

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

مكتبة 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 العلاء، ... وللأم التي أنجبت وسهرت كي ننام ونطمئن، ... وللأب الذي كد وتعب وربى كي نكون الأفضل، ولكل من علمونا 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.
... ولطيفٍ " 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 الأُمي الأكرم،
وبعد...

فلا يسعني وقد بلغت هذه الدراسة نهايتها، ونال الجهد غايته، وحقق الصبر مبتغاه، إلا أن
اتقدم 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 الامين.
ومن واجبي العلمي والأخلاقي ألا أنسى الأساتذة الأفاضل في جامعة القدس، بأجزل آيات
العرفان والتقدير لما قدموه 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 تكرمه 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 أعمق 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 الاحصائي، والاساتذة مديرو التربية والتعليم في
محافظة الوطن الفلسطيني لما أبدوه من تعاون في الاجابة 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 الجدول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|---------------|
| 31 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديریات 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 والبعءالكلي. | .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 العلبا 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 |

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

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 وكفاية 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