خلال برامج التدريب اثناء الخدمة.
- ان الاعمال الاشرافية لا تلقى الاهتمام الكافي من جانب المديرين على الرغم من انها تشكل جزءا اساسيا من مهامهم .

دراسة المخلافي (1992):

- كانت عنوان هذه الدراسة "واقع الكفاية الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الاكاديمية باليمن "
- حيث تالفت العينة من (93) مديرا ومديرة و(1914) معلما ومعلمة ، وقد استخدم الباحث استبانة قام بتصميمها، وهي تمثل العمليات الادارية ، وقد توصلت الى النتائج التالية:
- يقدر المديرون والمديرات معا واقع الكفاية الادارية لدى المديرين بدرجة متوسطة سواء في كل عملية ادارية على حده او مجمل العمليات الادارية.
 - يقدر المديرون واقع كفاياتهم الادارية بدرجة متوسطة في العمليات الادارية، وبدرجة عالية في كل من عملية التنظيم ، اتخاذ القرار ، وبدرجة متوسطة في عمليتي التخطيط والاتصال .
 - يقدر المديرون واقع كفاياتهم الادارية لدى المديرين بدرجة متوسطة في مجمل العمليات الادارية وبدرجة ضعيفة في عملية التخطيط وبدرجة متوسطة فيما عداها من العمليات الادارية كل على حده.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع الكفاية الادارية تعزى لجنس المدير، أو المؤهل العلمي .

دراسة الجوفي (1992).

اجرى الجوفي دراسة في الجمهورية اليمنية بهدف معرفة "خصائص المدير الفعال بإدارات التربية والتعليم بوزارة التربية والتعليم بمختلف محافظات الجمهورية اليمنية من وجهة نظر الإداريين بوزارة التربية والتعليم، وإداراتها المختلفة"، وقد دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لخصائص المدير الفعال في المجالات الاربعة التي تعزى للمؤهل العلمي، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لخصائص المدير الفعال في المجالات الاربعة التي تعزى الى الخبرة.

دراسة الشلحوط (1994).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة "درجة رضا مديري التربية والتعليم في الاردن عن السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية الاكاديمية". وكانت متغيرات الدراسة تعزى للجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم والمديرين المتخصصين في جميع مديريات التربية والتعليم في الاردن، وقد بلغ عددهم (84) مديرا.

وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ان درجة رضا مديري التربية والتعليم عن السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية هي درجة مقبولة، كذلك فان اعلى درجات رضاهم كانت في مجالات: درجة انضباط مدير المدرسة في العمل، الكفاية المهنية، العلاقات الانسانية، القدرة على الاتصال والتفاعل الاداري، ثقة مدير المدرسة بالمعلمين، والاهتمام بالمجتمع المحلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لدرجة رضا مديري التربية والتعليم في الاردن عن السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير جنس مدير المدرسة كما يراه مدير التربية والتعليم.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة (0,05) لدرجة رضا مديري التربية والتعليم عن السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المجالات الادارية ما عدا مجال الكفاية المهنية ولصالح مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة (6-10) سنوات.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لدرجة رضا مديري التربية والتعليم عن السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية تعزى للمؤهل العلمي الاكاديمي ، ولصالح مديري التربية والتعليم الذين يحملون مؤهل البكالوريوس بالاضافة الى دبلوم التربية.

دراسة كامل (1996):

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على " واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يراها المديرون والمديرات".
- وقد استخدم الباحث عينة عشوائية مكونة من (40) مديرا ومديرة بنسبة (18٪) من المجتمع الاصلي الذي بلغ 226 مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (0,05) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المؤهلين اكاديميا، وغير المؤهلين، من حيث ممارساتهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (0,05) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة الادارية الطويلة، وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد بالادارة المدرسية، من حيث ممارساتهم للمهام الادارية لوظيفة مدير المدرسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (0,05) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية، ومتوسطات مديرات المدارس الثانوية، من حيث ممارساتهم للمهام الادارية لوظيفة مدير مدرسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (0,05) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية في المدن، وبين متوسطات المدارس الثانوية في القرى، من حيث ممارساتهم للمهام الادارية لوظيفة مدير مدرسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية (0,05) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المدربين وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية غير المدربين من حيث ممارساتهم للمهام الادارية لوظيفة مدير مدرسة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

بعد الاطلاع على البحوث العربية، ارتأى الباحث ضرورة التعرف على البحوث والدراسات الأجنبية التي تناولت السلوك الإداري في المراحل المختلفة، وسيتناول هذه البحوث الاقدم فالأحدث:

دراسة (ديل Dell, 1975):

أجرى ديل دراسة في بنسلفانيا بهدف تقويم مستوى السلوك الإداري لمديري الإدارات التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات التربوية ورؤساء المجالس المدرسية ومدى تأثير مستوى الأداء بالمرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وقد توصلت الدراسة الى نتائج عديدة، تبين فيها:

- ان مديري الإدارات التربوية الذين لهم خبرات اطول يكون مستوى آدائهم الإداري أفضل.
- هناك أثر للمؤهل العلمي في مستوى السلوك الإداري وذلك من وجهة نظر مدراء الإدارات التربوية.
- هناك أثر لحجم المنطقة التعليمية في مستوى السلوك الإداري وذلك من وجهة نظر مدراء الإدارات التربوية.

دراسة (اوبرلن، 1980 oberlin):

وفي هذه الدراسة التي قام بها اوبرلن ثبت ان مدير المدرسة بحكم قيادته التربوية له دور بارز في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة، كما انه يستطيع من خلال مركزه الرسمي ان يعرقل النمو الايجابي لهذه العلاقات، ويرى كذلك ان ايجاد جو العمل الايجابي يعتمد على تعاون كل من المدير والمعلمين. فاذا كان هناك تفاهم متبادل بينهم فانهم يستطيعون بناء علاقات ناجحة ومثمرة ومن واجب المدير زيادة على ذلك العمل ايجاد جو خال من التهديد يمكن من خلاله تمكين كل شخص، ان يعبر عن رأيه دون خوف.

دراسة هاول (Howell 1981):

قام الباحث باجراء مسح على المستوى القومي في الولايات المتحدة شمل (82) مدرسة ابتدائية (54) مدرسة متوسطة (31) مدرسة ثانوية . وقد توصل الى ان مديري المدارس يمارسون دورهم الاداري اكثر من دورهم الفني ، ففي المدارس الابتدائية سجل المديرون انهم يخصصون 40% من وقتهم في ساعات مكتبية ادارية و 10% في القيادة التعليمية و 10% في تقويم المعلمين و 10% في التخطيط و 30% في الاعمال التالية: علاقاتهم مع المجتمع والتلاميذ والهيئة التدريسية والاشراف المنهجي ، والتطوير الذاتي المهني ، في حين انهم لم يخصصوا أي وقت لتحسين اعمال الهيئة التدريسية والبرمجة واختيار المواد والاختبارات التقييمية.

دراسة سويني (SWEENEY 1982):

حيث ترى 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 دعما للمعلمين وجوا من النظام في مدارسهم ومن خلال دورهم الفني يضعون استراتيجيات تعليمية وينسقون بين البرامج ويؤكدون على الانجاز والتحصيل ، ويقومون بالعمل على تقدم التلاميذ بشكل مستمر.

دراسة هورد (Hord 1984):

كانت هذه الدراسة تتحدث عن " اساليب المدير على تقدم او تحسن المدرسة في الولايات المتحدة " وملخص هذه الدراسة ان الافتراضات الاساسية للبحث هي آلة للتغيير يبدأ من الافراد ويشمل النمو الشخصي ولذا فان التدخل يجب ان يتعلق بالناس ، ومن ثم الابداع وبعدها فان (مراحل الاهتمام) التي يتم وصفها بالتفصيل هي:

الوعي ، المعلومات الشخصية ، الادارة والنتائج والتعاون واعادة التركيز والابحاث الحالية تركز على التدخلات من قبل المدير والتي تم تبويبها على انها اجزاء خطة: تطوير ترتيبات تنظيمية داعمة

ومساندة وتقويم التدريب والتشاور والتعزيز والمراقبة والتقويم وزيادة الاتصالات الخارجية والارسال ويتم تبويب المديرين حسب الاسلوب والقيادة ،على انهم مبادرون ومدراء مؤسسات ويتم وصف الانواع وربطها مع ادوارهم كميسرين للتغيير .

دراسة هول (Hall,1986):

لقد قام هول بدراسة هدفت الى المقارنة بين تقييم مديري التربية والتعليم للسلوك الاداري لمديري المدارس وبين التقييم الذاتي لمديري المدارس من قبل انفسهم وذلك من خلال عينة بلغت (300) مدير تربيه ومدير مدرسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلاف في تصورات كل من مديري التربية ومديري المدارس في مجال السلوك الاداري. ولم تظهر الدراسة اختلافا في التصورات يعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة فاس (Vass 1990):

هدفت هذه الدراسة الى تقييم ما يخصصه المديرون من اوقاتهم لأحد عشر عملا قبل وبعد التشريع الذي طالبهم بقضاء القسم الاكبر من أوقاتهم في رفع السلوك الاداري للعاملين وتقييم نظرة مديري التعليم ومديري المدارس الى الكيفية التي يقضي المديرون بها أوقاتهم .وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الادارات التربوية في (32) ادارة تعليمية تابعة لاتحاد ادارات التعليم في ولاية الينوي خارج مدينة شيكاغو. وقد توصلت الدراسة الى ان المديرين لا يقضون وقتا كبيرا في أداء المهام المحددة لهم، وأن التشريع كان ضروريا لاحداث التغيير في سلوكهم الاداري.

دراسة مونتغمري (montgomery 1991):

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

- ما هو الاسلوب الامثل في الممارسات الادارية الذي تفضله مديرات المدارس المتوسطة؟
 - هل يرتبط الاحتراق النفسي باسلوب اداري معين؟
 - هل تؤثر متغيرات ضبط الوضع المدرسي وساعات العمل الاسبوعية وسنوات الخبرة والجنس على استخدام اساليب ادارية معينة؟
- وقد كشفت النتائج عن وجود ارتباط عال ومعبر بين الاساليب الادارية والممارسات العملية التي تمارسها مديرات المدارس المتوسطة ودرجة الاحتراق النفسي لصالح المديرات الاكثر سعيا للانجاز في العمل وتحقيق وتحقيق الاهداف التربوية.

دراسة مونتيس ورامس (Montes & Ramos، 1996):

كان عنوان هذه الدراسة (ادراكات اربعة مديري مدارس في بورتوريكو في كيفية تاثير خلفياتهم على اسلوب القيادة لديهم).

واعتبرت هذه الدراسة ان العوامل الثقافية التي يحتتمل ان تؤثر في اساليب القيادة لدى هؤلاء المديرين ومهاراتهم وميزاتهم الشخصية بانها ذات علاقة باساليب القيادة لديهم وممارساتهم واعمالهم واشارت هذه الدراسة:

- يدرك المديرون في بورتوريكو العاملين في مدارس امريكا وجود الفروق الفردية الثقافية بينهم وخاصة التركيز على الاشخاص والميول الثقافية لديهم للتعبير عن مشاعرهم .
- يؤكد هؤلاء المديرون على الحاجة الطردية مقابل بناء ثقافة مدرسية تعاونية.
- لدى هؤلاء المدراء التزام عميق لتحسين ظروف الحياة لدى الطلبة.

-يوسع هؤلاء المديرون قياداتهم التعليمية لتتضمن قيادة المجتمع بسبب ارتباطهم المباشر بمشاريع المجتمع.

يرى الباحث في الدراسات الاجنبية منها ما يتعلق بموضوع الدراسة ،ومنها ما لم ترتبط ارتباطا مباشرا ،والواقع انه رأى فيها ما يفيد ويثري دراسته في بعض جوانبها مثل دراسة سويني(1982) حيث ترى هذه الدراسة "ان المسؤولية المباشرة في عمليتي التعلم والتعليم تقع على عاتق مدير المدرسة " .

تعقيب على الدراسات السابقة .

ان البحث الحالي يختلف عن البحوث الأخرى العربية والأجنبية والمحلية في عدة امور منها:

- البيئة الاجتماعية التي يجري عليها الباحث دراسته تختلف عن المجتمعات الأخرى ثقافيا واجتماعيا

- صغر حجم مجتمع الدراسة فحقيقة ان صغر حجم مجتمع (مديري التربية والتعليم) في فلسطين قياسا بعدد المديرين في المجتمعات العربية والأجنبية الزم الباحث بان يشمل مساعدي التربية والتعليم بكونهم يقومون الى حد كبير بنفس مهام مدير التربية ان لم يكن في بعض المديريات عندهم المام بالشؤون الفنية والإدارية أكثر من مدير المدرسة نفسه.

- تبين للباحث ان معظم الدراسات العربية والأجنبية اثبتت أهمية استخدام العلاقات في الإدارة التربوية

- اختلفت الدراسات العربية والأجنبية السابقة في درجة تأثير كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في ممارسة مدير المدرسة للسلوك الإداري .

- البحوث العربية الأخرى ركزت تقريبا على المشكلات التي يعاني منها مدير المدرسة الثانوية ، ومسؤولياته ومهامه ، بينما ركز الباحث في بحثه هذا على "واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم"، بينما ركزت البحوث الأجنبية على الدور القيادي لمدير المدرسة بشكل عام.

- بينما استفاد الباحث من هذه البحوث العربية والأجنبية في كيفية اختيار العينة وأداة الدراسة وكيفية فحص صدقها وثباتها ومنهجية الدراسة وإجراءاتها ... وهذا ما يعالجه الفصل الثالث.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة واجراءاتها

- أولاً: مجتمع الدراسة
- ثانياً: أداة الدراسة
- ثالثاً: مصادر اشتقاق الاستبانة
- أ-الأدب التربوي
- ب-لائحة الوصف الوظيفي
- ج-الاسئلة المفتوحة
- د-الخبرة السابقة
- رابعاً: خطوات إجرائية لبناء الاستبانة:
- أ- تجميع بنود فقرات الاستبانة
- ب-تصنيف الفقرات الى مجالات (أبعاد)
- ج-المراجعة اللغوية
- د-التأكد من مدى صلاحيتها(صالحة، تلغى، تعدل)
- هـ -دراسة استطلاعية
- خامساً: علمية الاستبانة
- أ-صدق الاستبانة
- ب-ثبات الاستبانة

منهجية الدراسة

تناول هذا الفصل وصفا شاملا لكل من مجتمع الدراسة والمنهج الذي استخدم، والادوات المستخدمة فيه، وصدق هذه الأدوات وثباتها، كما يشتمل على وصف الإجراءات التي استخدمت أثناء القيام بهذه الدراسة، وعلى المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم والمديرين المساعدين في الضفة الغربية والبالغ عددهم (36) مديرا ومديرة واحدة ليبلغ المجموع العام (37) مديرا، وهم موزعون على (13) مديرية. وقد تم حصر عددهم من خلال سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2001/2000، حيث ان الجدولين رقم (1) ورقم (2) يبينان توزيع افراد العينة حسب المديرية وحسب متغيرات الدراسة (الخبرة والمؤهل العلمي وموقع السكن).

جدول رقم (1)

جدول توزيع افراد المجتمع (مدراء المدارس ومساعدهم) حسب المديرية في الضفة الغربية.

اسم المديرية	الخليل	بيت لحم	اريحا	القدس	رام الله	نابلس	سلفيت	قلقيلية	طولكرم	قباطية	جنين	المجموع
عدد المدراء	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	13
عدد المساعدون	4	2	-	4	2	2	2	2	2	2	2	24
المجموع	6	3	1	6	3	3	3	3	3	3	3	37

يتبين من هذا الجدول ان حصة محافظتي القدس والخليل من المدراء اكبر عدد حيث وصل الى (6) مدراء في كل من المحافظتين، في حين توسط العدد الى (3) مديرين في معظم محافظات الضفة، ومحافظه اريحا حصتها مدير واحد فقط دون ان يكون له مساعدون.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي والسكن.

المجموع	ماجستير فأكثر	بكالوريوس	المؤهل العلمي / موقع السكن
4	2	2	مخيم
15	6	9	قرية
17	4	13	مدينة
36	12	24	المجموع

*يتبين من الجدول رقم(2) ان غالبية المديرين الحاصلين على المؤهلات العلمية هم من سكان المدن، كذلك يتضح من الجدول رقم(2) ان عدد المدراء الحاصلين على الشهادة الجامعية الاولى (البكالوريوس) أكثر من عدد المديرين الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد المجتمع وفقا لسنوات الخبرة والمحافظة .

المحافظة	سنوات الخبرة			المجموع
	من 3-فاقل من 5	من 5-8	أكثر من 8	
الخليل	1	2	3	6
بيت لحم	-	3	-	3
أريحا	1	-	-	1
القدس	1	4	1	6
رام الله	-	2	1	3
نابلس	1	-	1	2
سلفيت	1	-	2	3
قلقيلية	-	-	3	3
طولكرم	2	1	-	3
قباطية	2	-	1	3
جنين	2	-	1	3
المجموع	11	12	13	36

※ يتضح من الجدول رقم (3) ان أعلى نسبة المديرين هم من ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من 8 سنوات) .

أداة الدراسة

لقد قام الباحث ببناء أداة تقيس واقع السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية تنسجم مع واقع المجتمع الفلسطيني (إنظر الملاحق) .

إجراءات بناء الاستبانة

أولاً : مصادر اشتقاق الاستبانة:

وقد تم ذلك من خلال :

(1): الرجوع الى الأدب التربوي السابق وذلك من خلال :

أ- إطلاع الباحث على استبانة الباحث كامل (1996) تحت عنوان "الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية" حيث اقتبس الباحث فقرتين من هذه الاستبانة هما :

«أعمل مع الهيئة التدريسية على تحسين عملية التدريس في المدرسة ... وعدلها الباحث لتصبح ... يعمل مع الهيئة التدريسية لتنمية العملية التعليمية في المدرسة .

«أخلق جوا من الثقة والاحترام المتبادلين بين أعضاء الهيئة التدريسية ... وعدلها الباحث لتصبح ... يخلق المدير جوا من الثقة والاحترام المتبادلين بين اعضاء الهيئة التدريسية.

ب- اطلاع الباحث على استبانة الشلحوط (1994) تحت عنوان "درجة رضا مديري التربية والتعليم عن الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالاردن " وقد اقتبس الباحث من هذه الاستبانة (6) فقرات وهي :

- يخشى تحمل المسؤولية ويرجع لمدير التربية في كل المواقف ... لتصبح بعد التعديل... يلجأ دائما الى إدارة التعليم في كل المواقف المدرسية.
- يعمل مع أعضاء الهيئة التدريسية بروح الفريق الواحد... (حيث تم اقتباسها كما هي بدون تعديل).
- يطلع أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم التحصيلية باستمرار ... لتصبح بعد التعديل... يقيم دائما لقاءات مع اولياء امور الطلبة.

- يحفز المعلمين أثناء العمل ... لتصبح بعد التعديل ... يستخدم أساليب متعددة لإثابة المعلمين المبدعين في العمل.

- يحرص على تشكيل مجلس الآباء والمعلمين للمساعدة في تحقيق الاهداف التربوية ... لتصبح بعد التعديل ... يشرك أولياء الأمور في عملية اتخاذ القرارات.

- يخطط لخدمة البيئة المحلية من خلال النشاطات التربوية ... لتصبح بعد التعديل ... يهتم بتطوير برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

ج- اطلاع الباحث على استبانة الباحث المعمرى (1990)، تحت عنوان "المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات"، وهذه الفقرة هي :

- عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة لتصبح بعد التعديل ... يقيم علاقات ودية مع المؤسسات المحلية.

(2): لائحة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة ، التي اعدتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي (99-2000).

كذلك بطاقة نموذج أداء مديري المدارس الفلسطينية ... وحقيقة فان الباحث قد أثرى مجالات استبانته وفقراتها بعد الاطلاع على اللائحة التي توضح مهام المدير ، وكذلك على بطاقة نموذج الاداء المسلكي لمدير المدرسة ... وبناء على ذلك فقد قام الباحث بعمل الآتي :

أ- إثراء معلوماته حول مهام المدير (الادارية، والفنية، والاجتماعية).

ب- إضافة فقرات جديدة للاستبانة الأولية التي قام ببنائها الباحث تتعلق بالمستوى الفني والمستوى الإداري :

1/ المستوى الفني ويضم (المواد التعليمية، والاشراف التربوي، والتقويم)، وقد اخذ الباحث (7) فقرات من هذا المجال هي :

- يلم بفلسفة المناهج وأهدافها العامة.

- يتعاون مع المعلمين في تحديد إحتياجات المدرسة للوسائل التعليمية.

- يناقش مع المعلمين خططهم الدراسية.

- ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصف.

- يشرف على تنظيم أنشطة لا صفية (هادفة)
- يقيم مدى ملائمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد.
- يبني خططا علاجية لضعف التحصيل وفقا لنتائج الاختبارات المدرسية.

2/ المستوى الإداري: وقد اقتبس الباحث (4) فقرات هي:

- يراعي أسس التشكيلات الطلابية (قبول وتشعيب).
- يتابع احتياجات المدرسة من معلمين حسب الاحتياجات العلمية.
- يتأكد من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة والعاملين.
- يقوم بتوزيع مربى الصفوف حسب المؤهل العلمي والخبرة.

(3) استبانة الأسئلة المفتوحة:

قام الباحث قبل عملية بناء مجالات استبانته وفقراتها بتوجيه استمارة تحتوي على أسئلة مفتوحة (انظر الملاحق) هدفها:

- استمزاغ واستطلاع وجهات نظر من لهم خبرة في مجال الحقل التربوي من مديري تربية متقاعدين ،ومديري مدارس متقاعدين، وأساتذة جامعات.
- ب- قياس أهم المجالات التي ينبغي على الباحث التركيز عليها في عملية بناء الاستبانة.
- ج- إثراء تجربة الباحث العملية في عملية توزيع الاستبانات وجمعها وكيفية التعامل مع المستبنيين.

وكانت اجابات هذه العينة من رجالات التربية ذوي الخبرة ما بين موافق ومعارض على سلوك مديري المدارس الثانوية، فمنهم من وافق على ان النمط الديمقراطي لدى مدير المدرسة الثانوية ممارس عمليا، ومنهم من نفى ذلك، وبالطبع استند معظمهم في اجابته الى الملاحظة والتجربة. وبالنسبة لمجال تفويض الصلاحيات والمسؤوليات فجزء منهم وافق وأكد فعلا ان مدير المدرسة يفوض الصلاحيات ويتحمل المسؤوليات ، ومنهم من عارض حيث استندوا الى طبيعة الانظمة السائدة التقليدية وفقا لتعليمات الوزارة.

أما بالنسبة لطبيعة علاقة المدير مع المجتمع ومؤسساته... فقد اتفق الجميع تقريبا ان هناك علاقة ايجابية بين الطرفين وهي آخذة في التنامي في السنوات الاخيرة .

(4): خبرة الباحث النظرية والعملية:

إن دراسة الباحث لتخصص التربية وعلم النفس في مرحلة ال B.A وقيامه بمشروع تخرج يتفق الى حد كبير مع هذا المشروع ، وكذلك خبرة الباحث العملية من خلال اشتراكه في دورات تتعلق بمجال التربية وعلم النفس ... كل ذلك اتاح للباحث امكانية وضع مشروع لتقويم الإدارة المدرسية وصياغته وتمكنه من اختيار مجالات استبائته واختيار فقراتها .

ثانيا: تصميم الاستبانة:

(1) تجميع بنود فقرات الاستبانة حيث وصل المجموع الكلي لهذه الفقرات (40) فقرة.

(2) تصنيف هذه الفقرات الى مجالات (أبعاد) وهي:

– البعد الديمقراطي. – بعد تفويض الصلاحيات.

– بعد تشجيع الابداع والابتكار. – بعد الوقت والاجتماعات.

– بعد العلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا. – بعد المستوى الفني.

– بعد العلاقة مع المجتمع المحلي. – بعد المستوى الإداري.

(3) المراجعة اللغوية: حيث تم عرض الاستبانة على مدقق املائي ، حاصل على درجة الدكتوراه في اللغة العربية .

(4) التأكد من مدى صلاحيتها : وذلك عن طريق اللقاءات بين الطالب الباحث، والدكتور المشرف بشكل دوري وهذا التأكيد كان يتم بطرق علمية (صالحة، تلغى، تعدل).

(5) التطبيق الاولي للاستبانة "دراسة استطلاعية" على مجموعة من المديرين المتقاعدين الذين عملوا

في المجال الإداري التربوي، وكان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية : هل ان فقرات

الاستبانة "مناسبة ، غير مناسبة ، تعدل " .

ثالثاً: علمية الاستبانة:

وقد تطلب ذلك التأكد من صدق الاستبانة وثباتها وموضوعيتها.

(أ) : صدق الاستبانة:

1: عرضها على لجنة من المحكمين:

عرض الباحث استبانته مكونة من (40) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد، قام الباحث بعرضها على مجموعه من المحكمين وعددهم (10) وهم من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم التربيه موزعين في كل من جامعات القدس وبيرزيت وبيت لحم والخليل وجامعة القدس المفتوحة للحكم على مدى موافقة كل فقرة من حيث صياغتها اللغوية، ووضوح مضمونها، ومدى قياسها لمعرفة واقع كفاية السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية، حيث تم إعتداد الفقرات التي اقترحها المحكمون وتم تعديل 7 فقرات منها، كما تمت اعادة صياغة (5) فقرات منها، وبعد ذلك تم صياغة فقرات الاستبانة بصورتها النهائية المعدلة وعرضت من جديد على لجنة المحكمين العشرة الذين أجمعوا على صدق مضمون الفقرات وصلاحياتها لقياس ما أعدت لأجله وأخيراً، تم طباعتها وتوزيعها على مجتمع الدراسة.

2- ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة حيث يشير الجدول رقم (4) الى قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى
.21	.71	.001
.22	.73	.001
.23	.64	.001
.24	.71	.001
.25	.61	.001
.26	.66	.001
.27	.84	.001
.28	.78	.001
.29	.71	.001
.30	.70	.001
.31	.23	.12
.32	.45	.001
.33	.74	.001
.34	.61	.001
.35	.72	.001
.36	.66	.001
.37	.20	.27
.38	.64	.001
.39	.48	.005
.40	.18	.312

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	.51	.003
.2	.69	.001
.3	.81	.001
.4	.80	.001
.5	.51	.003
.6	.47	.006
.7	.63	.001
.8	.82	.001
.9	.58	.001
.10	.67	.001
.11	.24	.187
.12	.66	.001
.13	.51	.001
.14	.56	.001
.15	.60	.001
.16	.63	.001
.17	.55	.001
.18	.55	.001
.19	.69	.001
.20	.80	.001

ويتضح من هذا الجدول ان جميع قيم معاملات الارتباط كانت ذات دلالة احصائية مما يعطي الباحث الثقة باستخدام هذا المقياس في هذه الدراسة.

وقام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وهي مرتبة تنازليا.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	رقم الفقرة
.57	4.30	16	1
.70	4.27	37	2
.54	4.22	26	3
.62	4.19	13	4
.59	4.13	34	5
.64	4.08	39	6
.7741	4.0278	38	7
.7741	4.0278	40	8
.77	3.91	15	9
.44	3.91	11	10
.72	3.82	32	11
.87	3.82	14	12
.76	3.77	12	13
.80	3.75	06	14
.8886	3.69	31	15
.8886	3.69	36	16
.82	3.66	18	17
.75	3.66	01	18
.72	3.63	17	19
.83	3.61	07	20
.100	3.50	33	21
1.02	3.47	28	22
1.15	3.38	19	23
1.01	3.36	35	24

.96	3.36	03	25
1.09	3.33	04	26
1.06	3.33	08	27
1.00	3.27	27	28
.96	3.27	10	29
.96	3.25	09	30
.92	3.19	29	31
.97	3.16	20	32
.94	3.16	05	33
1.04	3.02	02	34
.99	3.02	22	35
.90	3.02	30	36
1.07	3.00	25	37
.98	3.00	21	38
.88	2.88	23	39
.90	2.44	24	40

(ب) : ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للعبارات بطريقة (كرونباخ ألفا CronbachAlpha) وقد بلغت قيمة هذا المعامل 0.95% وهي قيمة مرتفعة كما وتم حساب الثبات بطريقة ثانية، وهي طريقة التجزئة النصفية وقد بلغ معامل الثبات وفق هذه الطريقة 0.94% وهاتان القيمتان تعطي الباحث الثقة باستخدام المقياس في الدراسة.

بعد بناء أداة البحث (الاستبانة) وتحديد مجتمع الدراسة ومتغيراتها (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي وموقع السكن) ... قام الباحث بتطبيق الاداة على مجتمع الدراسة ورصد نتائج الدراسة ، وهذا ما يتناوله الفصل الرابع

الفصل الرابع

تحليل النتائج

تحليل نتائج العلاقة بين المتغيرات وبين أبعاد الدراسة الثمانية

أولاً: علاقة متغير سنوات الخبرة مع أبعاد: ثانياً: علاقة متغير المؤهل العلمي مع أبعاد:

- | | |
|---|---|
| 1- الديمقراطية | 1- الديمقراطية |
| 2- تشجيع الإبداع والإبتكار | 2- تشجيع الإبداع والإبتكار |
| 3- العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا | 3- العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا |
| 4- العلاقة مع المجتمع المحلي | 4- العلاقة مع المجتمع المحلي |
| 5- تفويض الصلاحيات | 5- تفويض الصلاحيات |
| 6- الوقت والاجتماعات | 6- الوقت والاجتماعات |
| 7- المستوى الفني | 7- المستوى الفني |
| 8- المستوى الإداري | 8- المستوى الإداري |

ثالثاً: علاقة متغير موقع السكن مع أبعاد:

- 1- الديمقراطية
- 2- تشجيع الإبداع والإبتكار
- 3- العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا
- 4- العلاقة مع المجتمع المحلي
- 5- تفويض الصلاحيات
- 6- الوقت والاجتماعات
- 7- المستوى الفني
- 8- المستوى الإداري

نتائج الدراسة

تحليل العلاقة بين متغيرات (الخبرة ، المؤهل العلمي وموقع السكن) على أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية حسب كل فقرة من فقرات الابعاد الثمانية: الديمقراطية ، الابداع ، العلاقة مع المسؤولين ، العلاقة مع المجتمع المحلي ، الوقت والاجتماعات ، تفويض الصلاحيات ، المستوى الفني واخيرا المستوى الاداري).

أولاً: العلاقة بين متغير سنوات الخبرة وواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس في الضفة الغربية.

جدول رقم (6)

1- العلاقة بين سنوات الخبرة وديمقراطية المدير حسب الفقرات.

سنوات الخبرة الديمقراطية		3- فأقل من 5		8-5		أكثر من 8	
		متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
1.	3.54	0.82	3.58	0.90	3.83	0.57	
2.	3.36	0.80	2.83	1.19	3.00	1.09	
3.	3.72	0.90	2.83	0.93	3.50	0.90	
4.	3.63	1.20	2.91	0.79	3.50	1.24	
5.	3.54	0.93	2.83	0.71	3.16	1.11	
البعد الكلي	17.81	3.65	15.00	3.16	17.27	4.17	

يتضح من الجدول رقم (6) ان نتائج هذه الفقرات كانت شبه متقاربة فيما يتعلق بالفئة من (3-فأقل من 5) اذ تراوحت بين 3.36 و 3.72 وتساوت الفقرتان 1،5 بمتوسط 3.54 .

اما بالنسبة للمستوى (8-5) فيلاحظ ان الفقرة رقم 1 حصلت على متوسط حسابي 3.58 وأما الفقرات المتبقية 3،4،5 فكانت نتائجها متقاربة اذ كانت تتراوح بين 2.83 - 2.91 .

وفيما يتعلق بالمستوى (أكثر من 8) فيلاحظ ان متوسطاتها كانت قريبة الى حد ما ليتراوح بين 3.00-3.83 .

اما فيما يتعلق بنتائج هذه المستويات الثلاثة فيلاحظ ان الاختلاف واضح حيث يلاحظ ان الفقرات الأربع 2،3،4،5 يزيد متوسطها الحسابي عن 3.00 في المستويات (3- فاقل من 5) و (أكثر من 8) في حين يقل عن ذلك في مستوى (5-8) .

هذا وتتنضح العلاقة بين الخبرة وبين بعد الديمقراطية تبعا للدرجة الكلية واضحة اذ ترتفع لصالح مستوى (3- فاقل من 5) لتصل الى 17.81 تليها المستوى (أكثر من 8) حيث تصل الى 17.27 واخيرا المستوى (5-8) لتصل الى 15.00 .

جدول رقم (7)

العلاقة بين سنوات الخبرة وبعد تشجيع الإبداع والإبتكار

سنوات الخبرة تشجيع الإبداع		3- فاقل من 5		8-5		أكثر من 8	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
1.	3.90	0.83	3.50	0.90	3.83	0.71	3.90
2.	3.63	0.92	3.33	0.88	3.83	0.71	3.63
3.	3.63	1.02	3.08	1.08	3.33	1.15	3.63
4.	3.45	0.82	2.91	1.16	3.41	0.90	3.45
5.	3.54	0.93	3.00	1.04	3.33	0.98	3.54
البعد الكلي	18.18	3.37	15.83	3.78	17.75	3.44	18.18

يتضح من الجدول رقم (7) ان الفقرة رقم 1 ترتفع عن الفقرات الأربع المتبقية الى حد ما لتصل الى 3.90 في حين تتقارب متوسطات الفقرات الأربع لتتراوح بين 3.45-3.63 .

أما بالنسبة لسنوات الخبرة من (5-8) فيلاحظ ان الفقرات 1،2،3،5 تتقارب متوسطاتها لتتراوح بين 3.00-3.50 بينما تقل الفقرة رقم 4 اذ يبلغ متوسطها 2.91 . اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة من (أكثر من 8) فيلاحظ ان الفقرات 1،2 تتساويان في متوسطاتها اذ تبلغ 3.83 وهي تمثل نسبة مرتفعة الى حد ما مقارنة بالفقرات 3،4،5 اذ تتراوح بين 3.33-3.41 .

هذا ويلاحظ من نفس الجدول ان تفاوتاً ظاهرياً يظهر فيه الاختلاف والتقارب تبعاً لمختلف مستويات سنوات الخبرة الثلاثة . فالاختلاف يظهر في الفقرات رقم 4 اذ يزيد متوسطها عن 3.00 في المستويات (3- فاقل من 5) و (اكثر من 8) وتقل عن ذلك أي عن 3.00 في المستوى (5-8) لتصل الى 2.91 أما بقية الفقرات المستويات كافة فتتشابه الى حد كبير، لتتراوح بين 3.00-3.90 هذا وتظهر العلاقة بين الخبرة وتشجيع الإبداع والإبتكار واضحة تبعاً للدرجة الكلية اذ ترتفع في المستوى (3- فاقل من 5) لتصل الى 18.18 ثم المستوى 17.75 تليها المستوى من (5-8) لتصل الى 15.83 .

جدول رقم (8)

العلاقة بين سنوات الخبرة وبعد العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا

سنوات الخبرة		العلاقة مع المسؤولين		3- فاقل من 5		8-5		أكثر من 8	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
1	4.00	0.00	3.72	0.64	4.00	0.42			
2	3.81	0.75	3.83	0.57	3.66	0.98			
3	4.09	0.30	4.08	0.90	4.41	0.51			
4	4.00	0.77	3.83	0.71	3.66	1.15			
5	4.00	1.00	3.66	0.65	4.08	0.66			
البعد الكلي	19.90	2.21	19.09	2.11	19.83	2.82			

يتبين من الجدول رقم (8) ان الفقرات 1،3،4،5 تتقارب في متوسطاتها اذ تتراوح بين 4.00-4.09 . أما بالنسبة لسنوات الخبرة من (5-8)، فيلاحظ ان الفقرة 3 تترفع لتصل الى 4.08، وتتساوى الفقرتان 2،4 لتصل الى 3.83 . وتنخفض الفقرتان 1،5 لتتراوح بين 3.66-3.72 وفيما يتعلق بسنوات الخبرة من (اكثر من 8) فيلاحظ ان الفقرات 1،3 تترفع لتتراوح بين 4.00-4.41 في حين تتساوى الفقرتان 2،4 بمتوسط حسابي 3.66 أما على صعيد فئات الخبرة الثلاثة فنجد ان الاختلاف واضح في الفئات هذه بين الارتفاع والانخفاض فعلى سبيل المثال الفقرة رقم 1 تتساوى في الفئتين (3- فاقل من 5) وفي (أكثر

من 8) بمتوسط حسابي 4.00 وتنخفض الى 3.72 في الفئة (5-8) وهذا يشكل الاختلاف بينما نلاحظ التقارب عند الفقرات 2،3،4 اذ يتراوح هذا التقارب بين 3.66 و 3.83 .
هذا وتتنضح العلاقة بين الخبرة وبعد العلاقة مع المسؤولين في الادارات العليا تبعا للدرجة الكلية واضحة اذ ترتفع عند الفئة (3- فاقل من 5) لتصل الى 19,09 تليها الفئة (أكثر من 8) لتصل الى 19.83 ثم تليها الفئة (5-8) لتصل الى 19.09 .

جدول رقم (9)

العلاقة بين الخبرة وبعد العلاقة مع المجتمع المحلي

سنوات الخبرة		العلاقة		مع المجتمع المحلي	
3- فاقل من 5		8-5		أكثر من 8	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
4.54	0.52	4.00	0.42	4.50	0.52
3.63	0.80	3.33	0.77	3.91	0.51
3.90	0.70	3.33	0.98	3.83	0.71
3.81	0.87	2.66	1.30	3.75	0.96
3.27	0.90	3.00	0.95	3.33	1.07
19.18	3.06	16.33	3.42	19.33	2.90
البعد الكلي					

يتضح من الجدول رقم (9) ان الفقرة رقم 1 شكلت ارتفاعا في متوسطاتها الحسابية اذ يبلغ 4.54 مقارنة بالفقرات الأربع المتبقية الأخرى اذ تراوحت بين 3.27- 3.90 . اما بالنسبة للفئة من (5-8) فيلاحظ ان هناك إرتفاع وإنخفاض في نتائج هذه الفقرات إذ إرتفع متوسط الفقرة رقم 1 ليصل الى 4,00 في حين إنخفضت الفقرة رقم 4 لتصل الى 2.66 وتقاربت نتائج الفقرات 2،3 لتتراوح بين 3.00 - 3.33 .
هذا ويتتنضح من الجدول نفسه وفقا لنتائج معدلات الفئات الثلاثة ان الاختلاف واضح في نتائج هذه الفقرات حيث ظهر الاختلاف عند الفقرة رقم 4 فكان متوسطها لدى الفئتين (3- فاقل من 5) ومن أكثر من 8) يتراوح بين 3.75 - 2.81 في حين انخفض لدى الفئة (5-8) ليصل الى 2.66 .

اما باقي الفقرات فقد توافق وتقارب متوسط حسابها . وتظهر العلاقة بين الخبرة وبعد علاقه مع المؤسسات المحلية واضحة وفقا للدرجة الكلية حيث ترتفع لصالح الفئة (أكثر من 8) لتصل الى 19.33 تليها الفئة (3- فأقل من 5) لتصل الى 19.18 ثم الفئة من (5-8) حيث بلغت 16.33 .

جدول رقم (10)

العلاقة بين الخبرة وبعد تفويض الصلاحيات

سنوات الخبرة		تفويض الصلاحيات		3- فأقل من 5		8-5		أكثر من 8	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
1.00	3.00	1.02	3.36	0.94	3.09	0.78	2.72	1.07	3.40
1.05	3.25	0.88	2.66	1.08	3.58	0.79	2.58	1.05	3.40
0.83	3.16	1.08	3.36	0.94	3.09	0.79	2.72	1.05	3.40
0.85	3.00	0.79	2.50	0.78	2.72	0.79	2.58	1.05	3.40
1.08	3.58	1.08	3.58	0.78	2.72	0.79	2.58	1.05	3.40
4.04	14.75	3.57	12.75	3.58	15.20	3.57	12.75	4.04	14.75
البعد الكلي									

يتضح من الجدول رقم (10) ان الفقرات 1،2،3،5 قد تقاربت نتائج متوسطاتها لتتراوح بين 3.00-

3.40 وانخفضت الفقرة رقم 4 لتصل الى 2.72 .

اما بالنسبة للفئة من (5-8) فيلاحظ ان متوسطات هذه الفقرات قد تقاربت في النتائج اذ تراوحت

بين 2.08 - 2.91 .

اما بالنسبة للفئة من (أكثر من 8) فيلاحظ ان هذه الفقرات كانت تتراوح بين الانخفاض والارتفاع في

متوسطاتها بحيث تقاربت الفقرات 1،2،3 في الارتفاع لتتراوح بين 3.00-3.25 في حين انخفضت

الفقرتان 4،5 لتتراوح بين 2.58 - 2.75 . ويتبين من الجدول رقم (10) على مستوى سنوات الخبرة

بفئاتها الثلاث قد مثلت الاختلاف و الانخفاض فارتفعت الفقرة رقم 5 لتصل الى 3.40 عند الفئة من

(3- فأقل من 5) وانخفضت عند الفئتين (5-8) ومن (فأكثر من 8) لتتراوح بين 2.75-2.91 . اما الفقرة رقم

4 فيلاحظ ان هذه الفقرة قد عبرت عن الانخفاض والاتفاق معا عن فئات سنوات الخبرة الثلاثة اذ

تراوحت بين 2.08 و 2.72 . هذا وتوضح العلاقة بين الخبرة وبعد تفويض الصلاحيات تبعا

للدرجة الكلية واضحة اذ ترتفع عند الفئة (3- فاقل من 5) لتصل الى 15.20 تليها الفئة (فاكثر من 8) لتصل الى 14.75 وأخيرا لدى الفئة (5-8) لتصل الى 12.75.

جدول رقم (11)

العلاقة بين الخبرة وبعد الوقت والاجتماعات

سنوات الخبرة الوقت والاجتماعات		3- فاقل من 5		8-5		فاكثر من 8	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
1.	4.54	3.54	4.00	0.60	4.16	0.38	
2.	0.52	0.93	2.75	1.05	3.58	0.90	
3.	3.63	1.12	3.08	1.08	3.66	0.88	
4.	3.63	0.67	2.58	0.79	3.50	0.90	
5.	3.63	0.80	2.50	0.90	3.25	0.86	
البعد الكلي	18.72	3.43	14.91	3.50	18.16	3.04	

يتضح من الجدول رقم (11) وفقا لسنوات الخبرة من (3- فاقل من 5) ان الفقرة 1 قد حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.54 في حين تساوت الفقرات 3، 4، 5 بمتوسط حسابي 3.63 .

أما بالنسبة لسنوات الخبرة من (5-8) فقد حصلت الفقرة رقم 1 كما في الفئة من (3- فاقل من 5) على متوسط عالي بلغ 4.00 في حين انخفضت الفقرات 2، 4، 5 حيث تراوحت متوسطاتها بين 2.50-7.52

اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة من (فاكثر من 8) فقد ارتفعت ايضا فقرة رقم 1 حيث بلغت 4.16 وتقاربت نتائج الفقرات الأربع المتبقية لتتراوح بين 3.25 - 3.66 .

ويظهر ايضا من الجدول تبعا لسنوات الخبرة بفئاتها الثلاثة ان هناك تقاربا مثلته الفقرة رقم 1 حيث حصلت على متوسطات حسابية زادت عن 4.00 .

اما الاختلاف فقد برز عند الفقرتين 4، 5 اذ زادت هذه المتوسطات عن 3.00 لدى الفئتين (3- فاقل من 5) و (فاكثر من 8) وانخفضت عن 3.00 في الفئة من (5-8) وتراوحت بين 2.50 و 2.58 .

هذا وتتضح العلاقة بين وبعد الوقت والاجتماعات تبعا للدرجة الكلية واضحة حيث ترتفع الدرجة لصالح الفئة (3-فاقل من 5) لتصل الى 18.72 ثم تليها الفئة من (فاكثر من 8) لتصل الى (18.16)، وأخير الفئة من (5-8) لتصل الى 14.91 .

جدول رقم (12)

العلاقة بين الخبرة وبعد المستوى الفني

سنوات الخبرة		3-فاقل من 5		8-5		فاكثر من 8
المستوى الفني						
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط
3.90	0.53	3.08	1.08	4.08	0.66	1
4.09	0.70	3.41	0.79	4.08	0.51	2
3.90	1.04	2.91	0.90	3.66	0.88	3
4.36	0.67	3.75	0.45	4.33	0.49	4
3.36	1.12	3.00	0.85	3.75	1.05	5
19.63	3.20	16.16	2.36	19.91	2.39	البعد الكلي

يتضح من الجدول رقم (12)، وفقا لمتغير سنوات الخبرة من (3-فاقل من 5) ان الفقرتين 2،4 مثلتا إرتفاعا يتراوح بين 4.09-4.36 في حين تساوت الفقرتان 1،3 وبلغ متوسطهما 3.90. اما بالنسبة للفئة من (5-8) فيلاحظ ان الفقرة رقم 3 انخفضت اذ بلغت 2.91 وباقي الفقرات فقد تقاربت بين 3.00-3.75 . وفيما يتعلق بالفئة (اكثر من 8) فقد ارتفعت الفقرة رقم 4 لتصل الى 4.33 وتساوت الفقرتان 1،2 وبلغ متوسطهما 4.08 في حين تقاربت نتائج الفقرتان 3،5 وبلغ متوسطهما 3.66 - 3.75 هذا ويلاحظ من الجدول نفسه الاختلاف في قيم المتوسطات اذ مثلت الفقرة رقم 3 اختلافا فحصلت هذه الفقرة لدى الفئة (3-فاقل من 5) على متوسط 3.90 ولدى الفئة (5-8) على متوسط 2.91 ولدى الفئة (اكثر من 8) على 3.66 في حين انخفضت قيم المتوسطات الخاصة بالفقرة رقم 5 حيث تراوحت قيم هذه المتوسطات وفقا للفئات الثلاث بين 3.00 - 3.75 .

وتتضح العلاقة بين الخبرة وبعد المستوى الفني وفقا للدرجة الكلية واضحة اذ ترتفع لدى الفئة (اكثرم8من8) ليصل الى 19.91 تليها الفئة من (3-فاقل من5) حيث حصلت على 19.63 وأخيرا الفئة من(5-8) وحصلت على درجة كلية 16.16 .

جدول رقم (13)

العلاقة بين الخبرة وبعد المستوى الإداري

سنوات الخبرة		المستوى الإداري		3-فاقل من5		8-5		اكثرم8من8	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
1.	4.00	0.77	3.25	1.05	3.83	0.71	3.83	0.71	3.83
2.	4.63	0.50	4.16	0.57	4.08	0.90	4.08	0.90	4.08
3.	4.18	0.98	3.83	0.38	4.08	0.90	4.08	0.90	4.08
4.	4.36	0.50	3.91	0.51	4.00	0.85	4.00	0.85	4.00
5.	4.18	0.40	4.16	0.57	3.91	0.99	3.91	0.99	3.91
البعد الكلي	21.36	2.29	19.33	3.08	19.91	3.50	19.91	3.50	19.91

يتضح من الجدول رقم (13) وفقا لمتغيرات سنوات الخبرة من (3-فاقل من5) ان كافة فقرات الفئة تظهر تقاربا في قيم المتوسطات الحسابية اذ تتراوح بين 4.00-4.63 .

أما بالنسبة للفئة من (5-8) فقد تساوت الفقرتان 2، 5 وبلغ متوسطها 4.16 كما وتقاربت قيم المتوسطات للفقرات 1،3،4 اذ تتراوح هذه المتوسطات بين 3.25 - 3.91 .

وفيما يتعلق بالفئة (اكثرم8من8) فان الفقرتين 2،3 قد تساوت بمتوسط حسابي 4.08 وتقاربت متوسطات الفقرتان 1،5 حيث تراوحت بين 3.83 - 3.91 .

ويلاحظ كذلك من الجدول نفسه وفقا لسنوات الخبرة بفئاتها الثلاث التباين الواضح حيث تبين ان الفقرات 1،3،4،5 قد اختلفت قيم متوسطاتها بين الارتفاع والانخفاض اذ جزء من هذه الفقرات زاد متوسطها عن 4.00 وجزء منها انخفض عن 4.00 .

أما الفقرة رقم 2 فقد شكلت هذه الفقرة الاتفاق حيث زادت القيم الحسابية في هذه الفقرة عن 4.00 هذا وتتضح العلاقة بين الخبرة وبعد المستوى الإداري واضحة وفقا للدرجة الكلية فقد ارتفعت عند الفئة (3-فاقل من5) وبلغت 2.36 وتلتها الفئة (أكثر من8) وبلغت 9.91 وأخيرا من (5-8) حيث بلغت 19.33 .

ثانيا: العلاقة بين المؤهل العلمي وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية.

جدول رقم (14)

1. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد الديمقراطية.

ماجستير فاكتر		بكالوريوس		المؤهل العلمي
				الديمقراطية
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
0.88	3.33	0.63	3.83	.1
1.21	2.75	0.93	3.17	.2
1.24	3.41	0.81	3.33	.3
1.07	3.33	1.12	3.33	.4
0.90	3.41	0.95	3.04	.5
4.39	16.25	3.40	16.82	البعد الكلي

يتضح من الجدول رقم (14) تبعا لمتغير المؤهل العلمي (البكالوريوس) ان فقرات هذا البعد متقاربة الى حد كبير حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية بين 3.04 – 3.83 .

أما بالنسبة لمتغير الماجستير فاكتر فيلاحظ الاختلاف في قيم هذه المتوسطات حيث تقاربت وتساوت الفقرات 1،4،3،5 حيث تتراوح بين 3.33 – 3.41 في حين انخفضت الفقرة رقم 2 اذ بلغ متوسطها 2.75 .

ويتضح من الجدول نفسه ان الاختلاف واضح في نتائج المتوسطات تبعا للمؤهل العلمي حيث تمثل الفقرة رقم 2 هذا الاختلاف فكان البكالوريوس 3.17 في حين بلغ الماجستير 2.75 في حين تقاربت باقي الفقرات لتتراوح بين 3.04 – 3.83 .

هذا وتتضح العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد الديمقراطية تبعا للدرجة الكلية بشكل واضح حيث ارتفعت لصالح البكالوريوس وبلغت 16.82 ثم تلاها حملة الماجستير وحصلت على 16.25 .

جدول رقم (15)

2. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد تشجيع الابداع والابتكار

ماجستير فاكتر		بكالوريوس		المؤهل العلمي تشجيع الابداع
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
0.98	3.66	0.72	3.79	.1
0.98	3.66	0.77	3.58	.2
1.26	3.16	0.97	3.41	.3
1.21	3.25	0.84	3.25	.4
1.19	3.16	0.86	3.33	.5
4.54	16.91	3.01	17.37	البعد الكلي

يتضح من الجدول رقم (15) ان الفقرات 1،5 وفقا لحملة مؤهل البكالوريوس كانت متقاربة حيث تتراوح بين 3.25 – 3.79 .

وفيما يتعلق بالماجستير فهي الاخرى تقاربت نتائجها اذ تتراوح بين 3.16 – 3.66 رغم ان الفقرتين 1،2 تساويتا في المتوسط حيث بلغ 3.66 والفقرتان 3،5 ايضا تساويتا بحيث بلغ المتوسط 3.16 وتبين من الجدول رقم(15) ايضا على مستوى البكالوريوس والماجستير معا ان الفقرات في الفئتين متقاربتان بحيث تراوحت هذه المتوسطات بين 3.16 – 3.79 . هذا ويتضح اثر بعد تشجيع الابداع والابتكار تبعا للدرجة الكلية واضحا بحيث ارتفع لصالح البكالوريوس بحيث بلغ 17.37 ثم تلاه الماجستير فاكتر وبلغ 16.91

جدول رقم (16)

3. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا

ماجستير فاكتر		بكالوريوس		المؤهل العلمي العلاقة مع المسؤولين
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
0.30	3.90	0.50	3.91	.1
0.86	3.75	0.72	3.79	.2
0.57	4.16	0.65	4.20	.3
0.96	3.75	0.85	3.86	.4
0.73	4.00	0.79	3.87	.5
2.50	19.54	2.31	19.66	البعد الكلي

يتبين من الجدول رقم (16) تبعا لمتغير البكالوريوس ان الفقرة رقم 3 قد ارتفع متوسطها بحيث بلغ

4.20 اما باقي الفقرات فقد تقاربت متوسطاتها لتتراوح بين 3.86 - 3.91 .

أما بالنسبة للماجستير فاكتر فيلاحظ ان الفقرة رقم 3 كما في البكالوريوس قد ارتفعت وحصلت على

متوسط 4.16 تلتها الفقرة رقم 5 وبلغت 4.00 في حين تساوت الفقرتان 2،4 هذا ويلاحظ من

الجدول نفسه وعلى مستوى المتغيرين (بكالوريوس و ماجستير) الاختلاف واضحا في الفقرة رقم 5

بحيث انخفضت عن 4.00 في البكالوريوس و زادت عن 4.00 في الماجستير . اما التقارب فيظهر

في الفقرة رقم 3 حيث تراوح المتوسط عن المتغيرين 4.16 - 4.20 .

هذا ويتضح اثر بعد العلاقة مع المسؤولين في الادارات العليا تبعا للدرجة الكلية واضحا بحيث

ارتفع لصالح البكالوريوس ليصل الى 19.66 تلاه حملة الماجستير ليصل الى 19.54 .

جدول رقم (17)

4. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد العلاقة مع المجتمع المحلي

ماجستير فاكثير		بكالوريوس		المؤهل العلمي العلاقة مع المجتمع المحلي
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
0.66	4.08	0.50	4.41	1.
0.79	3.58	0.70	3.66	2.
1.08	3.58	0.69	3.70	3.
0.33	2.83	0.96	3.66	4.
0.95	3.00	0.98	3.25	5.
4.18	17.08	2.78	18.70	البعد الكلي

تبين من الجدول رقم (17) وفقا لمتغير البكالوريوس ان الفقرة رقم 1 قد ارتفع متوسطها ليصل الى 4.41 في حين تساوت الفقرتان 2،4 اذ بلغ 3.66 وتقاربت الفقرتان 3،5 ليتراوح بين 3.25 - 3.70. أما بالنسبة للماجستير فقد ارتفعت الفقرة رقم 1 كما في البكالوريوس حيث بلغ 4.08 وتساوت الفقرتان 2،3 اذ بلغ المتوسط 3.58 وانخفضت الفقرة رقم 4 بمتوسط 2.83. هذا ويتبين من الجدول ان هناك اختلافا في المتوسطات الحسابية للفقرة رقم 4 حيث بلغ المتوسط في البكالوريوس 3.66 ولدى الماجستير يبلغ 2.83.

أما الاتفاق فيظهر عند الفقرة 1 حيث زاد متوسطها عن 4.00 وعند الفقرات 2،3،5 حيث تراوح المتوسط بين 3.00 - 3.70.

هذا وتظهر العلاقة بين المؤهل وبعد العلاقة مع المؤسسات المحلية واضحة وفقا للدرجة الكلية حيث ارتفعت لصالح البكالوريوس لتصل الى 70.18 تلاها الماجستير فقد وصلت الى 08.17.

جدول رقم (18)

5. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد تفويض الصلاحيات.

ماجستير فاكتر		بكالوريوس		المؤهل العلمي تفويض الصلاحيات
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
1.11	2.83	0.92	3.08	.1
0.83	2.83	1.07	3.12	.2
0.88	2.66	0.88	3.00	.3
0.96	2.25	0.88	2.54	.4
0.97	2.50	1.06	3.20	.5
3.19	12.30	3.80	14.95	البعد الكلي

يتبين من الجدول رقم (18) ان الفقرات 1،2،3،5 قد تقاربت متوسطاتها الحسابية بحيث تتراوح بين 3.00-3.20 بينما انخفضت الفقرة رقم 4 اذ يبلغ متوسطها 2.54 . اما بالنسبة لمتغير الماجستير فاكتر فقد تقاربت متوسطاته لتتراوح بين 2.25 - 2.83 .

هذا ويتضح من لجدول نفسه أن إختلافا قد برز في نتائج المتوسطات الحسابية للفقرات 1،2،3،4 اذ زاد المتوسط عند البكالوريوس عن 3.00 في حين انخفض عن 3.00 عند الماجستير في حين ظهر الاتفاق عند الفقرة رقم 4 حيث تتراوح المتوسطات بين 2.25 - 2.54 .

هذا وتظهر العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد تفويض الصلاحيات تبعا للدرجة الكلية واضحة بحيث ترتفع لصالح البكالوريوس لتصل الى 14.95 ويليها الماجستير لتصل الى 12.30

جدول رقم (19)

6. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد الوقت والاجتماعات.

المؤهل العلمي الوقت والاجتماعات		بكالوريوس		ماجستير فاكتر
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	انحراف
1.	4.37	0.49	3.91	0.51
2.	3.50	0.97	2.83	0.93
3.	3.41	1.13	3.58	0.79
4.	3.41	0.77	2.75	1.05
5.	3.20	0.77	2.66	1.07
البعد الكلي	17.91	3.37	15.75	3.76

يتبين من الجدول رقم (19) وفقا لمتغير البكالوريوس ان الفقرة رقم 1 قد ارتفع متوسطها ليصل الى 4.37 وتساوت الفقرتان 3،4 بمتوسط 3.41 وتقاربت متوسطات الفقرتين 2،5 اذ تراوح المتوسط بين 3.20 - 3.50 .

اما بالنسبة لمتغير الماجستير فيلاحظ الارتفاع والانخفاض في متوسطات هذه الفقرات بحيث مثلت الفقرتان 1،3 التقارب والارتفاع بمتوسط يتراوح بين 3.58 - 3.91 . وتنخفض الفقرات 2،4،5 ليتراوح بين 2.66 - 2.83 .

هذا ويتبين من نتائج المتوسطات وفقا لمتوسط نتائج المتغيرين بكالوريوس و ماجستير ان التقارب قد لوحظ عند الفقرة رقم 3 حيث تقاربت المتوسطات لهذه الفقرة لدى المتغيرين بمعدل يتراوح بين 3.41 - 3.58 اما الاختلاف فقد لوحظ لدى باقي الفقرات ومثلته الفقرة رقم 1 اذ تراوح بين 3.91 - 4.37 وكذلك الفقرة رقم 2 اذ بلغ متوسط هذه الفقرة لدى البكالوريوس 3.50 بينما كان لدى الماجستير 2.83 .

هذا ويتضح اثر بعد الوقت والاجتماعات تبعا للدرجة الكلية واضحا بحيث ارتفع لصالح البكالوريوس بدرجة 17.91 كذلك لدى الماجستير بدرجة 15.75 .

جدول رقم (20)

7. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد المستوى الفني .

المؤهل العلمي		المستوى الفني		ماجستير فاكتر	
بكالوريوس		متوسط		انحراف	
1.	3.75	0.79	3.58	1.08	3.49
2.	3.95	0.55	3.66	0.98	17.75
3.	3.62	0.87	3.25	1.21	2.83
4.	4.20	0.65	4.00	0.42	18.95
5.	3.41	1.10	3.25	0.86	
البعد الكلي					

يتضح من الجدول رقم (20) وفقا لمتغير البكالوريوس ان الفقرة رقم 4 ارتفع متوسطها بمعدل 4.20 بينما تقاربت نتائج المتوسطات لباقي الفقرات ليتراوح بين 3.41 – 3.91 اما بالنسبة للماجستير فقد ارتفعت الفقرة رقم 4 كما في الماجستير بحيث بلغ المتوسط 4.00 واما باقي الفقرات فتراوح متوسطها بين 3.25 – 3.66 .

هذا ويتضح من الجدول نفسه وفقا لفئات البكالوريوس والماجستير ان اتفاقا قد برز في هذا الجدول وتمثله الفقرة رقم 4 بحيث تتراوح المتوسطات بين 4.00 – 4.20 وكذلك تبين التقارب بين باقي الفقرات الاخرى ليتراوح بين 3.25 – 3.95 .

هذا وتتضح العلاقة بين المؤهل وبعد المستوى الفني وفقا للدرجة الكلية واضحة بحيث ترتفع لصالح البكالوريوس بدرجة 18.95 ويليه الماجستير بدرجة 17.75

جدول رقم (21)

8. العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد المستوى الإداري

ماجستير فاكتر		بكالوريوس		المؤهل العلمي المستوى الإداري
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
1.02	3.83	0.82	3.62	1.
0.51	4.41	0.77	4.20	2.
0.83	3.83	0.74	4.12	3.
0.60	4.00	0.67	4.12	4.
0.85	4.00	0.75	4.04	5.
2.39	20.08	2.67	20.12	البعد الكلي

يتبين من الجدول رقم (21) تبعا لمتغير البكالوريوس ان الفقرات 2،3،4،5 شكلت ارتفاعا في المتوسط الحسابي حيث تراوح المتوسط بين 4.20 - 4.04 في حين انخفض المتوسط للفقرة رقم 1 حيث بلغ 3.62 .

اما بالنسبة لمتغير الماجستير ارتفعت الفقرة رقم 2 اذ بلغ متوسطها 4.41 وتساوت الفقرتان 4،5 بمتوسط 4.00 والفقرتان 1،3 بمتوسط 3.83 .

هذا ويتضح من الجدول وفقا لمتغير (البكالوريوس، والماجستير) حيث برز الاختلاف لدى الفقرة 3 حيث ارتفع المتوسط لهذه الفقرة عند البكالوريوس وانخفض لدى الماجستير بمتوسط 3.83 .

هذا وتظهر العلاقة بين المؤهل العلمي وبعد المستوى الإداري واضحة وفقا للدرجة الكلية اذ ترتفع لصالح حملة البكالوريوس بدرجة 20.12 ويليها الماجستير بدرجة 20.08 .

ثالثاً: العلاقة بين موقع السكن وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية.

جدول رقم (22)

العلاقة بين موقع السكن وبعد الديمقراطية

مدينة		قرية		مخيم		موقع السكن
						الديمقراطية
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
0.70	3.68	0.70	3.53	0.00	4.00	.1
0.99	3.13	0.99	2.86	0.81	3.00	.2
0.95	3.37	0.95	3.20	0.50	3.75	.3
1.01	3.31	1.01	3.40	1.15	3.00	.4
1.04	3.18	1.04	3.06	0.57	3.50	.5
3.39	16.86	4.49	16.06	2.06	17.25	البعد الكلي

يتبين من الجدول رقم (22) ان الفقرة رقم 1 قد ارتفع متوسطها ليبلغ 4.00 في حين تقاربت متوسطات باقي الفقرات لتتراوح بين 3.00 – 3.75 .

اما بالنسبة للقرية فقد تقاربت نتائج المتوسطات الخاصة بالفقرات 1،3،4،5 بحيث تتراوح بين 3.06 – 3.53 وانخفضت الفقرة رقم 2 لتصل الى 2.86 .

وبالنسبة للمدينة فقد تقاربت نتائج المتوسطات للفقرات الخمس حيث يتراوح المتوسط لها بين 3.13 – 3.68 .

وتبين من الجدول نفسه وفقاً للمتغيرات الثلاثة ان الاختلاف قد برز عند الفقرتين 1،2 فكانت الفقرة رقم 1 عند المخيمات تزيد عن 4.00 بينما انخفضت عن 4.00 عند القرى 3.53 وعند المدن 3.68 .

اما بالنسبة للفقرة رقم 2 فقد كانت 3.00 عند المخيمات و 3.13 عند المدن بينما انخفضت عن 3.00 عند القرى لتصل الى 2.86 .

اما التقارب فيلاحظ عند الفقرات 3،4،5 بحيث يتراوح بين 3.00 – 3.50 عند المتغيرات الثلاثة هذا وتتضح العلاقة بين موقع السكن وبعد الديمقراطية وفقا للدرجة الكلية واضحة بحيث ترتفع لصالح المخيمات 17.25 تليه المدن 16.86 ثم القرى بدرجة 16.06 .

جدول رقم (23)

العلاقة بين موقع السكن وتشجيع الابداع والابتكار

موقع السكن / تشجيع الابداع		مخيم		قرية		مدينة
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	انحراف
3.75	0.50	3.73	0.79	3.75	0.93	
3.50	1.00	3.46	0.91	3.75	0.77	
3.00	1.15	3.40	0.98	3.31	1.19	
3.50	0.57	3.00	1.19	3.43	0.81	
3.00	1.15	3.20	1.08	3.37	0.88	
16.75	2.87	16.80	3.89	17.62	3.57	البعد الكلي

يتبين من الجدول رقم (23) وفقا لمتغير المخيمات ان الفقرة رقم 1 قد ارتفع متوسطها ليصل الى 3.75 في حين تساوت الفقرتان 2،4 بمتوسط 3.50 وكذلك الفقرتان 3،5 بمتوسط 3.00 .

اما بالنسبة للقرية فقد تتراوح المتوسطات بين 3.00 – 3.73 للفقرات الخمس وكذلك بالنسبة لمتغير المدينة فقد تساوت الفقرتان 1،2 بمعدل 3.75 وتقاربت الفقرات 3،4،5 لتتراوح بين 3.31 – 3.43 .

ويتضح من الجدول نفسه وفقا لمتغير السكن الثلاث ان تقاربا في متوسطات فقرات الفئات الثلاثة بحيث يتراوح بين 3.00 – 3.75 .

هذا وتتضح العلاقة بين موقع السكن وبعد تشجيع الابداع والابتكار واضحة وفقا للدرجة الكلية بحيث ترتفع لصالح المدينة بدرجة 17.62 ثم القرى 16.80 واخيرا المخيمات 16.75 .

جدول رقم (24)

العلاقة بين موقع السكن وبعد العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا

موقع السكن		العلاقة		مع المسؤولين		مدينة
مخيم	قرية	مخيم	قرية	مخيم	قرية	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	انحراف
4.00	0.00	3.85	0.36	3.93	0.57	1.
3.50	1.29	3.66	0.61	3.93	0.77	2.
4.25	0.50	4.13	0.51	4.20	0.77	3.
3.50	1.00	3.80	0.86	3.93	0.92	4.
3.75	0.50	3.73	0.96	4.00	0.54	5.
19.00	2.58	19.14	2.34	20.25	2.35	البعد الكلي

يتبين من الجدول رقم (24) وفقا لمتغير المخيم ان الفقرة رقم 3 قد ارتفع متوسطها اذ بلغ 4.25 وتلاها متوسط الفقرة رقم 1 حيث بلغ 4.00 في حين تساوت الفقرات 2،4 حيث بلغ 3.50 .

أما بالنسبة لمتغير القرية فقد حصلت الفقرة رقم 3 على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.13 وتقاربت نتائج الفقرات الاربع المتبقية لتتراوح بين 3.66 - 3.85 .

أما بالنسبة لمتغير المدينة فقد ارتفعت الفقرة رقم 3 بمتوسط 4.20 ثم الفقرة 5 بمتوسط 4.00 في حين تساوت الفقرات 1،2،4 بمعدل 3.93 .

هذا ويتبين من الجدول كذلك وفقا لنتائج المتوسطات بمتغيراتها الثلاثة ان الاختلاف برز في هذا الجدول كما في الفقرة رقم 1 حيث كانت الفقرة رقم 1 عند المخيمات مرتفعة لتصل الى 4.00 بينما لدى القرى 3.85 وعند المدن 3.91 .

اما التقارب، فيظهر عند الفقرات المتبقية كافة بحيث تمثل الفقرة رقم 3 فيتراوح المتوسط بين 4.13 - 4.25 .

هذا وتظهر العلاقة بين موقع السكن والعلاقة مع المسؤولين في الإدارات العليا وفقا للدرجة الكلية واضحا اذ ترتفع عند المدن بدرجة 20.25 تليها القرى 19.14 وأخيرا المخيمات 19.00 .

جدول رقم (25)

العلاقة بين موقع السكن وبعد العلاقة مع المجتمع المحلي

مدينة	قرية	مخيم	موقع السكن العلاقة مع المجتمع المحلي	
			متوسط	انحراف
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
0.577	4.25	0.61	4.33	0.57
0.65	3.81	0.63	3.40	1.25
0.85	3.75	0.57	4.50	0.57
1.23	3.25	1.00	3.50	1.00
1.16	3.18	1.15	3.00	1.15
3.62	18.2	3.30	17.66	3.20
5				
				البعد الكلي

يتبين من الجدول رقم (25) ان الفقرتين 1،3 قد حصلتا على متوسطين مرتفعين متساوين في نفس الوقت اذ يبلغ هذا المتوسط 4.50 اما الفقرات 2،4،5 فقد تقاربت هذه المتوسطات بحيث تتراوح بين 3.00 – 3.75 .

أما بالنسبة للقرية فقد حصلت الفقرة رقم 3 على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.50 تلاها متوسط الفقرة رقم 1 بحيث بلغ 4.33 وتقاربت نتائج الفقرات 2،4،5 اذ تراوحت بين 3.00 – 3.50 . أما فيما يتعلق بالمدينة فان الفقرة رقم 1 قد ارتفع متوسطها بحيث بلغ 4.25 وتقاربت نتائج الفقرات 2،3،4،5 لتتراوح المتوسطات بين 3.18 – 3.81.

وتبين من الجدول نفسه وعلى مستوى متغيرات السكن الثلاثة ان الاختلاف قد ظهر في الفقرة رقم 3 بحيث زاد المتوسط عن 4.00 في كل من القرية وانخفض عن 4.00 بمتوسط 3.81 لدى المدينة أما التقارب فقد ظهر في الفقرات المتبقية كافة.

هذا وتظهر العلاقة بين موقع السكن وبعد العلاقة مع المؤسسات المحلية وفقا للدرجة الكلية واضحة بحيث ترتفع لصالح المخيم 19.25 ثم المدينة 18.25 وأخيرا القرية 17.66 .

جدول رقم (26)

العلاقة بين موقع السكن وبعد تفويض الصلاحيات.

موقع السكن		مخيم		قرية		مدينة
تفويض الصلاحيات						
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	انحراف
1.04	3.18	0.91	2.86	1.25	2.75	1.04
0.98	3.18	0.96	2.93	1.29	2.50	0.98
0.95	2.87	0.86	2.80	0.95	3.25	0.95
0.94	2.31	0.83	2.53	1.29	2.50	0.94
0.96	3.06	1.23	2.85	1.15	3.00	0.96
3.87	14.53	3.71	13.64	4.89	14.00	3.87
البعد الكلي						

يتبين من الجدول رقم (26) وفقا لمتغير المخيم أن الفقرة رقم 3 قد ارتفع متوسطها ليبلغ 3.25 وتلتها الفقرة رقم 5 إذ يبلغ متوسطها 3.00 في حين تساوت الفقرتان 2،4 بمتوسط 2.50 أما بالنسبة لمتغير القرية فكانت متوسطاتها متقاربة إذ تتراوح بين 2.53 – 2.93 وبالنسبة للمدينة فقد تساوت الفقرتان 1،2 بمتوسط 3.18 وتقاربت نتائج الفقرات 3،4 بمتوسطات تتراوح بين 2.31 – 2.87 . ويتبين من نفس الجدول وعلى مستوى متغيرات السكن الثلاثة أن التقارب والاختلاف قد برز في هذا الجدول فالتقارب ظهر عند الفقرة رقم 4 حيث بلغ المتوسط الحسابي عند المخيم 2.50 . أما عند القرية فبلغ 2.53 بينما بلغ لدى المدينة 2.31 .

والإختلاف ظهر تقريبا عند فقرات الجدول كافة ولدى المتغيرات الثلاثة وعلى سبيل المثال نأخذ الفقرة رقم 1 بحيث بلغ متوسط هذه الفقرة لدى المخيم 2.75 اما عند القرية فبلغ 2.86 وعند المدينة ارتفع ليصل الى 3.18 .

هذا وتتضح العلاقة بين موقع السكن وبعد تفويض الصلاحيات واضحة وفقا للدرجة الكلية بحيث ترتفع عند المدينة بمعدل 14.53 تليه المخيمات بمعدل 14.00 وأخيرا عند القرى بمعدل 13.64

جدول رقم (27)

العلاقة بين موقع السكن وبعد الوقت والاجتماعات.

موقع السكن الوقت والاجتماعات		مخيم		قرية		مدينة	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
1	4.25	0.50	4.20	0.56	4.18	0.54	
2	3.60	1.15	3.13	0.91	3.43	1.09	
3	3.50	1.00	3.33	1.23	3.56	0.89	
4	3.50	1.00	3.26	0.96	3.00	0.89	
5	2.75	0.95	3.00	0.84	3.06	0.99	
البعد الكلي	17.00	3.55	16.93	3.75	17.25	3.69	

يتضح من الجدول رقم (27) وفقا لمتغير المخيم ان الفقرة رقم 1 قد حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.25 تلاها الفقرة رقم 2 3.60 وتساوت الفقرتان 3،4 بمتوسط 3.50 وانخفضت الفقرة رقم 5 بمتوسط 2.75 .

أما بالنسبة لمتغير القرية فقد إرتفعت الفقرة رقم 1 بمتوسط 4.20 وتقاربت الفقرات 2،3،4،5 بمتوسطات تتراوح بين 3.00-3.33 .

وفيما يتعلق بمتغير المدينة فقد ارتفعت الفقرة رقم 1 بمعدل 4.18 وتقاربت نتائج الفقرات 2،3،4،5 بمتوسطات تتراوح بين 3.00 – 3.43 .

هذا ويتضح من الجدول نفسه وعلى مستوى المتغيرات الثلاثة ان الاختلاف ظهر في الفقرة رقم 5 بحيث انخفضت عن 3.00 عند متغير المخيم بينما ارتفعت عن 3.00 عند القرية والمدينة . أما التقارب فيظهر في الفقرة رقم 1 بحيث ارتفع المتوسط عن 4.00 لدى الفئات السكانية الثلاث . هذا وتلاحظ العلاقة بين موقع السكن وبعد الوقت والاجتماعات وفقا للدرجة الكلية واضحة بحيث ترتفع الدرجة عند المدينة 17.25 ثم المخيم 17.00 وأخيرا القرية 16.93 .

جدول رقم (28)

العلاقة بين موقع السكن وبعد المستوى الفني .

مدينة		قرية		مخيم		موقع السكن
						المستوى الفني
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
0.96	3.56	0.96	3.75	0.00	4.00	1.
0.71	3.87	0.83	3.86	0.50	3.75	2.
0.96	3.50	1.06	3.53	1.29	3.50	3.
0.65	4.18	0.59	4.06	0.50	4.25	4.
1.09	3.43	0.82	3.40	1.50	2.75	5.
3.40	18.56	3.06	18.60	2.87	18.25	البعد الكلي

يتضح من الجدول رقم (28) ان الفقرتين 1،4 قد حصلتا على متوسط حسابي مرتفع اذ تتراوح بين 4.00 – 4.25 وانخفضت الفقرة رقم 5 بمتوسط 2.75 وتقاربت الفقرتان 2،3 بمتوسطات 3.50 – 3.75 .

أما بالنسبة للقرية فقد ارتفعت الفقرة رقم 4 بمتوسط 4.06 وتقاربت نتائج الفقرات 1،2،3،5 بمتوسطات تتراوح بين 3.40 – 3.86 .

أما فيما يتعلق بمتغير المدينة فقد ارتفعت الفقرة رقم 4 بمتوسط 4.18 وتقاربت نتائج الفقرات 1،2،3،5 بمتوسطات تتراوح بين 3.43-3.87 .

هذا ويتضح من الجدول نفسه تبعا لمتغيرات السكن الثلاثة ان الاختلاف قد لوحظ عند الفقرة رقم 1 بحيث زادت عن 4.00 لدى المخيم وانخفضت عن ذلك عند القرية والمدينة اما التقارب ف لوحظ عند باقي الفقرات وعلى سبيل المثال الفقرة رقم 4 تراوحت متوسطاتها عند المتغيرات الثلاثة بين 4.06 - 4.25 .

هذا وتظهر العلاقة بين موقع السكن وبعد المستوى الفني وفقا للدرجة الكلية واضحة بحيث ترتفع لدى القرى 18.60 ثم المدينة 18.56 وأخيرا المخيمات 18.25 .

جدول رقم (29)

العلاقة بين موقع السكن وبعد المستوى الإداري .

مدينة		قرية		مخيم		موقع السكن المستوى الإداري
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
3.62	1.02	3.80	0.77	3.50	1.00	1.
4.37	0.61	4.06	0.79	4.75	0.50	2.
4.18	0.75	3.80	0.86	4.25	0.50	3.
4.12	0.61	4.00	0.75	4.25	0.50	4.
4.06	0.68	3.86	0.91	4.50	0.57	5.
20.37	2.06	19.53	3.1	21.25	2.21	البعد الكلي

يتضح من هذا الجدول رقم (30) ان الفقرتين 2،5 قد حصلتا على متوسطات مرتفعة بحيث تتراوح بين 4.50 - 4.75 وتساوت الفقرتان 3،4 بمتوسط 4.25 وانخفضت الفقرة رقم 1 بمتوسط 3.50 .

أما بالنسبة للقرية فقد ارتفعت الفقرتان 2،4 بمتوسطات تتراوح بين 4.00 - 4.06 . تلاها الفقرة رقم 5 بمتوسط 3.86 ثم تساوت الفقرتان 1،3 بمتوسط 3.80 .

أما فيما يتعلق بالمدينة فقد إرتفعت الفقرات 2،3،4،5 بمتوسطات تتراوح بين 4.06 - 4.37 وانخفضت الفقرة 1 بمتوسط 3.62 .

هذا ويتبين من الجدول نفسه وفقا لمتغيرات السكن الثلاثة ان الاختلاف قد ظهر واضحا كما في الفقرتين 3،5 بحيث زادت متوسطات هذه الفقرة عن 4.00 لدى كل من المخيم والمدينة وانخفضت عن 4.00 في القرية .

هذا وتتضح العلاقة بين موقع السكن وبعد المستوى الإداري وفقا للدرجة الكلية واضحة بحيث ترتفع لدى المخيم 21.25 ثم المدينة بمعدل 20.37 وأخيرا القرية بمعدل 19.53 .

- هذا ... وبالرجوع الى المشكلة الرئيسة للدراسة والمتعلقة بواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يتصورها مدراء التربية والتعليم، فقد اعتمد الباحث استخراج الاعداد والنسب المئوية وتحديد فئات الكفاية بين منخفض ومتوسط ومرتفع ، فقد دلت نتائج جدول رقم (29) على ذلك :

جدول رقم (30)

جدول يبين الأعداد والنسب المئوية لواقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مديري التربية والتعليم.

واقع كفاية السلوك الإداري	العدد	النسبة المئوية
منخفض	7	19.4
متوسط	23	63.9
عالي	6	16.7
المجموع	36	100%

يتبين من الجدول رقم (30) ان واقع كفاية السلوك الإداري لمدير المدارس الثانوية في الضفة الغربية وفقا لما يتصوره مديرو التربية والتعليم وفقا للنسبة المئوية كان متوسطا اذ بلغت هذه النسبة (63.9%)

جدول رقم (31)

جدول يمثل أبرز مجالات السلوك الإداري كفاية لمديري المدارس الثانوية (مرتبة تنازليا)، كما يتصورها مديرو التربية والتعليم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال (البعد)
2.55	20.11	البعد الإداري
2.34	19.63	تشجيع الإبداع والابتكار
3.07	18.56	البعد الفني
3.35	18.17	العلاقة مع المجتمع المحلي
3.61	17.22	العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا
3.61	17.19	الوقت والاجتماعات
3.72	16.63	بعد الديمقراطية
3.79	14.18	تفويض الصلاحيات
22.81	143.16	الدرجة الكلية

يتبن من الجدول رقم (6) أن أعلى مجالات السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية (كفاية) و (ممارسة) هو مجال البعد الإداري إذ بلغ المتوسط الحسابي وفقا للدرجة الكلية لهذا المجال (20.11) والانحراف المعياري (2.55) وتلاه بعد تشجيع الابتكار وكان متوسطه الحسابي (19.63)، وانحرافه المعياري (2.34)، وجاء بعده البعد الفني حيث بلغ متوسطه الحسابي (18.17) وانحرافه المعياري (3.61)، ثم جاء بعده بعد العلاقة مع المسؤولين إذ بلغ متوسطه الحسابي (17.22) وانحرافه المعياري (3.54).

وتلاه بعد ذلك بعد الوقت والاجتماعات إذ وصل متوسطه الحسابي (17.19) وانحرافه المعياري (3.61) وجاء بعده بعد الديمقراطية بمتوسط حسابي بلغ (16.63) وانحراف معياري (3.72) واخيرا جاء في المرتبة الاخيرة بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (14.18) وبانحراف معياري (3.79). وبالرجوع الى نتائج متوسطات هذه الفئات يتبين ان المتوسط الحسابي لهذه الفئات وفقا للدرجة الكلية (143.16) وانحراف معياري (22.81).

جدول رقم (32)

جدول يبين علاقة (كفاية السلوك الإداري لمدير المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مديرو التربية والتعليم حسب سنوات الخبرة).

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3- فأقل من 5	11	150.90	23.53
5-8	12	129.91	17.14
أكثر من 8	13	148.84	22

يؤكد مديرو التربية والتعليم أن أكثر مجالات السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية كفاية، كما يتصورها مديرو التربية والتعليم كانت لدى المديرين ذوي الخبرات القصيرة (3- فأقل من 5) سنوات وذلك بمتوسط حسابي بلغ

(150.90) وبانحراف معياري (23.53) وجاء أخيرا المدراء ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من 8) سنوات بمتوسط حسابي (148.84) وانحراف معياري (22.83) وجاء أخيرا المديرون ذوو الخبرات المتوسطة (5-8) سنوات بمتوسط حسابي (129.91) وانحراف معياري (17.14).

جدول رقم (33)

جدول يبين علاقة (واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مديرو التربية والتعليم حسب المؤهل العلمي).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البكالوريوس	24	145.75	21.35
ماجستير فأكثر	12	138.00	25.65

يؤكد مديرو التربية والتعليم ان اكثر فئات السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية كفاية كان لدى المديرين من حملة مؤهل البكالوريوس بمتوسط حسابي (145.75) وانحراف معياري (21.35) ثم تلاهم المديرو من حملة الماجستير فأكثر بمتوسط حسابي (138.00) وانحراف معياري (25.65).

جدول رقم (34)

جدول يبين علاقة (واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يتصوره مديرو التربية والتعليم حسب موقع السكن).

مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مخيم	4	142.75	21.85
قرية	15	139.53	23.38
مدينة	17	146.47	23.37

يؤكد مديرو التربية والتعليم أن أكثر مجالات سلوك مديري المدارس الثانوية كفاية في الضفة الغربية حسب موقع السكن كان عند المديرين الذين يسكنون المدن بمتوسط حسابي (146.47) وانحراف معياري (23.37) ثم تلاهم المديرون الذين يسكنون المخيمات بمتوسط حسابي (142.75) وانحراف معياري (21.85)، وجاء في الترتيب الاخير المديرون الذين يسكنون القرى بمتوسط حسابي (139.53) وانحراف معياري (23.37).

والسؤال الذي يتبادر الى الذهن هو : لماذا إرتفعت النتائج في بعض المجالات كالمستوى الإداري ، وتشجيع الإبداع ، وانخفضت في بعض المجالات الأخرى ، كتفويض الصلاحيات مثلا ؟ وكذلك الأمر بالنسبة لأوجه الائتلاف والاختلاف مع نتائج البحوث والدراسات الأخرى وما تفسير ذلك ، كل هذا يعالجه الفصل الخامس...

التوصيات والمقترحات:

ففي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة... يوصي الباحث بما يلي:-

- ضرورة تفويض الصلاحيات التربوية لمديري المدارس الثانوية خاصة في مجتمع القرية والمخيم دون الرجوع الى ادارة التربية في حدود الانظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم.
- التركيز على ايجاد مناخ تربوي يتسم بالديمقراطية والعلاقات الانسانية ،بالاضافة الى ضرورة شيوع الديمقراطية بين الادارة المدرسية والمعلمين من ناحية ، والمجتمع المحيط من ناحية اخرى ،بالاضافة الى ضرورة شيوع الديمقراطية بين الادارة المدرسية والمعلمين وبين المجتمع الطلابي ، مما يتيح للطالب القدرة على النقد والتميز والتفكير الابداعي.
- اعطاء الادارات التربوية الصلاحية في عقد اجتماعات هادفة بما ينعكس على المردود التربوي للعملية التربوية.
- عقد المزيد من الدورات التدريبية الهادفة، بما يحقق النمو المهني لمديري المدارس الثانوية.
- تزويد المدارس بمستشارين تربويين ممن مارسوا مهنة الادارة المدرسية واحيلوا الى التقاعد بحيث يمكن الرجوع اليهم في معظم المواقف والقضايا المدرسية.
- التركيز على تعيين المدراء من الشباب المتحمسين للتغيير والتطوير ،حيث دلت الدراسة ان المدراء ذوي الخبرات المبكرة (3-5 سنوات هم اكثر فاعلية من غيرهم من الفئات ذوي الخبرات الاخرى.
- وكذلك توصي الدراسة بالتركيز على تعيين حملة المؤهلات الجامعية(البكالوريوس) حيث اكدت النتائج ان حملة الماجستير فأكثر هم اكثر تأهيلا من مدير مدرسة.
- ضرورة تزويد القرى والمخيمات بمراكز الخدمات التربوية ،وايجاد قنوات اتصال ما بين القرى والمدن للنهوض بمستوى العملية التربوية.
- ضرورة اشراك أولياء الامور في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المدرسي والمحلي.
- الاهتمام بالانشطة المرافقة للمنهج.

ويقترح الباحث اجراء بحوث ودراسات منها:-

- واقع السلوك الاداري الناجح لمدير المدرسة الاساسية العليا.
- واقع السلوك الاداري الناجح لمدير المدرسة الاساسية الدنيا
- أثر الادارة المدرسية في الانشطة المرافقة للمنهج..
- أثر السلوك الاداري لمديري المدارس ما قبل المرحلة الابتدائية (رياض الاطفال).
- واقع السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أولياء امور الطلاب.
- واقع السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الطلاب.
- واقع السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

قائمة المراجع

العربية والاجنبية

قائمة المراجع العربية

- احمد، احمد ابراهيم. (1991). نحو تطوير الادارة المدرسية. الاسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- بدر الربضي. (1985). واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الانسانية واثره في مستوى ادائه الاداري كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- البرادعي، عرفان. (1988). مدير المدرسة الثانوية. دمشق: دار الفكر.
- بربر، عبد الرحيم. (1981). مهارات مديري ومديرات المدارس الثانوية في ثلاثة من ألوية الضفة الغربية كما يراها الاداريون ومعلموا المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت، بير زيت، فلسطين.
- بستان، احمد عبد الباقي. (1988). مدخل الى الادارة التربوية. الكويت: دار القلم.
- تيم، علي. (1984). صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في الاردن، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، اربد، الاردن.
- الجوفي، محمد احمد. (1992). خصائص المدير الفعال كما يتصوره القادة الاداريون بمديريات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الخوالده و مرعي (1989). تحديد الكفايات الادارية الضرورية للداري العامل في جامعة اليرموك. اربد. الاردن.
- خشان، عبد العزيز. (1988). الادارة المدرسية في اطار ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن لمسؤولياتهم الواقعية والمثالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- دمة، مجيد ابراهيم. (1985). دراسة لواقع الادارة التعليمية في دولة قطر. مركز البحوث التربوية: جامعة قطر.

- رمزي، عبد القادر. (1976)، مدير المدرسة الثانوية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- سلام، منير. (1982). بعض العوامل المؤثرة على السلوك الاداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر.
- الشطناوي، فهمي. (1992). مدى ممارسة مدير المدرسة الابتدائية للمهام الموكلة اليه بناء على ما اسند اليه من دور يماثل دور المشرف التربوي. العين، الامارات العربية المتحدة.
- الشحرور، أحمد محمد، الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الادارة الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميهم في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- شفيق علقم. (1989) تقييم ادارة المدرسة الثانوية الاكاديمية وفق نموذج مطور للبيئة الاردنية من منظور مفهوم منحى النظم، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- شكري رجا صنبور. (1979). دور مدير المدرسة الثانوية في الاردن، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن .
- الشلعوط، فريز. (1994). درجة رضا مدراء التربية والتعليم في الاردن عن السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- الشهاري، محمد هاشم. (1986). مشكلة المعلم اليميني تطورها والاثار المترتبة عليها. مجلة البحوث والدراسات التربوية، (1).
- شوق، محمود شوق ، محمد مالك. (1995). تربية المعلم للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، الرياض، مكتبة العبيكات.
- الشيابي ، عمر محمد التومي. (1985). الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. طرابلس: المنشأة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، الجماهيرية الليبية.
- صالح، أحمد زكي. علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- صلاح معوض. (1985). المسؤولية والسلطة بين معلمي ونظار المدارس الاعدادية، دراسة ميدانية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

- الطوباسي، عادل محمد. (1980). دراسة واقع الادارة المدرسية في الاردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت.
- العجيلي، عيسى صالح. (1982). مشاركة المدرسين في الادارة المدرسية. طرابلس: المنشأة العامة للنشر والتوزيع والاعلان، الجماهيرية الليبية.
- العدوان، محمد. (1992). مستوى ومصادر العمل لدى مديري المدارس القانونية في محافظة الدلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية. الاردن.
- العقرباوي، محمد. (1994). مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- الغانم، عبد العزيز. (1990). الادارة المدرسية وعلاقتها بالادارة التربوية في دولة الكويت، مجلة دراسات تربوية.
- عبد الوهاب، علي محمد. السلوك الاداري في الادارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الفرّح، وجيه. (1991). المهارات اللازم توافرها لدى مدير مدير المدرسة لانجاح العملية التربوية في عقد التسعينات. مجلة رسالة التربية.
- الفقي، عبد المؤمن فرج. (1994). الادارة المدرسية العاصرة. بنغازي: جامعة قار يونس، الجماهيرية الليبية.
- قاسم، خيرى. (1976). واقع الممارسات الادارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- محمد منير مرسى. (1984). الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- محمد عثمان المخلافي. (1992). واقع الكفاءة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية باليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- المدحجي، منصور قاسم. (1991). المشكلات التي تعيق ادارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- المسيلم، محمد يوسف. (1998). الادارة المدرسية في الكويت: الواقع والمشكلات، مجلة التربية، (1)

- المناصرة، محمد. (1991). النمط الاداري السائد الذي يمارسه مديروا المدارس في محافظة اربد
كما يتصوره المعلمون والمشرفون التربويون. اربد، الاردن.
- النابه، نجاته عبدالله. (1991). المسؤوليات الادارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الامارات العربية المتحدة، دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية، (38).
- محمود ، نهار. (1990). العلاقة بين سلوكيات ادارية مختارة لمديري المدارس الثانوية وبين درجة قبول معلمهم لقراراتهم الادارية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- هزايمة ، أحمد. (1990). رضا المعلمين عن الممارسات الاشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة اربد. رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- يوسف نبراي وعلي يحيى ، (1987). اثر عوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة لدى مديري ومديرات المدارس في كفاية المدير التربوي. منطقة العين التربوية، الامارات العربية المتحدة.

قائمة المرجع الاجنبية

-Brown.M.(1995)."Asurvey of Leadership Behaviors of Filipino American School Principals ," Doctoral Dissertation University of San Francisco. Dissertation Abstract International.

-Dell,James L.E ;(1975)."The professional role of the superintenedents as perceived by superintenedents and school board presidents in certain pennsylvania public schools ," Dissertation Abstracts internaional,.

-Hall,Robert Monroe:(1990) "superintendents assessments and self-Assessment of principals performance," Dissertation Abstract International,.

-Howell, B. (1981) (profile of the prinipalship). Educational leadership,January.pp;333-336.

- Hord,S.(1984). "The effects of principal styles on school improvement."(Summary and proceeding of a 1984 Reginal exchange workshop).(ERIC Document Repruduction Setvice,ED 25197).

-Montes-Ramos,W.(1996)."Puertorican School Principals Perceptions Of Their Home Culturul Background Impacts On Their Leadership Style ." Doctroal Dissertatiaion . The Pennsylvania State University.Dissertation Abstract Internatinal.

-Montgomery Y.(1991)."Perceived Female Leadership In Higher Education Burns Out Mid Administrators ." Dissertation Abstracts International,

-Oberlin,J.K (1980), Perceptions of principals behaviors and race relation In disegregated secondary schools," Dissertation Abstracts International,.

- Sewell,Robert Payne:(1986)."Texas Assessment of basic skills as perceived by texas policy makers and principals," Dissertaion Abstract Internatinoal,.

-Sweeny,J.(1982)."Research Synthesis On Effective School Leader ". Educational Leadership.

-Vass,Linda Jean(1990)."an analysis of principals work behavior .E.D. Northon Illinois University." Dissertation Abstrats International,.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة "واقع كفاية السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراه
مدراء التربية والتعليم "

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

قسم التربية وعلم النفس

تخصص الادارة التربوية

الفاضل/مدير/مساعد مدير التربية والتعليم في محافظة المحترم .
الفاضلة/مديرة/مساعدة مدير التربية والتعليم في محافظة المحترمة .
فان الباحث يقوم حاليا بدراسة بعنوان "واقع كفاية السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية
في الضفة الغربية كما يراه مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم " وذلك استكمالا لمتطلبات نيل
درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة القدس .
وقد تم بناء استبانة مكونة من (٤٠) فقرة في ستة ابعاد تمثل معظم المسلكيات الادارية التي
يمارسها مدير التربية والتعليم .
ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعيا نحو الارتقاء بمستوى الادارة المدرسية
في الضفة الغربية يرجى تكرمكم الاجابة على كل فقرة من الفقرات . وذلك بوضع اشارة (x)
في المكان الذي يتناسب مع اختياركم .
آملنا منكم التعاون والاجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية ، مؤكدا لكم ان
المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث سوف تعامل بالسرية التامة . ولن تستعمل الا
لاغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفا ، ، ،

هيثم علي الطروه

أولاً : بيانات عامة :-

يرجى وضع اشارة (X) في المربع المناسب :-

أولاً- خبرة مدير / مساعد مدير التربية والتعليم في المرحلة الثانوية.

من ٣- فأقل من ٥ سنوات

☐

من ٥ - ٨ سنوات

☐

من ٨ - فأكثر سنوات

☐

ثانياً- مؤهل مدير / مساعد مدير التربية والتعليم .

دبلوم تربوي

☐

بكالوريوس

☐

ماجستير فأكثر

☐

ثالثاً- مكان سكن مدير / مساعد مدير التربية والتعليم.

مخيم

☐

قرية

☐

مدينة

☐

رابعاً- جنس مدير / مساعد مدير التربية والتعليم.

ذكر

☐

انثى

☐

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً	ديمقراطية المدير					
١.	يقيم علاقات ودية مع الطلبة.					
٢.	يتقبل النقد من أعضاء الهيئة التدريسية					
٣.	يؤمن بحق العاملين في ابداء وجهات نظرهم					
٤.	يعمل مع الهيئة التدريسية بروح الفريق الواحد					
٥.	يعامل جميع العاملين بانصاف					
ثانياً	يشجع الابتكار والابداع					
٦.	يشجع المدرسين على تقديم خطط تنموية تطويرية .					
٧.	يشجع المعلمين على النمو الابداعي					
٨.	يستخدم اساليب متعددة لاثابة المعلمين الموهوبين في العمل					
٩.	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين					
١٠.	يشكل من المعلمين لجانا لتنمية الابداع لدى الطلبة					
ثالثاً	علاقة المدير مع المسؤولين في الادارات العليا					
١١.	تربطه علاقات ايجابية ممتازة مع المسؤولين في ادارة التعليم العليا					
١٢.	يطلب من المشرفين التربويين زيارة مدرسته					
١٣.	يطلع المسؤولين علي احتياجات المدرسة					
١٤.	يلتزم بروح ما تقرره ادارة التعليم في وزارة التربية والتعليم					
١٥.	يراعي التسلسل الاداري في عملياته الاتصال مع ادارة التعليم العليا					
رابعاً	علاقة المدير مع المجتمع المحلي					
١٦.	يهتم بتشكيل مجلس اولياء امور الطلبة					
١٧.	يقيم علاقات ودية مع المؤسسات المجتمعية					
١٨.	يشجع اولياء امور الطلبة على زيارة المدارس					
١٩.	يتعرف على امكانات البيئة المحلية .					
٢٠.	يهتم بتطوير برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي					

					تفويض الصلاحيات	خامسا
					٢١. يفوض الصلاحيات لمساعديه	
					٢٢. يشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات	
					٢٣. يفوض الصلاحيات للمدرسين وفقا لكفاءاتهم	
					٢٤. يشرك اولياء الامور في عملية اتخاذ القرار	
					٢٥. يلجأ دائما الى ادارته التعليم في كل المواقف المدرسيه	
					الوقت والاجتماعات	سادسا
					٢٦. يلتزم بساعات العمل المدرسي	
					٢٧. يلتزم برأي الاغلبيه بعد الانتهاء من الاجتماعات المدرسيه	
					٢٨. يستمع لرأي الهيئه المدرسيه داخل الاجتماعات	
					٢٩. يقيم دائما لقاءات مع اولياء امور الطلبة	
					٣٠. يعدل من وجهات نظره بعد الانتهاء من الاجتماعات	
					المستوى الفني	سابعا
					٣١. يلم بشكل كبير باهداف التربيه العامه	
					٣٢. يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسه للوسائل التعليميه	
					٣٣. يناقش مع المعلمين خططهم الدراسي	
					٣٤. ينظم زيارات صفيه تقويميه للمعلمين داخل الصف	
					٣٥. يشرف على تنظيم انشطه لاصفيه (هادفه)	
					المستوى الاداري	ثامنا
					٣٦. يتعاون مع المشرفين التربويين في معالجة جوانب الضعف عند المعلمين	
					٣٧. يهتم بمدى التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي	
					٣٨. يراعي اسس التشكيلات المدرسيه الطلابيه من حيث (القبول، وتوزيع الطلاب على الشعب المدرسيه).	
					٣٩. يتابع احتياجات المدرسه من العنصر البشري حسب الاحتياجات العلميه.	

استبانة استطلاعية ... تتضمن أسئلة مفتوحة ... تقيس واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية ... وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي وموقع السكن).

السؤال الأول :-

- ما واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية ، وفقاً لسنوات الخبرة.

السؤال الثاني :-

- ما واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية ، وفقاً للمؤهل العلمي.

السؤال الثالث :-

- ما واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية ، وفقاً لموقع السكن.

بسم الله الرحمن الرحيم

Al- Quds University
GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF EDUCATION



جامعة القدس
الدراسات العليا
قسم التربية

التاريخ: ٢٠٠٠/٥/١٤

الاستاذ مدير التربية والتعليم في محافظة /المحترم

الموضوع : تطبيق بحث لنيل درجة الماجستير

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب هيثم علي الطروة بعمل بحث يتعلق باطروحة الماجستير بعنوان " واقع السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم " في قسم الدراسات العليا في التربية - جامعة القدس ، لذا الرجاء من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور والتعاون معه في ذلك .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

د. تيسير عبد الله

رئيس قسم التربية

الدراسات العليا

جامعة القدس

Tel. 02-2799502

Fax: 02-2799497

E-mail : Tabdallah@cst.Alquds.edu

هاتف : ٢٧٩٩٥٠٢

فاكس : ٢٧٩٩٤٩٧-٢

22156 40
 فلسطين
 Palestinian National Authority
 Ministry of Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
 وزارة التربية والتعليم

الرقم: وت/ ٢٠ / ٢٨ / ٩٠٢٧
 التاريخ: 2000/10/29م

حضرة د. تيسير عبد الله المحترم
 رئيس قسم التربية والدراسات العليا / جامعة القدس
 تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية للطلاب هيثم علي الطروة
 الإشارة كتابكم المؤرخ في 2000/5/14

أوافق على قيام الطالب المذكور أعلاه بإجراء بحثه حول " واقع السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية
 في الضفة الغربية كما يتصوره مديرو التربية والتعليم " وذلك بتوزيعها على مديري التربية والتعليم في الضفة
 الغربية.

مع الاحترام

/ وزير التربية والتعليم
 / مدير عام التعليم العام
 /
 وليد الزاغة



— نسخة للفق.
 — نسخة لكل مديرية وتعليم في الضفة الغربية
 ع/ع

ABSTRACT

HAITHAM ALI MOHAMMAD DAWOUD

"The reality of the secondary school principal,s administrative behavior in the West Bank as seen by the directors of education".

The study aims at investigatise the behaviors and practies of the high school principals in the West Bank from the persepctives of the directors of education and their assistants.The study took into accunt three variables,namely,ysars of experience,qualifications,and place of living.

To achieve this goal,the study attempter to answer the following questions;

- 1- How do the years of experience of the high school principals in the West Bank influence their administrative behavior as seen by the directors of education ?
- 2- How do qualifications of the high school principals in the west Bank influence their administrative behavior as seen as by the directors of education ?
- 3- How does the place of living of the high school prinipals in the west Bank influnce their administrative behavior as seen by the directors of education ?

The population of the study consisted of all directors of education in the West Bank and their assistants during the academic year 2000/2001.The sample of the

study included the whole population, that is 37 participants, 36 males and 1 female.

A questionnaire was designed by the researcher and used as a study instrument. The questionnaire was based on several resources mainly, the related literatures, a group of experts in education and psychology who have field experience and the documents of the Palestinian Ministry of Education concerning the job description of the school principals. This, in addition to the theoretical and practical experience of the researcher.

The study of instrument was validated by a panel of experts. Its reliability was measured by equating it was 0.94% by Spearman's rho.

The collected data was analysed by using the computer, and the means and the standard deviations of every part of the questionnaire were calculated.

The study concluded the following results:

- 1- There was an influence of the years of experience of the high school principals on their administrative behavior. The directors of education response showed that this influence is for the favor of those principals who have (3-less than 5) years of experience.
- 2- There was an influence of the qualifications of the high school principals on their administrative who have either B.A or B.S.C.
- 3- There was an influence of the place of living of the high school principals on

their administrative behavior. The director of education showed principals who live in cities.

In the light of these results, the researcher recommends the following;

1-It is necessary to delegate more educational authorities to the high school principals especially in villages and camps.

2-It is important to create democratic educational environment. This will help spreading democracy in school administration and among students community as well.

The democratic environment helps the students to develop their critical thinking.

3-School administrations should be allowed to arrange meetings with the school teachers and the parents. This activity will be reflected positively on the educational process.

4-More training courses should be organized to develop the school principals professionally.

5-The school should be provided with educational advisors of those who have experience in the school administration.

6- The parents should be given the opportunity to participate in taking the decisions regarding the school activities and its relationship with the local community.

7-More attention should be paid to the extra-curricular activities.

8-More young people should be appointed in the position of school principal. The results of the study showed that those principals with

(3- than less 5) years of experience are more efficient than others.

9- Most of school principals should be of those who have B.A or M.A. the results of the study showed that this group of school principals are enthusiastic to develop their schools. the school principals with M-A degree considered themselves as overqualified for this position and have a desire to work at community colleges or universities.

10- It is necessary to provide the villages and the camps with educational centers. moreover it is of great importance to open channels to the villages and the cities so as to upgrade the educational process.

