

## واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"

\* الدكتورة سميرة منصور

\*\* روان محمد مسعود وزان

(تاريخ الإيداع 8 / 12 / 2010. قبل للنشر في 13 / 3 / 2011)

### □ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في مجالات التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرار، والتقويم، ولتحقيق أهداف البحث تمّ بناء استبانة، وتطبيقها على عينة من المديرين بلغت (258) مديراً تمّ اختيارها عشوائياً، وانتهى البحث إلى النتائج التالية:

- 1- إن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط المدرسي وتنظيم العمل ضمن فريق واتخاذ القرار والتقويم واقع جيد ويتسم بدرجة عالية من المسؤولية والوعي.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية بالنسبة إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الإدارية، التخطيط المدرسي، فرق العمل، اتخاذ القرار، التقويم، مدير المدرسة.

\*مدرسة، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.  
\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

## the reality of administrative practices by schools managers at the basic teaching stage "field study in Lattakia"

Dr. Sumaia Mansour<sup>\*1</sup>

Rawan Mohammed Mas'ud Wazzan<sup>\*\*</sup>

(Received 8 / 12 / 2010. Accepted 13 / 3 / 2011)

### □ ABSTRACT □

This research aims at diagnosing the reality of administrative practices by the basic teaching schools managers in Lattakia, in the field of school planning, organizing work within a team, making decisions, and reforming. In order to achieve the goals of the research, a survey has been done and applied to a sample of (258) managers selected randomly. The research ended up with these results:

1) the reality of administrative practices by the basic teaching schools managers in Lattakia, in the field of school planning, organizing work within a team, making decisions, and reforming is good; it is highly responsible and conscious.

2) There are statistical differences among the managers in the the reality of administrative practices concerning the changes of gender, scientific qualifications, the number of years of the administrative experience, and the number of the training courses.

**Keywords:** administrative practices, school planning, work teams, making decisions, reforming, school manager.

---

\*assistant prof., department of comparative education and educational management, faculty of education, Damascus University, Damascus, Syria

\*\*postgraduate student, department of comparative education and educational management, faculty of education, Damascus University, Damascus, Syria

**مقدمة:**

شهدت مجتمعات العالم، ولا تزال تشهد الكثير من التحولات والتغيرات المتسارعة في شتى جوانب الحياة كزيادة أعداد المنظمات، والانفجار المعرفي والتقني، وغزارة ما ينشر في شتى المجالات العلمية، كل ذلك أدى إلى تراكم المعارف العلمية وتطبيقاتها التقنية على نحو لم تشهده البشرية من قبل؛ إذ ظهرت في القرن العشرين بوصفها نتيجة لكثافة التطورات والتغيرات. العديد من الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة والتنظيم انتشرت في معظم مؤسسات المجتمع الحديث خاصة في أمريكا واليابان والدول الغربية، وقد أصاب التربية نصيب كبير منها؛ إذ إنها لم تقتصر فقط على ميكنة الإدارة واستخدام الحاسبات، وإنما تجاوزتها لممارسات وتقنيات لا تحتاج للآلة مثل: (إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الذاتية، الإدارة بالأهداف)، وهذه الاتجاهات بمنزلة ثورة إدارية وجدت فيها الدولة المتقدمة وسيلة لتطوير الحياة ودفع عجلة التقدم للأمام. [1]

وتتمثل الرسالة التربوية لهذه الاتجاهات المعاصرة بوصفها منظومة شاملة متكاملة في العمل هدفها تطوير الكفاءة الإدارية القادرة على إدارة العملية التربوية، وتوفير الظروف المساعدة على توجيه الإمكانيات لتحقيق الأهداف المنشودة بما يتفق مع التوجهات الإقليمية والعالمية التي ينعكس على أداء المديرين وكفاءاتهم [2]؛ لذا فإن هذه الاتجاهات يترتب عليها ممارسات جديدة يجب على المدير القيام بها وإتقانها بوصفها وسيلة لتحقيق أهدافها، ومنها: الاهتمام بالمشاركة الجماعية بعملية تحديد الأهداف، وتفويض السلطة للعاملين معه، الاهتمام بالانضباط الذاتي، التقويم المستمر لأداء العاملين معه ومحاولة تطوير هذا الأداء.

وبما أن الإدارة المدرسية تعدّ أحد أهم مكونات العملية التربوية والتعليمية، وأن للمدرسة أهمية كبيرة في حياة المجتمع والمتمثلة بإعداد الأجيال، فإن هذا يجعل من أمر تحديثها وتطوير إدارتها مسألة في غاية الأهمية؛ لكي نستطيع أن نفعّل أداءها للقيام بوظيفتها بشكل يتناسب والدور المرسوم لها وبما يتماشى مع التطور الحاصل في العالم.

**مشكلة البحث :**

إن الإدارة التعليمية في العالم العربي عامة وفي سورية خاصة قد ورثت من الماضي أساليب وممارسات قائمة على مفاهيم تقليدية تؤثر في عملية الإدارة، ودورها في حل المشكلات التي تواجهها؛ لذا فقد أصبح لزاماً على الإدارة أن تطور من ذاتها وأساليبها وتكنولوجياها؛ لتكون أداة حقيقية للتطوير وذلك من خلال البحث بالأساليب المعاصرة للإدارة والتي ستساعدنا بالتغلب على مشكلاتها؛ لذا نثار قضية الإدارة أيضاً وبصفة خاصة في البلدان النامية من منطلق أنّ هناك شبه إجماع على أن الفجوة الأساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فجوة إدارة بالمقام الأول. وتكمن مشكلة البحث في أن سلبات الإدارة التقليدية تؤثر إلى حد كبير في الأداء الإداري للمديرين؛ لذا تبدو الحاجة ماسة إلى فلسفة إدارية عصرية تسعى إلى تعزيز مبدأ المشاركة، والاتجاه نحو اللامركزية، وتطوير الأداء المؤسسي والفردية؛ أي أن إدارة التعليم في سورية بحاجة إلى ثورة إدارية عملية تصل إلى الممارسات التقليدية للمدراء والتي تؤثر سلباً في نجاح المنظمات واستبدالها بالممارسات التي تتطلبها الاتجاهات المعاصرة والتي تعدّ سراً من أسرار نجاحها؛ لذلك فإن دراسة واقع هذه الممارسات تسهم بدرجة كبيرة في تحديد نقاط القوة والضعف لمعالجة الخلل الذي يسودها، وتتحدد بالسؤال التالي:

ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين؟

**أهمية البحث وأهدافه:**

تكمن أهمية البحث في :

- يساعد المديرون ينفي تلمس نقاط القوة والضعف في أدائهم الإداري.
- يمثل استجابة حقيقية لإحدى أبرز القضايا والتحديات الرئيسية التي يواجهها قطاع التربية والتعليم، وهي ضرورة استمرار التطوير التربوي.
- تناول الممارسات الإدارية لفئة المديرين كونهم يمثلون القوة الأكثر تأثيراً في إعداد الأجيال التي سوف تكون مسؤولة مستقبلاً عن تطور المجتمع.
- إمكانية إسهامه في تطوير المعايير التي تستخدمها الوزارة في تقويم الأداء الوظيفي للمديرين القائمين على رأس عملهم.
- ما سبقه من مقترحات وتوصيات يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سورية.

**كما يهدف البحث إلى:**

- التعرف على الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي.
- دراسة واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجالات التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرار، والتقويم.
- دراسة الفروق بين المديرين في تشخيص واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية.

**فرضيات البحث:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية؟

**منهجية البحث:**

لتحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع البحث إلى قسمين تضمن القسم الأول مراجعة الدراسات السابقة المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبانة تضمنت الجوانب الرئيسية لمحتوى البحث، وتتكون الاستبانة من (55) بنداً، تقيس خمسة محاور تعطي فرضيات البحث، وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيته، فقد عرض على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة،

كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار على عينة استطلاعية تكونت من (15) مديراً لم يدخلوا ضمن عينة البحث، وذلك باحتساب معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 81%، مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد.

تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات spss من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - اختبار (ت) ستودنت للفروق بين المتوسطات.
  - اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA
  - اختبار LSD للمقارنات البعدية.
- يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي (ح1 + ح2) في محافظة اللاذقية والبالغ عددهم (777) مديراً ومديرة، ولتحديد حجم العينة تم اعتماد قانون العينة الإحصائية التالي :

$$n = \frac{P(1 - P)}{\frac{P(1 - P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث :  $n$  : حجم عينة البحث.

$N$  : حجم مجتمع البحث.

$P$  : قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد  $P = 0.5$

$E$  : نسبة الخطأ المسموح فيه وهو غالباً يساوي  $E = 0.05$

$S.D$  : الدرجة المعيارية وتساوي عند معامل ثقة :  $S.D = 95\%$

وبعد تطبيق القانون السابق بلغ مجموع أفراد العينة من المديرين (258) مديراً ومديرة تم اختيارها عشوائياً

باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

### الدراسات السابقة:

أ- دراسة (الشافي، عائشة، 2001) : الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بالإمارات. [3]

هدفت هذه الدراسة إلى:

-الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

-والتعرف على نواحي القصور فيها.

-ومحاولة الوصول إلى تصور مقترح من شأنه تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية في

الإمارات العربية المتحدة.

وشملت عينة الدراسة مديري مدارس التعليم الأساسي في المناطق التالية (أبو ظبي، العين، دبي، أم القيوين)

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على نتائجها.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

-إن بعض مديري المدارس لا يستطيعون التنسيق مع جهات الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة

على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

-إن مدير المدرسة لا يعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية.

- إن مدير المدرسة التأسيسية ينحصر دوره في الاهتمام بالشؤون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح والنظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم.

- إن الاتصال بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته لا يتم إلا من خلال المنطقة التعليمية.

- إن الإمكانيات المادية والبشرية التي توفرها الوزارة لا تساعد على الإعداد لبرامج وأنشطة لا صافية مفيدة.

- إن الاهتمام بين مديري المدارس يتباين حول تحديد مستوى كفاءة العاملين وأدائهم الفني ووسائل تطويره على الرغم من أهميته في نجاح العمل وفي نواتج العملية التعليمية.

- إن مدير المدرسة يبذل جهوداً واضحة في تنمية روح العلاقات الإنسانية بين أفراد الهيئة التعليمية.

- إن دور مدير المدرسة في تقويم أداء المعلمين لا يقتصر على التقارير السنوية الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ولا يبتكر أساليب أخرى للتقويم.

- إن جميع مديري المدارس يخضعون للمعايير نفسها في الاختيار والإعداد والتدريب ولا يوجد برامج تدريبية لمديري المدارس التأسيسية على وجه الخصوص.

ب- دراسة (الحربي، قاسم بن نائل، 2003) : بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. [4]

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة لكي يؤديوا أدوارهم على أكمل وجه. واستخدم الباحث منهج تحليل النظم لتحقيق أهداف الأطروحة.

واستخدم المقابلة مع (82) قائداً تربوياً من المستوى العالي، واستبيان وجهه إلى (510) مدير و (120) معلماً ثانوياً.

وقد حدد الباحث الاتجاهات الحديثة كما يأتي: الإدارة الموقفية، الإدارة التشاركية، الإدارة التحويلية.

كما حدد عناصر الدور القيادي للمدير بما يلي: الاشتراك باتخاذ القرارات، الاتصالات الإدارية، الحوافز، تقييم الأداء. على اعتبارهم عمليات رئيسة في الإدارة المدرسية.

وفي النهاية توصل الباحث إلى بديل مقترح من النظام الإداري المعمول به في الإدارة المدرسية الثانوية ومن شأن هذا البديل تطوير الدور الأساسي لمديري المدارس الثانوية، كما أن الباحث حدد مسوغات الأخذ بهذا النظام البديل، وطبيعته ومتطلباته، واعتباره في المملكة العربية السعودية.

ج- دراسة (عامر، رايق مصطفى سلامة، 1996) : الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية. [5]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يراها المديرون والمديرات، وبالتحديد قامت الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع الممارسات الإدارية الفضلى لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية.

- ما أثر متغير مستوى التأهيل الأكاديمي والتربوي، وسنوات الخبرة الإدارية، والجنس، والبيئة، والتدريب على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية للمهام الإدارية المطلوبة لمركز مدير مدرسة ثانوية.

وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (40) مديراً ومديرة بنسبة (18%) من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية المؤهلين أكاديمياً وغير المؤهلين، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية ذوي خبرة إدارية طويلة وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد بالإدارة المدرسية، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية، ومتوسطات درجات مديرات المدارس الثانوية، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في المدن، ومتوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في القرى، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية المدربين، ومتوسطات درجات مديري المدارس الثانوية غير المدربين، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير مدرسة.
- د- دراسة (Selah Paşa, 2004) : الصفات القيادية لمدراء المدارس الثانوية الناجحين وفقاً لآراء المدرسين في مدينة بولو. [6]
- هدف هذه الدراسة هو تحديد القدرات والصفات التي يجب توفرها في مدراء المدارس الثانوية. مكان هذه الدراسة كان في محافظة (بولو) (للعام الدراسي 2003 - 2004) والتي تحوي 14 ثانوية ويعمل فيها 506 مدرس ومدرسة ، تم اختيار 214 مدرسا كعينة للدراسة منهم 106 مدرسين و 108 مدرسات. وتم اعتماد مقياس سمي بمقياس (الصفات لدى القياديين الناجحين). وكان من أهم نتائج الدراسة:
- لوحظ في أثناء الدراسة وجود فرق في آراء المدرسين وفقاً لمستواهم الدراسي، حيث لم يكن لاختلاف الجنس والأقدمية ومجال الاختصاص تأثير في الآراء.
- آراء المدرسين في الصفات التي يجب توفرها في المدير: 36 % من المدرسين يرون أنه يجب على المدير أن يأتي إلى المدرسة كل يوم وكأنه أول يوم له في المدرسة.
- 42.5 % من المدرسين يرون أن المدير يجب أن يتحلى بقابلية إقناع عالية.
- 41.6 % من المدرسين يرون أنه على المدير أن يعلن عن أهدافه ومخططاته في المدرسة.
- ه- دراسة (LOWE, 1996) : استخدام الإشراف السريري (الأكلينيكي) لمعرفة مستوى استخدام ممارسات الإشراف السريري في المدارس الثانوية في فلدفيا بنسلفانيا. [7]
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام ممارسات الإشراف السريري في المدارس الثانوية في فلدفيا بنسلفانيا، وأظهرت الدراسة أنه لدى مديري المدارس الثانوية الكاثوليكية مستوى من ممارسات الإشراف السريري أفضل، وإن لم يكن ذا أهمية إحصائية، وكان لدى المدراء العلمانيين مستوى استخدام أعلى من المدارس المتدينيين مع أنه لا فرق بينهما له أهمية من الناحية الإحصائية.
- و- دراسة (MOYA, 1996) : التعرف على مستويات مثالية لفعالية القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية وعلاقتها الفعلية بالمدارس. [8]

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي: هل هناك علاقة مهمة بين درجة مثالية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية والممارسات الفعلية للمدارس التي يراها المعلمون في مدارسهم؟ وللبحث عن الإجابة تعرفت الدراسة على مثالية القيادة ومستوياتها لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الاباما لتحديد وجود علاقة بين هذه المستويات وإدراكات المعلمين للممارسات الفعلية في مدارسهم، وفحصت الدراسة أيضاً مميزات المديرين من ناحية السن، وسنوات الخبرة والجنس ومستوى التعليم وتولي المنصب في تلك المدرسة لتحديد هل لهذه المتغيرات تأثير على هذه العلاقة. وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة مهمة بين متغيرات ميزات المديرين وهي السن وسنوات الخبرة والجنس والمؤهلات التربوية مع مستوى القيادة، من هذا تبين وجود علاقة مهمة بين مدة تولى المدير في المدرسة الثانوية ومستوى مثالية القيادة.

#### من الدراسات السابقة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

تشير الدراسات إلى أن مدير المدرسة في البلدان النامية بشكل عام يواجه العديد من المشكلات التي لا بد من التغلب عليها لكي تتجح المدرسة بأداء أدوارها، وأن الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس هي ممارسات تقليدية لا بد من استبدالها بممارسات معاصرة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد أهم الممارسات الإدارية لمديري المدارس للتوصل من خلالها إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

#### - التعريفات الإجرائية (المصطلحات الخاصة بالبحث):

#### - الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي:

"هي مجموعة متكاملة من العمليات التي تعنى بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة وتنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة بأسلوب فريق العمل الفعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعالة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية"، وتشمل:

- التخطيط المدرسي.

- اتخاذ القرار.

- العمل ضمن فريق (المشاركة).

- التقويم المستمر.

#### - التخطيط المدرسي:

يعد التخطيط من أولى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، سواء كان العمل الذي يقوم به من الأعمال الإدارية أو من الأعمال الإنسانية أو من الأعمال الفنية حيث إن كل عمل يقوم به يتطلب نوعاً ما من أنواع التخطيط. [9]، وتأتي أولوية التخطيط هذه نتيجة طبيعية لعدم إمكانية مزاوله أي نشاط مدرسي ناجح في معزل عند عملية التخطيط؛ لان التخطيط يضمن تنفيذ المهام والأهداف بفاعلية أكبر، كما أنه لا يقتصر على نشاط محدد من أوجه الأنشطة المدرسية المختلفة بل يتعلق بكافة الشؤون المدرسية، ويمتد إلى كافة العاملين بها فهو يركز على تحديد الأهداف والسياسات، وعلى التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم والمتابعة والإشراف. [10]



أي أن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل يسعى المدير إلى تحقيقه وينتهي باتخاذ قرارات متعلقة بما يجب عمله وتوقيت هذا العمل وكيفية أدائه.

#### - العمل ضمن فريق (المشاركة):

يعدّ العمل في منظمات الأعمال الحديثة عملاً جماعياً من الدرجة الأولى، والبشر هم جوهر هذه العملية وأهم عناصرها، فمن خلال فرق العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة، وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال بناء فريق العمل وتطوير فعاليته إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد. [11]

كما أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة تقوم على استخدام فرق العمل الفعالة؛ ولذلك يعد فريق العمل هو القاسم المشترك بين معظم الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الأزمات وغيرها. [12]

وبناء عليه فإنه لا بد للإدارة العليا المدرسية من أن تترك أنه يلزم وجود فرق عمل مختلفة لتحقيق أهدافها بدرجة أكبر من الفعالية والكفاءة وهذه الفرق التي سيتم إعدادها وقيادتها من قبل الإدارة الوسطى والتي ستحدد بدورها دور فريق العمل الذي يرتبط بدرجة وثيقة بمنظور مدير المدرسة. [13]

#### - عملية اتخاذ القرار:

تمثل عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، والمحرك الذي تدور حوله عملياتها، ووظائفها وكافة الأنشطة والإجراءات من تخطيط الأهداف والسياسات وتنظيمها وإشرافها واتصالها وتقييمها وتحديثها وغيرها من الأمور؛ إذ إن جميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي في الواقع إلا نتائج لمجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعدّ اتخاذ القرار هو المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة. [14]

ولما كانت عملية اتخاذ القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة فإن المدرسة بوصفها إحدى المنظمات التعليمية تعتمد هي كذلك في إدارتها وتنظيمها على صنع القرار واتخاذها، فالمديرون والموجهون والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم يقومون باتخاذ قرارات لها أثرها على الإدارة التعليمية وعملياتها. [12]

#### - التقويم المستمر للأداء:

إن من أهم الممارسات الإدارية للمدير بوصفه المسؤول الأول عن المدرسة، هي تقويم أعمال جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وطلاب. وذلك بمطابقة ما يجري عمله مع الأهداف التي يخطط النظام التربوي للوصول إليها، وهذا التقويم هدفه ضمان العمل في الاتجاه التصحيح والبعيد عن الانحراف وإيجاد العلاج المناسب لكل انحراف واستخدامنا لكلمة تقويم قصدنا منها معنيين الأول التقييم بمعنى إعطاء قيمة والثاني تقويم بمعنى تقويم الاعوجاج بعد تقدير قيمة العمل. [15]

فبعض الناس ربما يطالب بالتقويم لكي يجعل المدارس والقائمين عليها مسؤولين ومحاسبين عما يجري لها ولتلاميذها وبعضهم الآخر ينظر للتقويم على أنه وسيلة فعالة لجمع المعلومات والحقائق عن أوضاع هذه المدارس وبرامجها بغية الإصلاح والتطوير. [215,10]

#### النتائج والمناقشة:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور واقع التخطيط المدرسي:

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور واقع الممارسات الإدارية (مجال التخطيط المدرسي)

الرقم	التخطيط المدرسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.96	4.25	أعد خطة سنوية شاملة للمدرسة تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.	1
0.94	4.16	أساعد المعلمين في وضع الخطة السنوية لمنهج المواد الدراسية مراعين من خلالها التلاميذ الضعاف.	2
1.14	3.92	أقسّم الخطة السنوية الشاملة إلى مجموعة من الخطط والمشروعات الفرعية المنبثقة عنها.	3
0.92	4.31	أحدد الوقت المناسب لإنجاز الخطة الشاملة للمدرسة.	4
0.94	4.35	أوفر الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة المدرسية.	5
0.91	4.33	أراعي في خطتي الإمكانيات المتوفرة في المدرسة وكيفية الاستفادة منها.	6
1.27	3.31	أضع برنامجاً سنوياً لإخضاع أعضاء الهيئة التعليمية لدورات تدريبية قصيرة وطويلة المدى.	7
1.01	4.17	أستند إلى ملاحظات المشرفين التربويين في إعداد الخطط لتنمية أعضاء الهيئة التعليمية مهنيًا.	8
1.07	4.02	أنسق مع الجهات المختصة لتدريب أعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة.	9
0.85	4.31	أضع بمشاركة المعلمين خطة علاجية لرفع المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة.	10
0.81	4.47	أشرف على تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة المدرسية.	11
0.87	4.23	أساعد المعلمين في التخطيط للأنشطة الصفية واللاصفية ومتابعة تنفيذها.	12
0.84	4.29	أعدّل الخطة المدرسية في ضوء الاستفادة من ثغرات الخطط السابقة.	13
0.95	3.94	أضع خططاً لتفعيل دور المدرسة في المجتمع المحلي (ندوات للتوعية الصحية للأسرة).	14
0.47	4.15	كلي	

يبين الجدول رقم (1) أن جميع فقرات المجال حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وتقابل الإجابة غالباً ما عدا الفقرة رقم (7) حصلت على متوسط حسابي يقابل الإجابة أحياناً، ويرجع ذلك إلى قيام مديرية التربية بإعداد مثل هذه الخطط واقتصار دور المدير هنا على تحديد المعلمين الذين يجب عليهم الالتحاق بمثل هذه الدورات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال ككل (4.15) بانحراف معياري (0.47)، وهو يقابل الإجابة غالباً.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور واقع تنظيم العمل ضمن

فريق:

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على الممارسات الإدارية (مجال تنظيم العمل ضمن فريق)

الرقم	تنظيم العمل ضمن فريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.79	4.42	أشكل مع أعضاء المدرسة فريق عمل متخصص لإنجاز الأعمال المدرسية.	15
0.76	3.39	أنمي مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل (كالتعاون، الإصغاء، احترام رأي الآخرين).	16
1.00	3.97	أدرب العاملين على أسلوب العمل ضمن فريق قبل ممارستهم له على أرض الواقع.	17
0.77	4.35	أشارك أعضاء الفريق بوضع خطط العمل المدرسية.	18
0.80	4.35	أتعاون مع أعضاء الفريق بتنفيذ خطط العمل المدرسية.	19
0.79	4.35	أمنح فريق العمل سلطات تتناسب مع المهام الموكلة إليه.	20
0.67	4.54	أحرص على تنمية العلاقات بين أعضاء فريق العمل.	21
0.89	4.39	أشجع التعاون والمنافسة البناءة بين جميع أعضاء فريق العمل.	22
1.07	3.84	أحدد بمفردي المسؤوليات المنوطة بكل عضو بالفريق.	23
0.80	4.34	ألزم جميع الأعضاء بإنجاز المهام الموكلة إليهم.	24
0.89	4.08	أمنح فرق العمل الحرية لإنجاز المهام المطلوبة منهم.	25
0.89	4.33	أدير الخلافات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بشكل حيادي.	26
0.80	4.45	أوجه أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية للتعاون من أجل تحقيق أهداف العمل المدرسي.	27
0.72	4.39	أراعي قدرات وإمكانات ورغبات كل عضو في الفريق عند توزيع المهام لهم.	28
0.42	4.31	كلي	

يبين الجدول رقم (2) أن جميع فقرات المجال حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وتقابل الإجابة غالباً ما عدا الفقرة رقم (16) حصلت على متوسط حسابي يقابل الإجابة أحياناً، وقد يرجع السبب في ذلك إلى مقاومة المعلمين لتقبل الأفكار الحديثة مثل مفهوم العمل الجماعي، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال بوصفها كلاً (4.31) بانحراف معياري (0.42)، وهو يقابل الإجابة غالباً.

#### - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور واقع اتخاذ القرار:

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور الممارسات الإدارية (اتخاذ القرار)

الرقم	اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	أسترشد باللوائح والقوانين عند اتخاذ أي قرار .	4.50	0.72
30	أحدد إيجابيات كل قرار وسلبياته قبل اتخاذه.	4.50	0.68
31	أأخذ قراراتي بناء على معلوماتي الخاصة وخبراتي السابقة.	3.87	1.01
32	أأخذ القرارات على أساس معرفة الحقائق والوقائع التي يتم جمعها.	4.25	0.81

1.08	3.80	أشارك الآباء والمعلمين والطلاب بعملية اتخاذ القرار .	33
0.83	4.23	أشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ قرارات تؤثر في عملهم.	34
0.64	4.57	أخذ القرار المتفق مع أهداف المدرسة وقيمها.	35
0.68	4.56	أختار الوقت المناسب لاتخاذ القرار .	36
0.61	4.49	أعمل بعد اتخاذ القرار على متابعة تنفيذه بشكل مستمر .	37
0.78	4.42	أتحمل مسؤولية الفشل في حال اتخاذ قرارات خاطئة.	38
0.85	4.17	أعد عملية اتخاذ القرار مهمة جماعية وليست مهمة فردية خاصة بي.	39
0.79	4.21	أتنازل عن بعض أفكاري إذا تقدم أحد المرؤوسين بأفكار أفضل.	40
1.06	3.83	أستعين بخبرات مديرين آخرين قبل اتخاذي لأي قرار .	41
1.45	2.77	أفضّل اتخاذ القرارات بمفردي ولا أقتبل معارضة أحد.	42
0.32	4.16	كلي	

يبين الجدول رقم (3) أن جميع فقرات المجال حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وتقابل الإجابة غالباً ما عدا الفقرة رقم (42) حصلت على متوسط حسابي يقابل الإجابة أحياناً، ويشير انخفاض متوسط هذا البند إلى أن غالبية المديرين قد تخلوا عن الأفكار التقليدية في الإدارة وأصبحوا يتمتعون بالروح الديمقراطية ومهارة الإصغاء لكافة العاملين معهم، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال ككل (4.16) بانحراف معياري (0.32)، وهو يقابل الإجابة غالباً.

#### - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور واقع التقويم:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة

على محور واقع الممارسات الإدارية (التقويم)

الرقم	التقويم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
43	أعتمد اللوائح المحددة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة.	4.20	0.85
44	أستخدم أساليب متنوعة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة تقيماً موضوعياً (مشاهدة، مقابلة، استبانة).	4.41	0.77
45	أتعاون مع الموجهين التربويين في تقييم أداء المعلمين.	4.49	0.68
46	أشجع العاملين بالمدرسة على التقييم الذاتي لعملهم.	4.25	0.80
47	أعتمد أهداف المدرسة والأهداف العامة للتربية مرجع أساسي	4.47	0.82

		للتقييم.	
0.75	4.40	أقوم بنهاية كل عام الخطة السنوية الشاملة للمدرسة في إطار النتائج المحققة.	48
0.87	4.18	أقوم أدائي بشكل مستمر بوساطة أساليب التقييم المتنوعة كالسجل الذاتي.	49
0.86	4.32	أقوم جميع جوانب العملية التربوية من (معلمين وتلاميذ وعناصر إدارية) بشكل متوازن.	50
0.84	4.28	أستفيد من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية.	51
0.77	4.33	أشارك في الدورات التدريبية في أثناء الخدمة لتنمية مهاراتي المرتبطة بعملية التقييم.	52
0.70	4.31	أمارس التقييم بشكل مستمر وشامل للمدرسة بوصفها كلاً.	53
0.96	4.16	أطلع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم مباشرة.	54
0.64	4.57	أقدم التقارير النهائية عن عملية التقييم للجهات المسؤولة عنها.	55
0.40	4.34	كلي	

يبين الجدول رقم (4) أن جميع فقرات المجال حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة وتقابل الإجابة غالباً، مما يدل على أن التقييم يمارس بشكل جيد من قبل المدرء وبأشكاله المتنوعة والمستمرة وبالتعاون مع الجهات المسؤولة والمشرفة على المدارس والذي يؤدي بدوره لتحسين مستوى أداء المدرسة وتحسين مخرجاتها، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المجال بوصفها كلاً (4.34) بانحراف معياري (0.40)، وهو يقابل الإجابة غالباً.

#### - نتائج الفرضية الأولى:

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس؟

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

حول واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس

Group Statistics						
الوزن	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غالباً	.02737	.44642	4.1466	258	ذكر	التخطيط المدرسي
غالباً	.03238	.49219	4.1580	258	أنثى	
غالباً	.02663	.43427	4.2736	258	ذكر	تنظيم العمل ضمن فريق
غالباً	.02608	.39633	4.3491	258	أنثى	

اتخاذ القرار	ذكر	258	4.1566	.30245	.01854	غالباً
	أنثى	258	4.1639	.34398	.02263	غالباً
التقويم	ذكر	258	4.3109	.37745	.02314	غالباً
	أنثى	258	4.3763	.42413	.02791	غالباً

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس؛ إذ إن أوزان الأوساط الحسابية سواء للمديرين أو للمديرات تتناسب الإجابة موافق.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق بين المديرين والمديرات في واقع الممارسات الإدارية قامت الباحثة بتطبيق اختبار ت ستودينت للفروق بين المتوسطات كما يلي:

#### جدول رقم (6) اختبار T.test للفروق بين متوسطات الدرجات

حول واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	مؤشر الاختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	95% Confidence Interval of the Difference	
					أدنى قيمة	أدنى قيمة
التخطيط المدرسي	-271-	256	.787	-.01139-	-.09413-	.07135
تنظيم العمل ضمن فريق	-2012-	256	.045	-.07547-	-.14917-	-.00178-
اتخاذ القرار	-253-	256	.800	-.00733-	-.06430-	.04964
التقويم	-1819-	256	.069	-.06542-	-.13607-	.00523

يبين الجدول رقم (6) أن احتمال الدلالة  $P > \alpha = 0.05$  بالنسبة إلى المجالات (التخطيط المدرسي، اتخاذ القرار، التقويم)؛ وبذلك نعد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات حول واقع الممارسات الإدارية بالنسبة إلى مجالات التخطيط المدرسي واتخاذ القرار والتقويم.

وبملاحظة أن احتمال الدلالة  $P = 0.045 < \alpha = 0.05$  بالنسبة إلى مجال تنظيم العمل ضمن فريق نعد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في واقع الممارسات الإدارية في مرحلة التعليم الأساسي بالنسبة إلى مجال تنظيم العمل ضمن فريق وهذه الفروق تعود للمديرات؛ لأن متوسطها أعلى كما يبين جدول المتوسطات.

#### - نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA؛ إذ يبين الجدول رقم (7) أن احتمال الدلالة  $P < \alpha = 0.05$ ؛ لذلك نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات الدرجات حول

واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التخطيط المدرسي	التباين بين المجموعات	3.989	3	1.330	6.269	.000
	التباين داخل المجموعات	104.557	254	.212		
	Total	108.546	257			
تنظيم العمل ضمن فريق	التباين بين المجموعات	4.183	3	1.394	8.319	.000
	التباين داخل المجموعات	82.626	254	.168		
	Total	86.809	257			
اتخاذ القرار	التباين بين المجموعات	2.338	3	.779	7.820	.000
	التباين داخل المجموعات	49.124	254	.100		
	Total	51.462	257			
التقويم	التباين بين المجموعات	1.770	3	.590	3.734	.011
	التباين داخل المجموعات	77.888	254	.158		
	Total	79.658	257			

ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات حيث يبين الجدول رقم (8) أن هناك فروقاً بين المؤهل العلمي ماجستير وكل من المؤهلات: معهد إعداد مدرسين وإجازة جامعية ودبلوم لصالح المؤهل العلمي ماجستير بالنسبة إلى واقع التخطيط المدرسي، أيضاً هناك فروق بين المؤهل العلمي ماجستير وكل من المؤهلات: معهد إعداد مدرسين، وإجازة جامعية، ودبلوم لصالح المؤهل العلمي ماجستير بالنسبة إلى واقع تنظيم العمل ضمن فريق، أيضاً هناك فروق بين المؤهلات العلمية إجازة جامعية، ودبلوم، وماجستير والمؤهل العلمي: معهد إعداد مدرسين لصالح المؤهل العلمي إجازة جامعية، ودبلوم، وماجستير بالنسبة إلى واقع اتخاذ القرار، أيضاً هناك فروق بين المؤهل العلمي ماجستير وكل من المؤهلات العلمية معهد إعداد المدرسين، وإجازة جامعية، ودبلوم تأهيل لصالح المؤهل العلمي ماجستير بالنسبة إلى واقع التقويم، وهذا يدل على أن واقع الممارسات الإدارية سواء بالنسبة للتخطيط المدرسي، أم تنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرار والتقويم تزداد أهميته وفاعليته في المؤهلات العلمية المرتفعة، وذلك يدل على أن المؤهلات العلمية المرتفعة تزود المديرين بالمعلومات النظرية والمتطلبات العملية اللازمة لأداء هذه الممارسات.

جدول رقم (8) نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات الدرجات حول

تشخيص واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفروق بين	الخطأ المعياري	مستوى	95% Confidence Interval
-------------------	-------------------	------------	----------------	-------	-------------------------

			المتوسطات (I-J)	للموسط الحسابي	الدلالة	أدنى قيمة	أعلى قيمة	
التخطيط المدرسي	معهد إعداد مدرسين	إجازة جامعية	-.03215-	.05151	533	-.1334-	.0691	
		دبلوم تأهيل	-.07694-	.06242	.218	-.1996-	.0457	
		ماجستير	-.82048*	.19294	.000	-1.1996-	-.4414-	
	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	.03215	.05151	.533	-.0691-	.1334	
		دبلوم تأهيل	-.04479-	.05288	.397	-.1487-	.0591	
		ماجستير	-.78833*	.19006	.000	-1.1618-	-.4149-	
	دبلوم تأهيل	معهد إعداد مدرسين	.07694	.06242	.218	-.0457-	.1996	
		إجازة جامعية	.04479	.05288	.397	-.0591-	.1487	
		ماجستير	-.74354*	.19331	.000	-1.1233-	-.3637-	
	ماجستير	معهد إعداد مدرسين	.82048*	.19294	.000	.4414	1.1996	
		إجازة جامعية	.78833*	.19006	.000	.4149	1.1618	
		دبلوم تأهيل	.74354*	.19331	.000	.3637	1.1233	
	تنظيم العمل ضمن فريق	معهد إعداد مدرسين	إجازة جامعية	-.12972*	.04579	.005	-.2197-	-.0397-
			دبلوم تأهيل	-.18252*	.05549	.001	-.2916-	-.0735-
			ماجستير	-.71450*	.17151	.000	-1.0515-	-.3775-
إجازة جامعية		معهد إعداد مدرسين	.12972*	.04579	.005	.0397	.2197	
		دبلوم تأهيل	-.05280-	.04701	.262	-.1452-	.0396	
		ماجستير	-.58477*	.16896	.001	-.9167-	-.2528-	
دبلوم تأهيل		معهد إعداد مدرسين	.18252*	.05549	.001	.0735	.2916	
		إجازة جامعية	.05280	.04701	.262	-.0396-	.1452	
		ماجستير	-.53197*	.17184	.002	-.8696-	-.1943-	
ماجستير		معهد إعداد مدرسين	.71450*	.17151	.000	.3775	1.0515	
		إجازة جامعية	.58477*	.16896	.001	.2528	.9167	



		دبلوم تأهيل	.53197*	.17184	.002	.1943	.8696
اتخاذ القرار	معهد إعداد مدرسين	إجازة جامعية	-.14086*	.03531	.000	-.2102-	-.0715-
		دبلوم تأهيل	-.18267*	.04279	.000	-.2667-	-.0986-
		ماجستير	-.29288*	.13225	.027	-.5527-	-.0330-
	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	.14086*	.03531	.000	.0715	.2102
		دبلوم تأهيل	-.04181-	.03625	.249	-.1130-	.0294
		ماجستير	-.15201-	.13028	.244	-.4080-	.1040
	دبلوم تأهيل	معهد إعداد مدرسين	.18267*	.04279	.000	.0986	.2667
		إجازة جامعية	.04181	.03625	.249	-.0294-	.1130
		ماجستير	-.11020-	.13250	.406	-.3705-	.1501
	ماجستير	معهد إعداد مدرسين	.29288*	.13225	.027	.0330	.5527
		إجازة جامعية	.15201	.13028	.244	-.1040-	.4080
		دبلوم تأهيل	.11020	.13250	.406	-.1501-	.3705
التقويم	معهد إعداد مدرسين	إجازة جامعية	-.05961-	.04446	.181	-.1470-	.0277
		دبلوم تأهيل	-.08683-	.05388	.108	-.1927-	.0190
		ماجستير	-.52383*	.16652	.002	-.8510-	-.1966-
	إجازة جامعية	معهد إعداد مدرسين	.05961	.04446	.181	-.0277-	.1470
		دبلوم تأهيل	-.02722-	.04564	.551	-.1169-	.0625
		ماجستير	-.46422*	.16404	.005	-.7865-	-.1419-
	دبلوم تأهيل	معهد إعداد مدرسين	.08683	.05388	.108	-.0190-	.1927
		إجازة جامعية	.02722	.04564	.551	-.0625-	.1169
		ماجستير	-.43700*	.16684	.009	-.7648-	-.1092-
	ماجستير	معهد إعداد مدرسين	.52383*	.16652	.002	.1966	.8510
		إجازة جامعية	.46422*	.16404	.005	.1419	.7865
		دبلوم تأهيل	.43700*	.16684	.009	.1092	.7648
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

## - نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية؟

لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات الدرجات حول واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

ANOVA						
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التخطيط المدرسي	التباين بين المجموعات	2.585	3	.862	4.009	.008
	التباين داخل المجموعات	105.961	254	.215		
	Total	108.546	257			
تنظيم العمل ضمن فريق	التباين بين المجموعات	.217	3	.072	.411	.745
	التباين داخل المجموعات	86.592	254	.176		
	Total	86.809	257			
اتخاذ القرار	التباين بين المجموعات	.547	3	.182	1.764	.153
	التباين داخل المجموعات	50.915	254	.103		
	Total	51.462	257			
التقويم	التباين بين المجموعات	1.504	3	.501	3.163	.024
	التباين داخل المجموعات	78.154	254	.159		
	Total	79.658	257			

يبين الجدول رقم (9) أن احتمال الدلالة  $P > \alpha = 0.05$  بالنسبة إلى واقع تنظيم العمل ضمن فريق، وواقع اتخاذ القرار، وبذلك نعد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، أيضاً بملاحظة أن احتمال الدلالة  $P < \alpha = 0.05$  بالنسبة إلى واقع التخطيط المدرسي، وواقع التقويم، نعد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي، التقويم) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.

ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات؛ إذ يبين الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً بين سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهناك فروق بين سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بالنسبة إلى واقع التخطيط المدرسي، أيضاً هناك فروق بين سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهناك فروق بين سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) وسنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) بالنسبة إلى واقع التقويم، وهذا يدل على أن واقع الممارسات الإدارية سواء بالنسبة للتخطيط المدرسي، أم التقويم تزداد أهميته وفاعليته كلما زادت عدد سنوات الخبرة الإدارية.

جدول رقم (10) نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات الدرجات حول

تشخيص واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

	عدد سنوات الخبرة (I) الإدارية	عدد سنوات الخبرة (J) الإدارية	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
تخطيط	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	-.12882*	.05140	.013	-.0278-	-.2298-
		من 10 إلى أقل من 15	-.12012-	.06890	.082	.0152	-.2555-
		15 سنة فأكثر	-.23025*	.06986	.001	-.0930-	-.3675-
	من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5 سنوات	.12882*	.05140	.013	.2298	.0278
		من 10 إلى أقل من 15	.00870	.06285	.890	.1322	-.1148-
		15 سنة فأكثر	-.10144-	.06390	.113	.0241	-.2270-
	من 10 إلى أقل من 15	أقل من 5 سنوات	.12012	.06890	.082	.2555	-.0152-
		من 5 إلى أقل من 10	-.00870-	.06285	.890	.1148	-.1322-
		15 سنة فأكثر	-.11013-	.07866	.162	.0444	-.2647-
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.23025*	.06986	.001	.3675	.0930	
	من 5 إلى أقل من 10	.10144	.06390	.113	.2270	-.0241-	
	من 10 إلى أقل من 15	.11013	.07866	.162	.2647	-.0444-	
تقويم	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	-.09592*	.04414	.030	.1827	.0092
		من 10 إلى أقل من 15	-.04797-	.05917	.418	.0683	-.1642-
		15 سنة فأكثر	.02016	.06000	.737	.1380	-.0977-
	من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5 سنوات	.09592*	.04414	.030	-.0092-	-.1827-

10	من 10 إلى أقل من 15	من 10 إلى أقل من 15	-.14389*	.05397	.008	-.2499-	-.0378-
		15 سنة فأكثر	-.07576-	.05488	.168	-.1836-	.0321
	من 10 إلى أقل من 15	أقل من 5 سنوات	.04797	.05917	.418	-.0683-	.1642
		من 5 إلى أقل من 10	.14389*	.05397	.008	.0378	.2499
		15 سنة فأكثر	.06813	.06756	.314	-.0646-	.2009
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.02016-	.06000	.737	-.1380-	.0977
		من 5 إلى أقل من 10	.07576	.05488	.168	-.0321-	.1836
		من 10 إلى أقل من 15	-.06813-	.06756	.314	-.2009-	.0646
	*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

## - نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية؟

لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، قامت الباحثة بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين متوسطات الدرجات حول واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

ANOVA						
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التخطيط المدرسي	التباين بين المجموعات	3.081	3	1.027	4.009	.003
	التباين داخل المجموعات	105.465	254	.214		
	Total	108.546	257			
تنظيم العمل ضمن فريق	التباين بين المجموعات	.793	3	.264	.411	.210
	التباين داخل المجموعات	86.015	254	.174		
	Total	86.809	257			
اتخاذ القرار	التباين بين المجموعات	.364	3	.121	1.764	.321

	التباين داخل المجموعات	51.098	254	.104		
	Total	51.462	257			
التقويم	التباين بين المجموعات	.178	3	.059	3.163	.777
	التباين داخل المجموعات	79.481	254	.161		
	Total	79.658	257			

يبين الجدول رقم (11) أن احتمال الدلالة  $P > \alpha = 0.05$  بالنسبة إلى واقع تنظيم العمل ضمن فريق، وتشخيص واقع اتخاذ القرار، وتشخيص واقع التقويم.

#### جدول رقم (12) نتائج اختبار LSD للفروق بين متوسطات الدرجات حول

واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

	عدد الدورات (I) التدريبية	عدد الدورات (J) التدريبية	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
تخطيط	أقل من 3	أقل من 6	-.14883*	.04466	.001	-.2366-	-.0611-
		أقل من 9	-.11144-	.07259	.125	-.2541-	.0312
		9 فأكثر	-.27017*	.11347	.018	-.4931-	-.0472-
	أقل من 6	أقل من 3	.14883*	.04466	.001	.0611	.2366
		أقل من 9	.03739	.07268	.607	-.1054-	.1802
		9 فأكثر	-.12134-	.11353	.286	-.3444-	.1017
	أقل من 9	أقل من 3	.11144	.07259	.125	-.0312-	.2541
		أقل من 6	-.03739-	.07268	.607	-.1802-	.1054
		9 فأكثر	-.15873-	.12713	.212	-.4085-	.0911
9 فأكثر	أقل من 3	.27017*	.11347	.018	.0472	.4931	
	أقل من 6	.12134*	.11353	.286	-.1017-	.3444	
	أقل من 9	.15873*	.12713	.212	-.0911-	.4085	

لذلك نعدّ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار، التقويم) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، أيضاً بملاحظة أن احتمال الدلالة  $P < \alpha = 0.05$  بالنسبة إلى واقع التخطيط المدرسي. نعدّ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قامت الباحثة بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات؛ إذ يبين الجدول رقم (12) أن هناك فروقاً بين عدد الدورات التدريبية (9 دورات فأكثر)، عدد الدورات التدريبية (أقل من 3 دورات، أقل من 6 دورات، أقل من 9 دورات) لصالح عدد الدورات التدريبية (9 دورات فأكثر)، وهذا يدل على أن واقع الممارسات الإدارية بالنسبة إلى التخطيط المدرسي تزداد أهميته وفاعليته كلما زادت عدد الدورات التدريبية.

**الاستنتاجات والتوصيات:****- الاستنتاجات:**

- إن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط المدرسي وتنظيم العمل ضمن فريق واتخاذ القرار والتقييم واقع جيد ويتسم بدرجة عالية من المسؤولية والوعي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في واقع الممارسات الإدارية بمرحلة التعليم الأساسي بالنسبة إلى مجال تنظيم العمل ضمن فريق وهذه الفروق تعود للمديرات لأن متوسطها أعلى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي، تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار، التقويم) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق تعود للمؤهلات العلمية المرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي، التقويم) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، وهذه الفروق تعود لسنوات الخبرة المرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار، التقويم) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وهذه الفروق تعود للدورات التدريبية المرتفعة.

**- التوصيات:**

- الاستمرار في تحسين العمليات الإدارية لمديري المدارس، وذلك من خلال دورات التدريب المستمر، والمشاركة في المؤتمرات والندوات المرتبطة بالإدارة المدرسية.
- تنمية مهارات العمل الجماعي من خلال تشكيل أعضاء المدرسة فريق عمل متخصص لإنجاز الأعمال المدرسية.
- عد عملية اتخاذ القرار مهمة جماعية وليست مهمة فردية تبنى على أساس معرفة الوقائع والحقائق، ومشاركة الآباء والمعلمين والطلاب.
- التقويم المستمر للأداء (الخطة المدرسية، المديرين، المعلمين)، وتقديم التقارير النهائية عن عمليات التقويم للجهات المسؤولة عنها.

**المراجع:**

- 1- مسيل، محمود. بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية، مجلة كلية التربية، الزقازيق، العدد 41، 2002، 36.
- 2- الرحاحلة، سامي. نموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات التربوية، 2005، 7.
- 3- الشافي، عائشة. الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2001، 8.
- 4- الحربي، قاسم بن عائل. بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 2003، 5.
- 5- عامر، رايق مصطفى سلامة. الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 1996، 1-91.
- 6- SALIH, PASA, *Lise Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004, 52.
- 7- LOWE, P. J. "Clinical supervision usage as reported by the secondary school principals of the archdiocese of Philadelphia, Pennsylvania", Doctoral Dissertation Temple University, Dissertation Abstract International. 57 (7), 1996, 28-38.
- 8- MOYA, D. C. "Identification of secondary school principals: Visionary leadership levels and their relationship with effective school", Doctoral Dissertation University of Alabama at Birmingham, Dissertation Abstract International. 57 (9), 1996, 37-68.
- 9- العجمي، محمد حسنين. المشاكل المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد 58، الجزء الأول، 2005، 95.
- 10- أبو غانم، فضل. دليل الإدارة المدرسية، منشورات وزارة التربية والتعليم، اليمن، 2002، 67.
- 11- الخطيب، أحمد؛ معاينة، ف عادل. الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009، 216.
- 12- الشراوي، سعدية؛ حسين، علي. تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 63، 2007، 34.
- 13- ويليامز، جيمس؛ العامري، خالد. فن الإدارة المدرسية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، 69.
- 14- ربيع، هادي مشعان. الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، طرابلس، ليبيا، 2006، 187.
- 15- أحمد، أحمد إبراهيم. الإدارة المدرسية بمطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، 125.
- 16- الميداني، محمود عصام. مهارات الإدارة المدرسية في القيادة - التنظيم - التقويم، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 104، الدوحة، 1993، 86.