

واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملية لمدينة حائل السعودية

The reality of administrative practices for school principals for all levels of education in Al-Shamli Governorate

ميساء حسن بني هاني^{*1}

¹ أستاذ مساعد في الإدارة التربوية قسم التربية – جامعة حائل (العربية السعودية)

maysaabanihani@yahoo.com

Dr.Maysaa hasan Banihani^{*1}

¹Assistant Professor in Educational Administration-Faculty of Education Hail University
(Saudi Arabia)

تاريخ الاستلام: 2022/ 06 / 08 تاريخ القبول: 2022 / 11 / 18 تاريخ النشر: 2023/ 01 / 10

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملية، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات المدارس في محافظة الشملية والبالغ عددهم (54)، وتم اختيارهم بطريقة المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت من (40) فقرة، حيث استخدمت الباحثة مقياس ليكرت للتدرج الثلاثي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة ان المجال " اتخاذ القرار" جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة مجال " التقويم" وبدرجة مرتفعة ايضاً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملية تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) وتوصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ، واقع ، مديري المدارس .

Abstract:

The study aimed to reveal the reality of the administrative practices of school principals for all levels of education in Al-Shamli Governorate, The study's population consisted of (54) school principals in Al-Shamli Governorate. They were selected using the descriptive survey method, and to achieve the goal of the study, a questionnaire was developed that consisted of (40) items. Where the researcher used Likert scale for triple gradation in order to measure the opinions of the

* المؤلف المرسل. البريد الالكتروني : ميساء حسن بني هاني maysaabanihani@yahoo.com

study sample members. The results of the study showed that the field "decision making" ranked first and with a high degree, and the field of "evaluation" came in the last place with a high degree as well. The results showed that there were no statistically significant differences in the reality of the administrative practices of school principals for all academic levels in the Al-Shamli governorate due to the variables (gender, years of experience). Finally the researcher reached a number of recommendations.

Keywords: practices ; reality ; Schools managers

مقدمة:

يتوقف نجاح المؤسسات او فشلها على عنصر الادارة حيث تحتل مكانة بارزة في حياة المجتمعات البشرية ، وذلك لما تحققه وتنجزه من فوائد للمجتمع ، فمن خلال الادارة تتطور المجتمعات وتواكب متغيرات العصر حيث تقوم بحشد الطاقات والامكانيات والقدرات وحثها على الابداع والابتكار ولا بد من وجود ادارة متميزة وقادرة ومدير يحمل القدرات والكفاءات التي توصله الى التطور والرفي لأنه بمثابة قائد السفينة الذي يوصل ركابها الى بر الامان وهو اساس قيام المؤسسة

فالمدير عنصر فعال مانح للحياة في كل مؤسسة فبدون قيادته تظل (موارد الانتاج) مجرد موارد لن تتحول الى انتاج ، وتحدد جودة المديرين وأدائهم مدى نجاح أي مؤسسة ، ان الادارة مجموعة قيادية متميزة في المجتمع بشكل عام ، وبالمؤسسات على اختلاف تخصصها ونوعية اتناجها سواء كان تجارياً او خدمياً أو علمياً فالأولى أن يكون مدير المؤسسة التعليمية أدرى بعملة ودوره في المؤسسة التي يقودها . وتعد الإدارة المدرسية المحرك الرئيسي لتحقيق المدرسة لأهدافها التربوية والتعليمية، فلقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية، ولم تعد تلك العملية الروتينية التي تهدف إلى تنظيم أمور المدرسة وتسيير عملها تحت أروقة الأنظمة والتعليمات المفروضة عليها، بل تجاوزت ذلك لتكون عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية التعليمية.

وفي السنوات الماضية اتجهت الإدارة المدرسية اتجاهاً جديداً ، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية .

وتعد الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها و ركانتها .ويذكر الشوبكي (2010 ، ص31)أن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات. ووضحت بعض الدراسات ان وجود قصور في البعد العالمي في قيادة مديري المدارس والمتمثل في ادارة التنوع الثقافي ، والتواصل مع المدارس على المستوى الاقليمي او الدولي ، وحضور المؤتمرات والندوات العالمية ، واهتت الدراسة بالتركيز على التدريب المهني للمعلمين حول القيادة التعليمية ، وزيادة صلاحيات

وسلطات مديري المدارس من خلال لا مركزية التعليم والادارة الذاتية للمدرسة ، والاهتمام بالبعد العالمي ، وتطوير الجودة في الاداء التدريسي . (ابراهيم ، المرزوقي ، 2020)
وبذلك علم الادارة اصبح من اهم العلوم تأثيراً ورقياً للمجتمعات في كافة المجالات والانشطة المختلفة اذ لابد من تدخل الادارة في معالجة أي مشكلة يواجهها الأفراد والمجتمعات أينما وجدوا ، اذا فالإدارة تتعامل مع الكثير من الحالات التي تعتمد على بعضها البعض والمتفاوتة في درجة التعقيد وفي الكم والنوع ويجب ان يكون معلوماً بان اداء الادارة متفاوت بين القيادات وذلك لعدم ثبات الظروف من الناحية الادارية ويعتمد ذلك بحسب معطيات حدوث 0 المواقف فمن خلال الادارة يمكن جمع المعلومات الخاصة والمرتبطة في حل المشكلات الاتية والمستقبلية . خلف ، قصي فوزية (2011).
وتعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تُشكّل المدارس عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة.(جعفر ومجيد ، 2016)
أما الإدارة التعليمية فهي فرع من فروع الادارة العامة ، وكثير من تعريفات الادارة العامة يمكن ان ينطبق على الادارة التعليمية، مع مراعاة ما يميزها من حيث أغراضها ووظيفتها، إذ أنها تعنى بالعناصر البشرية من اداريين ومعلمين وطلبة واولياء امور وبالعناصر المادية من ابنية وتجهيزات وادوات (شحادة ، 2008) .
كما ويعرف الأداء الإداري لمدير المدرسة بأنه مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول الى نتائج مرضية مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت ، أو الجهد"(العمرات ، 2011، ص358)

وفيما يلي توضيح العمليات الإدارية والتي اعتمدها الباحث في أداة الدراسة ، وهي علي النحو التالي :

أ- التخطيط

أي عمل ناجح لابد أن يكون مبدئه التخطيط السليم والذي يدخل في نواحي متعددة وهذا ما ذكره الحديدي (2009 ، ص18) من شمولية التخطيط فقال "أن التخطيط يمارس في كافة مناحي الحياة ، وعلي جميع المستويات سواء الفرد أو المؤسسات أو الدول ، وعلي كافة التخصصات سواء التربوية ، أو الاقتصادية ، أو الاجتماعية ، أو العسكرية ، أو السياسية ، والتخطيط بمعناه العلمي البحثي واحد ، وينحصر الاختلاف في حجم ، ونوعية الأهداف المراد تحقيقها "

كما عرف صالحه(2010 ، ص 84) التخطيط بأنه : "أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه ، حيث يتم ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة ، فإن التخطيط بمثابة بحث دقيق ومدرّس لغرض وضع الخطة وتحديد التتابع والتسلسل المنظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود".

ب – التقييم :

ويعرف عثمان (2011) التقييم بأنه عملية منظمة ينتج عنها معلومات تساعد في اتخاذ قرار او اصدار احكام على قيمة الاشياء او الاشخاص او الموضوعات او الافكار

وأورد عفانة (2012) أن هنالك أربعة أنواع للتقييم التربوي وهي التقييم القبلي ويهدف للتحقق من خبرات الطلبة التعليمية السابقة. والتقييم التكويني أو البنائي ويكون التقييم أثناء عملية التعلم ويتم بشكل دوري كالاختبارات سجلات الأداء، التقييم النهائي أو الختامي ويتم تقييم الطلبة في نهاية كل فصل دراسي أو في نهاية العام الدراسي، التقييم التبعي ويتم ذلك بعد فترة التقييم النهائي أو الختامي.

ج - اتخاذ القرار: عملية عقلانية ورشيدة، تتبلور في ثالث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل، والاختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها. (الحريري، 2008)

عملية اتخاذ القرار تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل. فالقرار إذاً هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار. (قاسم، 2011)

ويشير بلعجور (2010، ص 104) إلى تصنيف آخر للقرارات كما يلي

1. قرارات فعالة: و تتم على أعلى مستوى، حيث تتصدى هذه القرارات لمفاهيم فكرية مجردة أو مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
2. قرارات غير فعالة: تتم على مستوى مفاهيم جزئية
3. قرارات تشغيلية: تتم في مستويات دنيا، وتتعلق بالإجراءات التشغيلية للمؤسسة
4. قرارات إدارية: تتم في مستويات متوسطة، مثل حل مشكلات المؤسسة والرقابة على الأداء.
5. قرارات استراتيجية: تتم بواسطة الإدارات العليا للمؤسسة، مثل قرارات البحوث والتطوير، و التوسع في إجراءات المؤسسة.

وجاءت دراسة (المومني، 2019) بهدف التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، اتبع فيها المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء أعلى المجالات؛ مجال التشريعات واللوائح، تلاه مجال إجراءات وآليات العمل، وأخيراً مجال تقييم الأداء؛ وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية؛ ولصالح المرحلة الأساسية. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وسنوات الخبرة.

أما دراسة (التوبجري، 2015) بهدف التعرف على مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الادارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (347) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى لقياس مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ديالى بالتخطيط التعليمي، والثانية لقياس مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، و تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، وظهرت النتائج ان مستوى وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي جاء بدرجة متوسطة، وان مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الادارية جاء بدرجة. أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها ما يأتي: تنظيم دورات

تدريبية عن التخطيط التعليمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ديالي ، و إقامة دورات أو ندوات تعرف مفهوم الشفافية الإدارية و تدريبهم عليها.

وفي دراسة (هذال ، 2019) للتعرف على واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس في محافظة الجھراء في ضوء معايير الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من 38 فقرة موزعة على اربعة مجالات ، هي الممارسات المتعلقة (بالتخطيط ، والتنفيذ ، وتقويم الاداء ، والاتصال والتنظيم) . وطبقت على عينة تكونت من (200) معلماً ومعلمة . وتواصلت الدراسة الى ان واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس في محافظة الجھراء في ضوء معايير الادارة الاستراتيجية جاء بدرجة عالية . وحيث جاء ترتيب المجالات على النحو التالي (الممارسات المتعلقة بعملية التخطيط ، الممارسات المتعلقة بعملية التنفيذ، الممارسات المتعلقة بتقويم الاداء ، الممارسات المتعلقة بعملية الاتصال والتقويم) . كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة . ومن خلال النتائج أوصت الباحثة بتبني وزارة التربية بدولة الكويت بشكل واضح لمنهج الادارة الاستراتيجية في مدارسها.

وجاءت دراسة (الطيبي ، 2013) بهدف التعرف على مستوى الممارسات الادارية في جامعة القدس المفتوحة كما يراها اعضاء هيئة التدريس فيها . تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعة للعام 2011 – 2012 والبالغ عددهم 416 عضواً ، واختيرت عينة عشوائية تكونت من 100 عضو . وقام الباحث باعتماد الاستبانة اداة للدراسة ، وتكونت من 35 فقرة موزعة على ثلاث مجالات ، وتم التأكد من صدقها وثباتها . وظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الممارسات الادارية في جامعة القدس المفتوحة كما يراها اعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة . كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بيت تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات الادارية تعزى لمتغيري الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، وممارسته للعمل الاداري في الجامعة ، ولم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي .

أما دراسة (العازمي ، 2013) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن مدى وضوح هذا المفهوم وتعرف سبل تطوير الأساليب الإدارية لمديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت العينة من 139 من المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت بالعام الدراسي 2012-2013. تكونت أداة الدراسة من استبيان تم إعداده للوقوف على متطلبات مديري المدارس بالتعليم العام لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير الخبرة والجنس والتخصص للمعلمين. وقد دلت النتائج على أن الممارسات الإدارية بالمعايير الاستراتيجية لمديري المدارس بالتعليم العام بدولة الكويت متوسطة المستوى بصورة عامة، ومن تحليل محتواها يتبين أن المديرين يمارسون الرقابة والتقويم بدرجة جيدة، بينما ممارستهم لمهارات صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية في حاجة إلى المزيد من التحسين والتدريب. وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من المعلمين في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الاستراتيجية في محاور:

صياغة الاستراتيجية، تحديد الأهداف، الرصد البيئي، وقد ظهر ارتفاع تقويم المعلمين الذكور لهذه المهارات مقارنة بالإناث. أما بالنسبة إلى متغير التخصص، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين ذوي التخصص العلمي أو الأدبي؛ في حين تبين وجود فروق تعود لسنوات الخبرة لديهم.

ودراسة (أبو سمرة محمود، الطيطي محمد، قاسم جميلة، 2010) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منطقة القدس ومعلميها، البالغ عددهم (3311) مديراً ومعلماً، واختيرت عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (441) فرداً. ولقياس كل من واقع الممارسات الإدارية والروح المعنوية، استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (44) فقرة للممارسات الإدارية، و(34) فقرة للروح المعنوية، وتم التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.00) للدرجة الكلية، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، وبمتوسط حسابي قدره (4.05)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات: الجنس، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي، لصالح المدير، والسلطة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث

كما ان دراسة جيدكوغلو ، وكيسر(2008) تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية سلطاتهم ومسؤولياتهم هدفت هذه الدراسة الى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا ، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية في المناطق التعليمية الوسطى وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي 3.6 أي بنسبة 72% وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كانت في الوظائف الروتينية بينما كان أدنى متوسط في تطوير الدراسة.

وفي دراسة Crawford كما ورد في دراسة فاتنة بليسي (2007) التي سعت إلى معرفة المهارات الادارية اللازمة لنجاح الادارة التربوية العليا، أجريت على عمداء ومساعدى عمداء كليات جامعية ومعاهد في الولايات المتحدة، عبر استخدام استبانة من إعداد الباحث، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة: أن المهارات الإدارية اللازمة والأكثر أهمية لرجل الإدارة التربوية تركزت في مجالات عمل أساسية هي: (المحافظة على استخدام معايير أخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة، الأمانة والشرف في أتعاء العمل، الثقة بالعاملين، القدرة على إثبات الذات، والمرونة والانفتاح لتقبل الأفكار الجديدة). أما المهارات الأقل أهمية فقد ظهرت في المجالات التالية: (المهارات الكتابية، فهم شؤون الطلبة، المعرفة باقتصاديات التربية ، متابعة أنشطة الخريجين). وأظهرت أخيراً أن الإناث لديهن رغبة أكبر للعمل في الوظائف الإدارية من الذكور.

ودراسة (زايد، 2011) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم وبيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، ونوع المدرسة ، والمحافظة) على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية وتكونت عينة الدراسة من 271 مدير وتوصلت الى النتائج التالية حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم في محافظات شمال الضفة الغربية درجة عالية جداً ، وعدم وجود فروق

ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل ونوع المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

كما وقام هدرسون (HUDSON, 2006) بإجراء دراسة في المملكة المتحدة هدفت الى الكشف عن الممارسات الادارية والفنية لرؤساء الاقسام ومساعدتهم في الجامعات البريطانية ، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الاقسام ومساعدتهم في جامعة شيلفيدهالم في بريطانيا كعينة للدراسة وبلغ عددهم (256) رئيس قسم ومساعد ، واستجاب افراد عينة الدراسة على استبانة مكونة من بعدين هما الممارسات الادارية والممارسات الفنية ، وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة ان رؤساء الاقسام يمارسون عمليتي التنفيذ والمراقبة بدرجة عالية ، بينما يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة بسبب مركزية التخطيط ، ومن جانب الممارسات الفنية بينت الدراسة ان رؤساء الاقسام ومساعدتهم يمارسون اساليب حل المشكلات الفنية وتوفير الدعم اللوجستي للعملية التعليمية الادارية في الجامعة .

التعليق على الدراسات السابقة: تناولت الدراسات السابقة واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس ، واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مثل (دراسة المومني ، 2019 / دراسة العازمي ، 2013 / دراسة crowford ، فائنة البليسي 2007) والمنهج الوصفي المسحي مثل (دراسة التويجري ، 2015)، واشتملت العينات في الدراسات السابقة على المعلمين والمعلمات كما في دراسة المومني ، 2019 / هذا ، 2019 / العازمي ، 2013 ، وعمل المديرين مع المعلمين كما في دراسة ابو سمرة والطيطي وقاسم جميلة ، 2010 ، اما الدراسة الحالية فاعتمدت على المنهج الوصفي المسحي ، واشتملت عينة الدراسة على مدراء ومديرات المدارس . واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تنظيم الادب النظري وتحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي وبناء الاستبانة ومقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية حيث تتميز هذه الدراسة بانها تتحدث عن واقع الممارسات الادارية في المدارس وكيفية تنظيمها من وجهة نظر المدراء والمديرات ، وتتميز بانها اجريت الدراسة من خلال المجالات الادارية التخطيط المدرسي ، واتخاذ القرار ، والتقويم

ومن هنا لابد من دراسة واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملبي ، وكيفية تطبيقها

مشكلة الدراسة

تحظى الإدارة اليوم بجانب كبير من الأهمية نظراً لتغلغلها تقريباً في جميع أوجه النشاط الإنساني بصورة أو بأخرى ، فنحن نمارس الإدارة في كل لحظة من لحظات حياتنا بدون تدبير أو تخطيط . ومن هذا المنطلق اتجه الكثير من العلماء بالإدارة بتناولها في مؤلفاتهم وتستند الإدارة على الاخذ بالتخطيط التعليمي كمنهج وأسلوب للعمل المنظم ، والإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص ما زالت تعاني من استخدام الطرق التقليدية وعدم القدرة على التخلص منها رغم تطور الطرق والاساليب المستخدمة التي تساعد في حل جميع المشاكل التي تواجه مديري ومديرات المدارس مما دعا إلى استخدام وتطوير اداء وقدرات المدراء لاستخدام الاساليب الحديثة والمطورة لتصل الى التقدم والرقى الذي هو اساس تقدم أي مجتمع اذا كانت الادارة ناجحة . وهذا كله من مسؤوليات مدير المدرسة الذي يقع على عاتقه متابعة الطرق الحديثة واستخدامها للوصول بمؤسسته للنجاح والتفوق بين المؤسسات الاخرى لان العملية الادارية جزء من العملية التربوية

وبذلك يجب اشعار المعلمين بالراحة لتقديم افضل ما عندهم ومساعدتهم في الوصول الى ما تسمو اليه المدرسة وتحقيق الاهداف المرجوة .

وقد رأى الخطيب ومعاينة (2006) أن مؤسسات التعليم في الدول النامية بوجه عام والدول العربية على وجه الخصوص لم تكتشف الا في وقت متأخر وإن تعثر مسيرة التعليم فيها وتراجع البرامج والمشاريع ، انما يعزى الى تخلف النظم الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم.

ويؤكد الفكر الاداري المعاصر انه لا بد من ان تملك المؤسسة قيادة ناجحة لتصبح اكثر تطور و يرجع ذلك الى الفكر المجدد الذي تستخدمه المؤسسة اضافة الى ما تتخذه من قرارات حكيمة ومناسبة لطبيعة المؤسسة وبيئتها والافراد العاملين فيها (بيومي ، خاطر ، 2015) ، ومن خلالها يتضح ان المدير يحتاج الى مجموعة من الكفايات الادارية والمقدرة على الابتكار والاحساس بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها .

وذلك تكمن مشكلة الدراسة من خلال زيارتي للمدارس في مجال التطبيق الميداني اذ تم الملاحظة لاستخدام طرق تقليدية قديمة في بعض المدارس التي تؤثر على تقدمها ونجاحها فكان لا بد من دراسة واقع الممارسات لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وحصرها ومعالجتها .

ومن هنا جاءت الدراسة لتجيب على السؤال الأساسي واقع لممارسات الإدارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية وينبثق عن السؤال الأساسي الأسئلة الفرعية التالية :

أسئلة الدراسة

السؤال الأول للدراسة: ما واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشمل؟

السؤال الثاني للدراسة: هل يختلف واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشمل باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

اهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه وهو الممارسات الادارية لمديري المدارس ؛ خاصة وأن مصطلح الدافعية وتتمثل هذه الأهمية من خلال تناولها جانبين مهمين وهما

:الأهمية النظرية: تبدو الأهمية النظرية من خلال ما ستضيفه نتائج هذا البحث من معلومات ميدانية جديدة، بأهمية دور مديري المدارس في التعليم العام وإلقاء الضوء عليهم وعلى الدور الذي يحقق الأهداف التربوية التعليمية. وقد تسهم نتائج هذا البحث في تسليط الضوء على أبرز الممارسات الادارية التي تستخدم في المدارس لدى المديرين والمديرات نحو العمل الاداري في السعودية (حائل) بوجه عام، وفي مديرية تربية الشمل بوجه خاص، التي يعاني مديريها من تدني مستوى الممارسات الادارية الحديثة لديهم ، والبحث المبكر عن الطرق والاساليب الادارية الحديثة .

أما الأهمية التطبيقية لهذا البحث، فتبدو من خلال ما يترتب على نتائجه من فوائد عملية في الميدان التربوي، وتتمثل الأهمية التطبيقية فيما يأتي:

- يستفيد من نتائج هذا البحث المسؤولون التربويون من خلال الوقوف على نقاط القوة لديهم والخبرات التي تسعى الى ممارسة الطرق والاساليب الادارية الحديثة

- مساعدة المسؤولين التربويين في التعرف إلى عوامل القوة والضعف لدى المديرين ، والأهمية المترتبة على توفير ما يحتاجه المديرين لاستخدام الاساليب الادارية الحديثة، وذلك من خلال وضع الخطط والبرامج والوسائل التي تساعد في تحسين العملية الادارية

- يعد هذا البحث من البحوث القليلة على المستوى المحلي، وربما يكون الوحيد في حدود علم الباحثين

- نأمل أن تسهم الدراسة الحالية في تحسين بعض من ممارسات مديرات مدارس تعليم العام.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية :واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملي

الحدود البشرية :مدراء ومديرات المراحل الدراسية في محافظة الشملي وعددهم 54

الحدود المكانية : محافظة الشملي (دراسة ميدانية)

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني 2021/ 2022 م

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الممارسات الادارية اصطلاحاً: ما يقوم به المدير من تخطيط للأعمال وتنظيم وقياس النتائج الخاصة

بالأهداف وتوقعات المدير ، كما انه يجب عليه مواءمة عمله مع الآخرين في المؤسسة (شافي ، 2010)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموعة العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة او أي مؤسسة وتشمل

(التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتقويم)، للوصول إلى النجاح والرفي بمؤسسته وستقاس في هذه

الدراسة من خلال الاستجابة على بنود الأداة المعدة لهذا الغرض.

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ويعتبر المنهج الوصفي

المسحي أحد أهم المناهج الرئيسية الواقعة في إطار البحوث الوصفية ويعتمد على جمع الحقائق والبيانات

والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية كما هي في الواقع الذي تقوم بدراسته، بقصد الوصول إلى

النتائج المتعلقة بفهم الظواهر.

ثانياً: مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع مدراء مدارس التعليم العام بمدينة حائل بمحافظة الشملي لجميع

المراحل الدراسية والبالغ عددهم (54) مديراً موزعين على(54) مدرسة ثانوية وأساسية، وذلك حسب

إحصائيات إدارة التعليم في مدينة حائل للعام الدراسي (2021/2022).

ثالثاً: عينة البحث

أما عينة الدراسة فتكونت من (32) فرد من افراد المجتمع الأصلي ، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة

تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	40.6
	أنثى	19	59.4
	المجموع	32	100.0
سنوات الخبرة	من 6 – 10	6	18.8
	من 11 – 20	7	21.9
	أكثر من 20	19	59.4

100.0	32	المجموع	
-------	----	---------	--

يظهر من الجدول رقم (1) ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس، يلاحظ أن (أنثى) هن الأعلى تكراراً والذي بلغ (19) بنسبة مئوية (59.4%)، بينما (ذكر) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (13) بنسبة مئوية (40.6%).
 - بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، يلاحظ أن (أكثر من 20) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (19) بنسبة مئوية (59.4%)، بينما (من 6 - 10) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (6) بنسبة مئوية (18.8%).
- رابعاً: أداة البحث:**

في ضوء أهداف البحث الحالي، وللإجابة على أسئلة البحث تم إعداد مقياس تكون من (40) فقرة، حيث استخدمت الباحثة مقياس ليكرت للتدرج الثلاثي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، كأداة لجمع البيانات من خلال استجابات أفراد العينة على المقياس، وقد تم إعداده بعد الاطلاع على الأدب النظري السابق ذات الصلة بموضوع البحث الحالي. وتم عرض المقياس على عدد من المختصين لإبداء آرائهم ومدى ملائمته للبحث، وحددت الباحثة درجة الأهمية للاستجابة على فقرات البحث وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.

صدق أداة البحث

ويقصد بصدق أداة البحث أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه، وقد قامت الباحثة من التأكد من صدق المقياس من خلال، الصدق الظاهري (صدق المحكمين).

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

ويعتمد على مناسبة فقرات المقياس لما يقيس ولن يطبق عليهم، ومدى ملائمة كل فقرة وانتمائها لمحورها وإلى الأداة ككل، وقد قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم حول مدى ملائمته لموضوع البحث ومدى انتماء كل مهارة فرعية إلى المحور الذي تنتمي إليه وإلى الأداة ككل، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارة الأداة، ومدى شمول الأداة لمشكلة البحث وتحقيق أهدافه. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة بعض فقرات المقياس وحذف البعض فأصبح المقياس بصورته النهائية بعد التأكد من صدقه الظاهري يحتوي على (40) فقرة.

1- ثبات أداة البحث الميدانية

تم التأكد من ثبات أداة البحث باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ، Cronbach's Alpha) وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الأداة.

جدول رقم (2) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمحاور أداة البحث

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط المدرسي	13	0.89
2	اتخاذ القرار	14	0.87
3	التقويم	13	0.92

المقياس ككل	40	0.96
-------------	----	------

يظهر من الجدول (2) أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.92-0.87) كان أعلاها للمجال "التقويم"، وأدناها للمجال "اتخاذ القرار"، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0.96).

تصحيح المقياس:

تكونت الاستبانة من (40) فقرة، حيث استخدمت الباحثة مقياس ليكرت للتدرج الثلاثي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء دائماً (3)، غالباً (2)، أحياناً (1)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي: أقل من 1.66 منخفضة، من 1.66-2.33 متوسطة، من 2.34 إلى 3.00 مرتفعة.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتحقق من ثبات الاستبانة.
- تم استخدام اختبار مان ويتني لمعرفة دلالة الفروق في الممارسات الادارية تبعاً لمتغير الجنس .
- تم استخدام اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق في الممارسات الادارية تبعاً لمتغير الخبرة .

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملبي، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول للدراسة: ما واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملبي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية لواقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملبي، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات مع المقياس ككل (ن=32)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التخطيط المدرسي	2.63	0.40	2	مرتفعة
2	اتخاذ القرار	2.65	0.35	1	مرتفعة

مرتفعة	3	0.43	2.62	التقويم	3
مرتفعة	-	0.37	2.63	المقياس ككل	

يظهر من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.62-2.65)، حيث جاء المجال " اتخاذ القرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة المجال " التقويم" بمتوسط حسابي (2.62) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (2.63) وبدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام دائرة التربية والتعليم بالمنطقة بإحداث التغيير في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الشملي، قد يكون بتبني مجموعة من البرامج التطويرية، مما انعكس على الممارسات الإدارية للمديرين بالمنطقة.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نوعية البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة التي تهدف لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس، مما جعلهم يتقبلون عملية التغيير وتقلل من معارضتهم له، وسعيهم على المستمر للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الممارسات الإدارية مما يولد لديهم ثقة بأن تطوير الممارسات الإدارية يسهل مهماتهم الإدارية، ويحقق لهم التميز، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى المساءلة والمتابعة المستمرة من مديري المناطق التعليمية لمديري المدارس والاطلاع على عملهم وكيفية توظيفهم للممارسات الإدارية في المدارس.

كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس المعرفة الكاملة لمفاهيم وصلاحيات الممارسات الإدارية وهذا يؤثر على إدراكهم لمسؤولياتهم وبالتالي ازدياد درجة ممارستها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هذال (2019) التي توصلت الدراسة إلأن واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس جاء بدرجة عالية، ونتائج دراسة المومني (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة ابو سمره وآخرون (2010) التي أظهرت أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة، ودراسة جيدكوغلو، وكيسر (2008) التي أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي 3.6 أي بنسبة 72%.

كما واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة زايد (2011) التي توصلت إلأن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم في محافظات شمال الضفة الغربية درجة عالية جداً.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة راسة الطيطي (2013) والتي أظهرت ان مستوى الممارسات الإدارية في جامعة القدس المفتوحة كما يراها اعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الناصيف (2013) التي توصلت إلى النسبة المئوية الكلية للممارسات الإدارية للإداريين في المدارس الثانوية 62.51% وهي نسبة جيدة ومقبولة.

كما واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العازمي (2013) والتي قد دلت نتائجها على أن الممارسات الإدارية بالمعايير الاستراتيجية لمديري المدارس بالتعليم العام بدولة الكويت متوسطة المستوى بصورة عامة.

المجال الأول: التخطيط المدرسي

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " التخطيط المدرسي"والكلي (ن=32)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
-------	--------	-----------------	-------------------	--------	--------

1	أعد خطة سنوية شاملة للمدرسة تساعد على تحقيق الاهداف التربوية المرجوة	2.63	0.61	8	مرتفعة
2	اساعد المعلمين في وضع الخطة السنوية لمنهج المواد الدراسية مراعين من خلالها التلاميذ الضعاف	2.72	0.58	5	مرتفعة
3	اقسم الخطة السنوية الشاملة الى مجموعة من الخطط	2.78	0.42	3	مرتفعة
4	أحدد الوقت المناسب لإنجاز الخطة الشاملة للمدرسة	2.53	0.76	10	مرتفعة
5	أعد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة المدرسية	2.44	0.76	11	مرتفعة
6	أراعي في خططي الامكانيات المتوفرة في المدرسة وكيفية الاستفادة منها	2.59	0.67	9	مرتفعة
7	أضع برنامجا سنويا لإخضاع أعضاء الهيئة التعليمية لدورات تدريبية قصيرة وطويلة المدى	2.66	0.60	6	مرتفعة
8	أستند الى ملاحظات المشرفين التربويين في إعداد الخطط لتنمية أعضاء الهيئة التعليمية مهنياً	2.78	0.42	3	مرتفعة
9	أنسق مع الجهات المختصة لتدريب أعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة	2.25	0.76	13	متوسطة
10	أضع بمشاركة المعلمين خطة علاجية لرفع المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة	2.66	0.55	6	مرتفعة
11	أشرف على تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة المدرسية	2.38	0.83	12	مرتفعة
12	أساعد المعلمين في التخطيط للأنشطة الصفية واللاصفية ومتابعة تنفيذها	2.84	0.37	2	مرتفعة
13	أعدل الخطة المدرسية في ضوء الاستفادة من ثغرات الخطط السابقة	2.88	0.34	1	مرتفعة
المجال "التخطيط المدرسي" ككل		2.63	0.40	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.25-2.88)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "أعدل الخطة المدرسية في ضوء الاستفادة من ثغرات الخطط السابقة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.88) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي تنص على "أنسق مع الجهات المختصة لتدريب أعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة" بمتوسط حسابي (2.25) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "التخطيط المدرسي" ككل (2.63) وبدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة حجم المدارس في المنطقة وأعداد المعلمين والطلبة البسيطة، والإمكانيات المتوفرة التي تشجع المديرين على ممارسة التخطيط، وعدم اعتماد مديري المدارس على خبراتهم الشخصية في التخطيط فقط، واستعانهم واطلاعهم على نتائج البحوث والدراسات الحديثة. كما قد تعزى هذه النتيجة إلى تهيئة الإدارات العليا للبيئات التربوية بهدف تنمية المعرفة الذاتية لدى المديرين، والسماح لهم بالمشاركة والانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة من مؤسسات المجتمع والتعاون معها، وتحفيز المديرين على التجريب وتمكينهم في سبيل البحث عن أفضل الطرق لتحسين أداء المدارس وإتاحة الفرصة أمامهم لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، والسماح لهم بقدر من الاستقلالية.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توفير الدعم من مديريات التربية والتعليم للمدارس في مجال التخطيط والتنسيق بين صانعي القرار والمنفذين، بالإضافة إلى كفاءة المدراء القادرين على التعامل مع التخطيط وتنفيذ خطواته.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هذال (2019) والتي توصلت الى ان واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مجال الممارسات المتعلقة بعملية التخطيط في محافظة جاء بدرجة عالية. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2015) التي أظهرت ان مستوى وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الناصيف (2013) التي كشفت أن ممارسة مديري المدارس للتخطيط حيث بلغت النسبة المئوية 61.66% (3)، ودراسة هدسون (HUDSON 2006) التي كشفت أن رؤساء الأقسام يمارسون عملية التخطيط بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: اتخاذ القرار

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "اتخاذ القرار" والكلبي (ن=32)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	استرشد باللوائح والقوانين عند اتخاذ أي قرار	2.75	0.51	2	مرتفعة
2	أحدد إيجابيات كل قرار وسلبياته قبل اتخاذه	2.72	0.52	7	مرتفعة
3	أأخذ قراراتي بناء على معلوماتي الخاصة وخبراتي السابقة	2.66	0.60	8	مرتفعة
4	أأخذ القرارات على أساس معرفة الحقائق والوقائع التي يتم جمعها	2.19	0.82	14	متوسطة
5	أشارك الآباء والمعلمين والطالب بعملية اتخاذ القرار	2.63	0.61	10	مرتفعة
6	أشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ قرارات تؤثر في عملهم	2.28	0.81	13	متوسطة
7	أأخذ القرار المتفق مع أهداف المدرسة وقيمها	2.63	0.61	10	مرتفعة
8	أأختار الوقت المناسب لاتخاذ القرار	2.81	0.40	1	مرتفعة
9	أعمل بعد اتخاذ القرار على متابعة تنفيذه بشكل مستمر	2.81	0.40	1	مرتفعة
10	أأتحمل مسؤولية الفشل في حال اتخاذ قرارات خاطئة	2.81	0.40	1	مرتفعة
11	أأعد عملية اتخاذ القرار مهمة جماعية وليست مهمة فردية خاصة	2.66	0.65	8	مرتفعة
12	أأتنازل عن بعض أفكارتي إذا تقدم أحد	2.81	0.40	1	مرتفعة

				المرووسين بأفكار أفضل	
مرتفعة	2	0.51	2.75	أستعين بخبرات مديرين آخرين قبل اتخاذي لاي قرار	13
مرتفعة	12	0.62	2.53	أفضل اتخاذ القرارات بمفردي ولا أقبل معارضة أحد	14
مرتفعة	-	0.35	2.65	المجال "اتخاذ القرار" ككل	

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.19-2.81)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "أختار الوقت المناسب لاتخاذ القرار" والفقرة رقم (9) والتي تنص على "أعمل بعد اتخاذ القرار على متابعة تنفيذه بشكل مستمر". والفقرة رقم (10) والتي تنص على "أتحمل مسؤولية الفشل في حال اتخاذ قرارات خاطئة". والفقرة رقم (12) والتي تنص على "أتنازل عن بعض أفكارى إذا تقدم أحد المرووسين بأفكار أفضل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.81) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أأخذ القرارات على أساس معرفة الحقائق والوقائع التي يتم جمعها" بمتوسط حسابي (2.19) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "اتخاذ القرار" ككل (2.65) وبدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المدراء القادرين على التعامل مع تنفيذ المهام ، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال درجة الانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة من خبرات الآخرين ، والاستفادة من طرق الاتصال والتواصل الفعالة؛ فتواصل المدير مع الأطراف المعنية باتخاذ القرار وتحليل المعلومات المتوفرة حول المشكلة ، والاستعانة بنظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات يساهم بشكل كبير في سهولة اتخاذ القرارات، ويساعده على التوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة ومناقشة البدائل المبتكرة بموضوعية في ضوء الامكانيات المتاحة.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرات المدارس البشرية، والتنظيمية، والمادية فالقرار ينطلق من واقع الحال في حدود قدرات المدارس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني المدراء القرارات بصورة مدروسة، كما يشترك الأفراد العاملون في عملية اتخاذ القرار والدورات التدريبية الخاصة بعملية اتخاذ القرار، وكثرة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وقوة نظم المعلومات التي تحصل المدرسة من خلالها على المعلومات التي يتطلبها اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة، ودعم إدارة التربية والتعليم لمدير المدرسة في اتخاذ القرار، وثقة المدير بإمكانات المدرسة المادية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في المدارس. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الناصيف (2013) حيث بلغت النسبة المئوية الكلية للممارسات الإدارية للإداريين في بعد اتخاذ القرار 64.44 فيما توصلت إليه نتائجها. في حين لم تتفق هذه النتيجة مع أي نتائج في الدراسات السابقة التي استعانت بها الباحثة.

المجال الثالث: التقويم

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال "التقويم" والكلبي (ن=32)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	اعتمد اللوائح المحددة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة	1.84	0.95	13	متوسطة

2	أستخدم أساليب متنوعة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة تقييماً موضوعياً (مشاهدة، مقابلة ، استبانة)	2.78	0.49	1	مرتفعة
3	أتعاون مع الموجهين التربويين في تقييم أداء المعلمين	2.78	0.42	1	مرتفعة
4	أشجع العاملين بالمدرسة على التقييم الذاتي لعملهم	2.78	0.42	1	مرتفعة
5	اعتمد أهداف المدرسة والاهداف العامة للتربية مرجع أساسي للتقييم	2.75	0.51	4	مرتفعة
6	أقوم بنهاية كل عام الخطة السنوية الشاملة للمدرسة في إطار النتائج المحققة	2.53	0.72	10	مرتفعة
7	أقوم أدائي بشكل مستمر بوساطة أساليب التقويم المتنوعة كالسجل الذاتي	2.53	0.67	10	مرتفعة
8	أقوم جميع جوانب العملية التربوية من (معلمين وتلاميذ وعناصر إدارية) بشكل متوازن	2.66	0.60	8	مرتفعة
9	أستفيد من نتائج التقويم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية	2.75	0.51	4	مرتفعة
10	أشارك في الدورات التدريبية في أثناء الخدمة لتنمية المهارات المرتبطة بعملية التقويم	2.47	0.67	12	مرتفعة
11	أمارس التقويم بشكل مستمر وشامل للمدرسة	2.66	0.60	8	مرتفعة
12	أطلع المعلمين على نتائج تقويم أدائهم مباشرة	2.75	0.51	4	مرتفعة
13	أقدم التقارير النهائية عن عملية التقويم للجهات المسؤولة عنها	2.72	0.63	7	مرتفعة
	المجال "التقويم" ككل	2.62	0.43	-	مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.78-1.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أستخدم أساليب متنوعة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة تقييماً موضوعياً (مشاهدة، مقابلة ، استبانة)" والفقرة رقم (3) والتي تنص على "أتعاون مع الموجهين التربويين في تقييم أداء المعلمين" والفقرة رقم (4) والتي تنص على "أشجع العاملين بالمدرسة على التقييم الذاتي لعملهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.78) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "اعتمد اللوائح المحددة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (1.84) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "التقويم" ككل (2.62) وبدرجة مرتفعة.

قد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الدائم على متابعة تحسن الواقع المدرسي، ومقارنته بالإنجازات التي تمت في السابق والإنجازات الحالية.

كما تعزى هذه النتيجة إلى دور الإشراف التربوي وما يقوم به المشرف الإداري من دور مشترك، يهيئ لأهمية المراجعة والمقارنة في كل عمليات التقييم المستمرة سعياً لجودة أداء المدرسة، كما يعزى إلى أن وضع خطة المدرسة السنوية، تقتضي مراجعة النتائج السابقة سواء في مجال التعليم أو التعليم أو الإدارة المدرسية، وبالتالي تستند الخطة على نتائج سابقة ومستجدات حديثة في الميدان التربوي، سواء من أجل التطوير أو التعزيز. كذلك يعزى حصول العبارة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعايير التي تستخدم في تقويم الخطط أو البرامج، توضع من قبل الوزارة، ويتم متابعتها من قبل مديريات التعليم من قسم تطوير الأداء المدرسي، وأن أي قصور في ذلك يعرض المديرين للمساءلة، الأمر الذي يجعل مديري المدارس يحرصون على ممارسة التقويم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هذال (2019) التي توصلت إلى أن واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس في محافظة الجبراء في مجال الممارسات المتعلقة بعملية التقويم جاء بدرجة عالية. ودراسة المومني (2019) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء من أعلى المجالات تقييم الأداء، كما وافقت مع دراسة الناصيف (2013) التي كشفت أن أعلى نسبة للممارسات الإدارية للإداريين في المدارس الثانوية كانت في بعد التقويم، حيث بلغت النسبة المئوية لها 72.52%.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمي (2013) التي دلت نتائجها على أن المديرين يمارسون الرقابة والتقويم بدرجة جيدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يختلف واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملبي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)؟
أ - حسب الجنس:

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الأولى التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملبي لتعزى لمتغير الجنس" وذلك باستخدام اختبار (مان ويتني) (Mann-Whitney U)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار (مان ويتني) لمعرفة دلالة الفروق في واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملبي تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
التخطيط المدرسي	ذكر	13	14.38	187.00	96.000	- 1.074	0.283
	أنثى	19	17.95	341.00			
اتخاذ القرار	ذكر	13	16.00	208.00	117.000	-	0.802

	0.251		320.00	16.84	19	أنثى	
0.388	- 0.862	102.000	193.00	14.85	13	ذكر	التقويم
			335.00	17.63	19	أنثى	
0.488	- 0.694	105.500	196.50	15.12	13	ذكر	المقياس ككل
			331.50	17.45	19	أنثى	

يتضح من الجدول (7) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع المجالات، وهذا يعني قبول الفرضية ويدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشمليةعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على تشابه واقع الممارسات الادارية لمديري ومديرات المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملية.

يتضح من الجدول (7) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع المجالات، وهذا يعني قبول الفرضية ويدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشمليةعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على تشابه واقع الممارسات الادارية لمديري ومديرات المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملية.

ب - حسب الخبرة:

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشمليةعزى لمتغير الخبرة " وذلك باستخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار كروسكال ويلز لدلالة الفروق في واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس لجميع المراحل الدراسية في محافظة الشملية تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التخطيط المدرسي	6 – 10 من	6	12.42	1.452	2	0.484
	11 – 20 من	7	17.57			
	20 أكثر من	19	17.39			
اتخاذ القرار	6 – 10 من	6	14.00	0.546	2	0.761
	11 – 20 من	7	17.43			
	20 أكثر من	19	16.95			

0.558	2	1.167	13.42	6	10 – 6من	التقويم
			18.79	7	20 – 11من	
			16.63	19	20 أكثر من	
0.444	2	1.622	12.33	6	10 – 6من	المقياس ككل

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تلقي جميع المعلمين على اختلاف درجاتهم العلمية لنفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتي زادت من وعيهم لممارسات مديريهم داخل مدارسهم، وتكليف مديري المدارس بمهام وواجبات، بغض النظر عن خبرتهم، كما ويعزو الباحث أن ذلك يعود إلى أن موضوع اكتساب المفاهيم المتعلقة بالممارسات الإدارية لمديري المدارس، والإلمام بطبيعة الممارسات من خلال التأهيل والتدريب وليس من خلال الخبرة، وعليه فإن استجابات أفراد العينة لن تتأثر بالخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هذال (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة. ودراسة زايد (2011) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

كما واتفقت مع دراسة الطيطي (2013) التي لم تظهر نتائجها فروقاً تعزى لمتغير الجنس. ودراسة المومني (2019) التي لم تجد نتائجها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ودراسة أبو سمرة وآخرون (2010) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس. في حين اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العازمني (2013) التي لم تبين وجود فروق تعود لسنوات الخبرة لديهم. إلا أنها اختلفت مع نتيجة الدراسة نفسها؛ حيث كشفت عن وجود فروق بين الذكور والإناث من المعلمين في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Crowford) التي وردت في دراسة فاتنة بليسي (2007) التي أظهرت أن الإناث لديهم رغبة أكبر للعمل في الوظائف الإدارية من الذكور.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها توصي بما يلي:
- العمل على توطيد العلاقات الاجتماعية وتوفير قنوات اتصال فعالة بين مديري المدارس ومؤسسات المجتمع، وتشجيعهم على العمل والتعاون في الأنشطة المتنوعة لرفع أداء مدارسهم.
 - إعداد خطة تطويرية مشتركة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في المناطق المجاورة لمشاركة الممارسات الفعالة وتعميمها على المدارس.
 - تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس والمعلمين، الذين كان لهم إسهامات إبداعية في الممارسات الإدارية.
 - إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين متغير الممارسات الإدارية لمديري المدارس ومتغيرات أخرى.

- إجراء مزيد من الدراسات المشابهة على عينات مختلفة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين وفي مناطق مختلفة من أجل المقارنة.

المراجع

- ابراهيم، حسام الدين محمد المرزوقي، محمد بن سعيد بن عبدالله. (2020). "القيادة العالمية مدخل لتطوير الادارة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء النماذج المعاصرة" مجلة الفنون والأدب وعلم الانسانيات، ع61.
- أبوسمرة محمود، الطيطي محمد، قاسم جميلة. (2010). "واقع الممارسات لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين" مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والابحاث ع18 كانون الثاني، ص115- ص150.
- التوبجري، صائب. (2015). "مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الادارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الاردن.
- الحديدي، عماد أمّني. (2009). "درجة ممارسة القيادة التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحريري، رافدة. (2008). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية" عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخطيب ، احمد ، معاينة ، عادل . (2006) . الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن .
- الدليبي، طارق. (2013). "الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية والمدرسية" ط1 ، المملكة الاردنية الهاشمية : مركز ديونو لتعليم التفكير.
- الشوبكي، مازن. (2010). "العلاقة بين نظم دعم القرار واعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، ص31.
- الطيطي، محمد عبدالله. (2013). "مستوى الممارسات الادارية في جامعة القدس المفتوحة كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها" فلسطين، جامعة القدس المفتوحة.
- العازمي، عايد. (2013). "واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الادارة الاستراتيجية" مجلة العلوم التربوية، مج21، ع30.
- العمرات، محمد. (2011). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها" بحث محكم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج6، ع14، ص358.
- المطيري عبدالرحمن ، محمد هذال. (2019). " واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس في محافظة الجبراء في ضوء معايير الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة ، الاردن ، المفرق ، جامعة آل البيت.
- المومني، حنان. (2019). "ممارسة مديرات المدارس للشفافية من وجهة نظر المعلمات" مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الانسانية، مج33، ع60.

- الناصيف، لميا زكريا. (2013). "واقع الممارسات الادارية في مدارس التعليم الثانوية بمدينة دمشق في ضوء الادارة الاستراتيجية" سوريا، دمشق.
- بلبيسي، فاتنة. (2007). "درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين" رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- بلعجوز، حسين. (2010). "المدخل لنظرية القرار" الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، ص104.
- بيومي محمد ضحاوي، محمد ابراهيم، خاطر. (2015). "الادارة التربوية: الادارة التعليمية والمدرسية والصفية" القاهرة، دار الفكر العربي.
- خلف، قصي فوزي. (2011). "قياس الأداء الاداري لإداري الاندية الرياضية من وجهة نظر المدرسين" مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، مج11، ع2.
- زايد، محمد. (2011). "واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- سهاد مجيد، ابتسام جعفر. (2015، 2016). "مفهوم الادارة التربوية والمدرسية (تطورها، وظائفها)" العراق: جامعة بابل، ص1.
- شافي، عائشة جاسم محمد عبيد. (2010). "مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية" الاسكندرية، الدار الجامعية.
- شحادة، حاتم. (2008). "واقع الممارسات الادارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الادارة الاستراتيجية وسبل تطويرها" رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.
- صالحه، جواد. (2010). "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الاداري لمديري المدارس" رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، ص84.
- عثمان، محمد. (2011). "أساليب التقويم التربوي" عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- عفانة، عزو، عبيد وليم. (2012). "التفكير والمنهاج المدرسي" مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- Hudson, V. (2006). "Best Administrative Practices in Sheffield Hallm University". British Higher Education Journal, 4(50:30-90).
- Gedikoglu, T; Keser, Z. (2008). "Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility ".International Journal Of Human Sciences , Vol.5, No 2 , pp: 2-23.