

## الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

أ. امانى عدنان هواش  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الفلسطينية  
amani\_h59@yahoo.com

د. محمود أحمد أبوسمرة  
قسم الإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس  
m\_abusamra@yahoo.com

د. جمال رضا حلاوة  
قسم العلوم التنموية  
كلية الآداب - جامعة القدس  
Jamal\_halawa@yahoo.com

## الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

أ. أماني عدنان هواش  
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

د. محمود أحمد أبوسمرة  
قسم الإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

د. جمال رضا حلاوة  
قسم العلوم التنموية  
كلية الآداب - جامعة القدس

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددهم (٢٥٦) رئيس قسم، في حين شملت عينة الدراسة (١٨٧) فرداً، وتم استخدام الإستبانة أداة للدراسة، شملت (٥٣) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الانسانية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة مقبولة، بمتوسط حسابي، للدرجة الكلية، (٣,٧٧)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لجميع متغيرات الدراسة، وفي ظل هذه النتائج أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الإدارية، مديرو التربية، رؤساء الأقسام، فلسطين

## Administrative Practices of the Directors of the Directorates of Education in Palestine

**Dr. Mahmoud A. Abu Samra**

Dept. of Educational Administration  
Al-Quds University

**Amani A. Hawash**

Ministry of Higher Education

**Dr. Jamal R. Halawa**

Dept. of Development Sciences  
Al-Quds University

### Abstract

This study aimed at identifying the administrative practices of the directors of the directorates of education in Palestine from the perspective of the heads of departments. The population of the study included (257) members, while the sample consisted of (187) members chosen randomly. Data collection was carried out through a questionnaire which consisted of fifty-three items. Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences, SPSS.

The results of the study revealed that the degree of the estimations of the sample members to the administrative practices was acceptable, with average, (3.77), according to Likert scale. Also, results revealed that there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the estimations due to the variables of the study.

The study introduced some recommendations based on its results.

**Key words:** administrative practices, directors of education, heads of departments, Palestine.

## الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

د. محمود أحمد أبوسمرة

قسم الإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

أ. أماني عدنان هواش

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

د. جمال رضا حلاوة

قسم العلوم التنموية

كلية الآداب - جامعة القدس

### المقدمة

بدأت الإدارة رحلتها مع الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض، وتعتبر من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور، وكان للإدارة دور هام لما وصل الإنسان إلى ما هو عليه الآن من حضارة وتقدم في جميع مجالات الحياة، فهي بدأت بالفطرة والحاجة إلى تنظيم العمل، فقد عرف الإنسان منذ بدء حياته على هذه الأرض عمليات الإدارة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، كونها جميعها من أساسيات العمل الفردي والجماعي، ومن مستلزمات الرغبة في الارتقاء بالأداء.

ولم تكن التنظيمات البشرية في بداياتها بحاجة إلى نظريات متطورة لبساطتها وبساطة الحياة من حولها في ذلك الوقت، إلا أن تعقد الحياة والمجتمعات البشرية وموفا أدى إلى نمو التنظيمات التي وجدت لخدمتها، حيث أنها توسعت في حجمها وتعقدت في علاقاتها وأنشطتها، ومع تعقد النظم التي أوجدتها المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة هذه النظم، فأصبحت تعتمد على نتائج علمية وعملية، من أفكار ونظريات (الطويل، ٢٠٠١). وشهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية، بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المختلفة، في التخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، والرقابة، وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة إلمام الإداريين بالأسس العلمية للعمل الإداري، لكي يتسنى لهم الاستفادة من هذا التطور، ومعالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال اتجاهات ومناهج علمية (حسين، ٢٠٠٤).

والممارسات الإدارية السليمة من قبل المديرين في الجوانب الإدارية المختلفة تساعد على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، كما تساعد على نجاح الإدارة التربوية، وتحقيق

الأهداف التربوية ورفع الروح المعنوية، وحل المشكلات، والممارسات الادارية الأخلاقية لها دور في تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري، وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي، ما يترك أثراً على الأداء المؤسسي وخاصة في الإدارات العامة. هذا بخلاف الممارسات السلوكية المخالفة للمفاهيم التربوية والادارية، والتي ينتج عنها تجاوزات، وفساد إداري ورشوة، وإختلاسات، وتزوير ومحسوبية، واستغلال الوظيفة العامة، وتقديم خدمات للأصدقاء، وانتشار مفهوم الشللية في أجهزة الإدارة العامة، وهذا حتماً سيدفع للبحث عن مفاهيم وممارسات وأدوات للقضاء على هذه المخالفات أو التخفيف منها قدر الإمكان (اللوزي، ٢٠٠٢).

ومن هذا المنطلق، ونظراً لأهمية الممارسات الإدارية في العمل الإداري، ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به مديريات التربية والتعليم في الميدان التربوي، مثله بمديريها، سعت هذه الدراسة للتعرف الى واقع الممارسات الادارية لمديري التربية والتعليم، على اعتبار أنهم من أهم الركائز الفاعلة في العملية التعليمية التعلمية، ولممارساتهم الإدارية، الصحيحة والمنسجمة مع الأدب التربوي، دور كبير في تفعيل العاملين في مديرياتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ليشعروا بالولاء والانتماء للعمل، وبالتالي الحصول على مخرجات تربوية عالية.

### مفهوم الإدارة وأهميتها

تعددت مفاهيم وتعريفات الإدارة، وأخذت من الدراسات والأبحاث وقتاً وجهداً كبيراً على مرّ السنوات، من مختلف علماء الإدارة ومدارسها، وما زال علماء الإدارة مختلفين في تعريفهم لجوهر هذا المصطلح، فهناك من يعتبر الإدارة قائمة محددة من المهام يجب أن يقوم بها الإداري، وآخرون يعتبرونها دوراً إجتماعياً مترابطاً مع أدوار أخرى ومجموعة من الفعاليّات الضرورية لتوجيه الجماعة، ويركز آخرون على كونها جهازاً ضرورياً لبقاء أية جماعة (برنوطي، ٢٠٠١).

وعرّفها برنوطي (٢٠٠١) بأنها ذلك الجسم من المعارف التي تدرس ضرورة أية منظمة وجماعة تهتم بقيامها واستمرارها، والإدارة المدرسية، كجزء من الإدارة التربوية، يعرفها نولان وليفن (Nolan & Levin, 1991, p14) بأنها "مجموعة من الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها الدولة لتربية طلبتها على أساس فلسفتها التربوية".

ويعزى نجاح أو إخفاق أي عمل في ميدان التربية إلى ما تؤديه إدارته من مهمات، ذلك أن العملية الإدارية في جوهرها نشاط هادف لتوجيه الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بأساليب ووسائل معينة، وأصبحت الإدارة إحدى الثروات غير الملموسة للمجتمعات، وأضحّت من الملامح المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعياً، خلافاً للمجتمعات

النامية (سالم، رمضان، الدهان ومخامرة، ١٩٨٥). وهناك من أطلق على هذا العصر "عصر الإدارة"، فما من نشاط أو اختراع أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة، وتقف خلف وجوده الإدارة، والنجاح في أعمال الإدارة يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والنشاطات حول الهدف المرغوب فيه، وتعتمد طريقة وأساليب الإداريين هذه على درجة كفاءتهم، ووضوح رؤيتهم وتكاملها، وقدرتهم على اختيار الممارسات الإدارية الفاعلة على الارتقاء بمؤسساتهم (النوري، ١٩٨٩).

### الممارسات الإدارية

لا ينفك الإداريون عن القيام بوظائفهم الإدارية المختلفة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وغيرها، من خلال ممارسات إدارية يومية متنوعة، هذه الممارسات هي في المحصلة مزج بين علم الإدارة وفنها، وتبرز فيها مهارات المديرين، وقناعاتهم، واتجاهاتهم، وثقافتهم الإدارية، وعليه يمكن النظر للممارسات الإدارية للمديرين على أنها مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تلاحظ على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في المؤسسة التي يديرونها، سواء في مجال إدارة اجتماعات أو إدارة الأفراد، أو اتخاذ القرارات، أو الاتصال، أو حل المشكلات، أو التفويض، أو غيرها (أبوسمرة، الطيطي وقاسم، ٢٠١٠).

وسيتم خلال هذه الدراسة التطرق، وباختصار، للممارسات الإدارية التي يقوم بها المديرون (ومنهم مديرو التربية والتعليم)، في المجالات التالية: إدارة الأفراد، واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والحوكمة، والإبتكار والإبداع.

### إدارة الأفراد

يرتبط تاريخ نشوء إدارة الأفراد بالثورة الصناعية وانتشار نظام المصنع الحديث، إلا أن هذا العلم ورغم ضرورته فقد تخلف بعيداً وراء عملية التصنيع وما صاحبها من تقدم في أساليب الإنتاج الفنية والتنظيمية حيث كان اهتمام الإدارة منصباً على الجانب الفني والمادي دون الجانب الإنساني. لذا فإن تاريخ إدارة الأفراد، كعلم من العلوم الاجتماعية، قد برز مطلع الثورة الصناعية. أما قبلها فقد كانت هناك أشكال متعددة من الإدارات مرت على الإنسانية (المغربي، زوليف، علاونة، فريجات والطراونة، ١٩٩٥).

وأشار المغربي وآخرون، المرجع السابق، إلى أن من المهام التي تقع ضمن مجال إدارة الأفراد: اختيار العاملين وإعدادهم وتنظيم ساعات عملهم وتحديد أجورهم، وتوفير أمكنة آمنة للعمل، وتزويدهم بالمعلومات، وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم، وإعداد السجلات والبيانات عنهم، والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم، فيما حدد آخرون أن واجبات إدارة

الأفراد بدراسة الروح المعنوية للعاملين وتكوين القوى العاملة وتشغيلها. وضمن تعاونها مع الإدارة تعاوناً فاعلاً يكفل تحقيق الأهداف. وهذا الحصر لواجبات إدارة الأفراد أمر لا يتفق والحقيقة القائلة أن العلاقات الإستخدامية ما هي إلا علاقات ديناميكية متطورة. وهي تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاختلاف الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها إدارة المؤسسة في تعاملها مع العاملين.

### تفويض الصلاحيات

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء على عاتق القيادات الإدارية. ذلك أن زيادة حجم التنظيمات المعاصرة، وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها. أدى إلى تزايد مسؤوليات قياداتها. وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه قيادة التنظيم الإداري العمل على رفع الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الاستراتيجية والهامة في المؤسسة. ولتتاح له الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم. ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على التفويض (كنعان، ١٩٩٨).

وأوضح الطويل (٢٠٠٦) أن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه. وذلك لتيسير عملية إتخاذ القرار عند مستواه الأنسب. ويضيف ان التفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام. مع استعدادهم لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.

ما ورد نرى أن التفويض لا يخفف الأعباء الإدارية عن القائد فحسب. بل يساعد في إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد. كما أنه يفسح المجال للقائد في التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية للمؤسسة التربوية ما يقودنا إلى مدير تربية وتعليم مبدع ومبتكر وفاعل. ولا يقتصر التفويض في فائدته للمؤسسة التربوية على ذلك بل هو العملية التي تعمل على بناء قادة المستقبل وتولد قيادات قادرة على إدارة المؤسسة التربوية بقلب نابض مليء بالحياة والفاعلية.

### اتخاذ القرارات

أورد كنعان (١٩٩٨، ص ٨٣) أن هناك تعريفات متعددة وضعها العلماء لمعنى القرار الإداري. فقد أشار الى التعريف الوارد عند كل من "تannenbaum, Wschler, and (Massarik) والذي يعني "الاختيار الأفضل لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات

البدائل السلوكية". وأشار كذلك الى التعريف الوارد عند نيجرو (Nigro) فعرفه "أنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".

ومن هنا يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود اتخاذ القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة، وأن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتوفرة لديه. وهذا معناه أن هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن هناك حلول متعددة لمواجهة تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم إختيار الحل الأكثر ملاءمة، حل يتم وضعه في وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه في أقل تكلفة، ويحقق أقصى النتائج.

إن عملية إتخاذ القرار من أصعب وأعقد المراحل، حيث أنها أحياناً تُخرج المدير، وخاصة إذا كان القرار يتعلق بأحد الأصدقاء أو المعارف، وتمثل القرارات صُلب العملية الإدارية وجوهرها. إذ يتوقّف على نجاحها نهوض المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار (جمال الدين، ٢٠٠٤).

فالإدارة يمكن النظر إليها على أنها عملية إتخاذ قرارات مستمرة، فجميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية تمرّ بهم مواقف في العمل تحتاج إلى إتخاذ قرار، فعملية إتخاذ القرار عملية جوهرية وحساسة، ويتطلب إتخاذ القرار المناسب توفر عناصر مهمة مثل الحقائق، والوقت، والموظفين الأكفاء، والثقة بالنفس.

وأشار محمد (٢٠١٠) الى الفرق بين مفهومي إتخاذ القرار Decision Taking وصنع القرار Decision making، وبين أن عملية إتخاذ القرار هي مرحلة جزئية من مرحلة كلية هي عملية صنع القرار، وهذا يعني أن خطوة إتخاذ القرار هي آخر مرحلة من مراحل صنع القرار، بينما تشمل عملية صنع القرار جميع الخطوات التي تسبق مرحلة إتخاذ القرار.

وهناك عدة عوامل تساعد على نجاح القرار الإداري وزيادة فعاليته وتطبيقه بجدارة وكفاءة أهمها: الأسس والقواعد التي يُبنى عليها القرار، وإدراك صانعي القرار وإلمامهم الجيد بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها القرار على نفسيات العاملين، وتطبيق القرارات الهامة والكبيرة والاستراتيجية على مراحل تتفق والموارد المالية المتاحة ومقدرة العاملين على التنفيذ، وكذلك وضوح محتويات التقرير وصياغته في أسلوب علمي، لأن الغموض يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء وتعطيل العمل، ومن العوامل المهمة أيضاً قدرة القرار على البقاء لفترة زمنية معقولة لأن ذلك يؤكد لنا صحة المعلومات التي بُني عليها القرار وملاءمته للظروف والأوضاع القائمة



ومقدرته لمعالجة الأسباب التي أدت إلى وجوده (عليجات، ٢٠٠٧).

### الحوكمة

أشار العثماوي (٢٠٠٨) إلى أن الحوكمة تعني تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير. وإتاحة الفرصة للمواطنين. الأفراد والمؤسسات. سواءً الحكومية أو الخاصة للمشاركة في صنع القرار والسياسات ووضع قواعد العمل. في حين يرى كل من حلاوة وصالح (٢٠١٠) الحوكمة بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والإقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة. ويشير (يوسف، ٢٠٠٧) إلى أن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance. أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساهلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للأفراد، مع مراعاة مصالح العمل والعاملين. والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

وللحوكمة محددات، محددات خارجية، وأخرى داخلية، فالخارجية تشير إلى المناخ العام في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط، والكفاءة، والمنافسة، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة. والمحددات الداخلية، تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض وإرباك العمل.

وفي الفترة الأخيرة ظهر ما يسمى الإدارة على المكشوف حيث انتشرت المعرفة الإدارية وتقاربت العلوم مع بعضها البعض، ونشأ العديد من المصطلحات وما يزال الوضع في إدارات الدول النامية بشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تتضارب فيها أعمال الإداريين والتنفيذيين. وجاء مصطلح الإدارة على المكشوف ليقول لجميع الأطراف تعالوا نعمل سوياً وأمام أصحاب العلاقة.

وتتضمن الحوكمة أمرين أساسيين، هما: الشفافية الإدارية والمساءلة، وتعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في نجاح العمل الإداري، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على

مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة. ويعتبر تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة. فهي من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري وهي إحدى أهم الإستراتيجيات التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة. فزيادة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاع الحكومي، كما أن زيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح الإجراءات في العمل، والإبتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات. إضافة أنها تسهل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها، مما يحقق الرضا وارتفاع الفاعلية في العمل. إن ما زاد أهمية هذا المفهوم، هو نجاح بعض الحكومات في العالم في تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد والحصول على نتائج إيجابية أدت إلى تدني مستوى الفساد والتزهل الإداري، وزيادة الكفاءة والفعالية. ولكن كي تساهم الشفافية الإدارية في إنجاز الأهداف المرجوة منها لا بد من توافر المتطلبات الضرورية واللائمة كشرط أساسي لنجاحها، فالتنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستوياتها الملائمة إضافة إلى ضرورة إحداث التطوير التنظيمي، كلاهما يعتبر من الشروط المسبقة لنجاح الشفافية الإدارية داخل أجهزة الإدارة العامة. فإدارة الجودة والهندرة الإدارية كلاهما من المفاهيم الضرورية الواجب توافرها في أجهزة الإدارة العامة لكي تنجح الشفافية الإدارية وتستطيع الوصول إلى أهدافها بيسر وسهولة. (اللوزي، ٢٠٠٢).

وتقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، وتزيد سهولة الوصول الى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات الناس ولبشاعلهم منصفة، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفقاً لسيادة القانون وبذلك نرى أن الشفافية تعني الوضوح في جميع جوانب وأزمات المؤسسات.

أما المسألة فقد عرّفها الطويل (١٩٩٩، ص٢٨٤) بأنها جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها وضمن أقصى مستطاع. أي أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف والمرامي. ووفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية، ودون أي تسبب أو ترهل أو إهدار. وعرّفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (الأمم المتحدة، ٢٠٠٤): على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم

وتصريف واجباتهم. والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

ويمكن لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في من هم الذين يحتلون مواقع المسؤولية في المؤسسات. وفي طبيعة القرارات التي يتخذونها. وتتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وسيادة القانون.

إن مفهومي الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان ويعزز كل منهما الآخر في إطار إتباع مقارنة أكثر فعالية لمواجهة تحديات الفساد التي تواصل تهديد التنمية البشرية والأمن الإنساني. فالشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساءة وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين. وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

### الإبداع والابتكار

يعني الإبداع أو الابتكار ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. فالإبداع فيه إضافة نوعية جديدة. ويمكن أن يأخذ الإبداع عدة صور منها: إبتكار فكرة جديدة، أو تجميع أفكار ومعلومات غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة، أو التوسع باستخدام فكرة ما في مجالات جديدة، أو الإقتباس من تجارب الآخرين (رضا، ٢٠١٠، ص١١٨).

وتلعب الإدارة دوراً مهماً وكبيراً في تقدم أي مجتمع. فالدول المتقدمة لم تحقق ما حققتة من تقدم ورفقٍ إلا نتيجة لإبداع الأفراد والمؤسسات لديها على حد سواء، فالتقدم لا يمكن أن ينجز إلا عن طريق الأفكار الجديدة الإبداعية. ولكي يستمر التقدم لا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل. فما هو الإبداع؟ لقد أورد السكارنة (٢٠١١) العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع فقد عرفه جالتون (Galton) أنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد". كما عرفه سميث (Smith) على أنه "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً". أما روبنز (Robbins) فقد عرف الإبداع أنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها.

وغالباً ما يلجأ الإنسان إلى الإبداع إذا وجد بأن الأساليب الأخرى لحل المشكلة لا تساعد في التوصل إلى حل مناسب، ما يدفعه إلى مواصلة البحث عن حل للمشكلة. وقد بين السكارنة

(٢٠١١، ص ٢٠) أن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع والتي تكون ضمن أشكال متعددة، فالإبداع يعني التمايز، ويمثل الجديد، وهو التوليفة الجديدة (أي وضع الأشياء المعروفة والقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر)، وهو القدرة على اكتشاف الفرص. أما العملية الإبداعية كما يراها السكارنه فهي تمر في خمس مراحل: مرحلة التصوّر، ومرحلة تكوين الفكرة، ومرحلة معالجة المشكلة، ومرحلة الحل وتنتهي بمرحلة التطوير. وبضيف أن الإبداع الإداري يحتاج إلى طلاقة التفكير، والمرونة في التفكير، والأصالة في التفكير (جودة الأفكار والحدائثة)، والخيال الخلاق، والدافعية الداخلية للإبداع، والإحساس بالمشكلات.

ويرى البريدي (١٩٩٩) أن الإبداع يخنق الأزمان، أي أن كل من يفكر بشكل إبداعي، فإنه يستطيع التخلص من أزمته نهائياً أو جزئياً، وذلك بحسب درجة إبداعه، وقد استخدم كلمة يخنق كما هو بيّن لأن الخنق قد يكون قوياً وشديداً بحيث يفتك بالخنوق، وقد يكون ضعيفاً بحيث لا يؤثر على الخنوق تأثيراً بارزاً. ومن هنا فمن يكون أكثر إبداعاً في تعامله مع أزماته، فإنه سيكون أكثر قوة في القضاء على أزماته وعلاجها.

أما قنديل (٢٠١٠، ص ١٦١) فيرى أن الإبداع متعلق بالقيادة، وعليه فقد عرّف القيادة الإبداعية بأنها القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة عن طريقها أو عن طريق العاملين معها أو عن طريق مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة.

هذه المجالات، والتي ورد ذكرها، يعمل فيها المديرون من خلال ممارسات إدارية يومية تميز إداراتهم عن غيرها، فهناك إدارات أجزت وأنتجت وتميزت، وأخرى قامت بعملها بشكل روتيني تقليدي، وكان هدفها المحافظة على ما هو قائم، إن هي استطاعت.

### مهام مدير التربية والتعليم

يقع على عاتق مدير التربية والتعليم مسؤوليات جمة، فهو المسؤول الأول في مديرية التربية والتعليم عن إدارة التعليم في منطقته، فهو مسؤول عنها أمام وزارة التربية والتعليم، وهو مسؤول أمام المجتمع المحلي، وهو المسؤول أمام مرؤوسيه سواء كانوا موظفين في المديرية أم في المدارس، أم الطلبة، ومع كبر حجم هذه الإدارة ومسؤولياتها فهناك مهام لا بد أن يقوم بها مدير التربية، مهام تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين، من خلال الدورات التدريبية، ومهام تتعلق بتحصيل الطلبة، ومهام تتعلق بالإشراف التربوي على المعلمين. بهدف الارتقاء بأدائهم، ومهام تتعلق بالادارات المدرسية، وتوجيه المديرين والإشراف على اداراتهم المدرسية.

ومهام تتعلق بمتابعة تنفيذ المنهاج، والمشاركة في تطويره، ومهام تتعلق بالعلاقة مع المجتمع المحلي، وكيفية توظيف العلاقة معه لصالح العملية التعليمية، إضافة إلى المهام المتعلقة مع رؤسائه. وهذه المهام لا يقوم بها بمفرده أو بشكل مباشر، ولكن من خلال نوابه ورؤساء الأقسام والموظفين معه في المديرية. ولكنه يبقى المسؤول الأول عن هذا كله، سواء أكان من خلال الاشراف المباشر أو غير المباشر.

ويوجد في كل مديرية تربية وتعليم في فلسطين (١٦) رئيس قسم، يتم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم وفق شروط محددة تبعاً لطبيعة عمل القسم، فالأقسام الإدارية مسؤولة عن متابعة الأعمال الإدارية والمالية في المدارس وتوفير ما يلزمها من لوازم مادية وبشرية لتسيير العملية التربوية، والأقسام الفنية مسؤولة عن متابعة الأعمال الفنية لمدير المدرسة والتي تصب في صلب العملية التعليمية وأداء المعلمين والطلبة وسلوكياتهم. وقد قامت وزارة التربية والتعليم بوضع وصف وظيفي لكل رئيس قسم يوضح المهام المنوطة به ومعاونيه من موظفين في القسم.

ورؤساء الأقسام على صلة وثيقة مع نائبي مدير التربية والتعليم ومدير التربية والتعليم نفسه على مدار الساعة أثناء العمل اليومي، وهذه الصلة تعني الاتصال والتواصل، وتعني التعامل مع المشكلات وملاحظة كيفية السير في حلها، وتعني ملاحظة إدارة الأفراد في مديرية التربية والتعليم، وتعني ملاحظة الابتكار والابداع في المديرية عند التعرض لمشكلات بحاجة إلى حل ابداعي وقيادة ابداعية، وتعني الشفافية والمساءلة. إن هذه الأمور مجتمعة وغيرها هي في المحصلة ممارسات إدارية يلحظها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، وتؤثر سلباً أو إيجاباً على أدائهم، وعلى مخرجات مديريات التربية والتعليم عامة.

وعليه فإن مدير التربية والتعليم وحساسية موقعه الإداري، مُطالب بأن يكون إدارياً من الطراز الأول، وأن يرتقي بعمله إلى المستوى القيادي، ويستند في عمله إلى القيم والمبادئ، وما أفرزته النظريات الإدارية والتربوية من سمات وممارسات مرغوبة في العمل الإداري، وأن لا يغيب عن باله لحظة واحدة أنه مسؤول عن أجيال من الشباب، هم بناء المستقبل، وهم أمل المجتمع في الرقي والتطور والنهوض. لهذه تعتبر الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم من الأهمية بمكان.

وقليل هي الدراسات التي تناولت موضوع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم، أو الإدارة الوسطى في التربية والتعليم، إلا أن الباحثين في هذه الدراسة قاموا بمراجعة مجموعة من الدراسات التي تعرضت لهذا المفهوم (الممارسات الإدارية) وما يتعلق به، بهدف إثراء هذه

الدراسة، والاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة أو تفسير نتائجها. ومن هذه الدراسات: دراسة صبح (١٩٨٢) والتي جاءت بهدف التعرف الى واقع الإدارة التعليمية في قطاع غزة، وذلك عن طريق تحليل إجابات المبحوثين بغرض إظهار جوانب القوة في الجهاز الإداري لتميتها، وجوانب الضعف لتشخيصها. وبعد معالجة النتائج وتحليلها إحصائياً برز العديد من جوانب القوة ومواطن الضعف في مديرية التعليم بقطاع غزة، ومن جوانب القوة التي برزت: أن المديرية حققت بعض الأهداف الإيجابية مثل تكافؤ الفرص التعليمية بين المواطنين، وتهيئة الجيل الجديد للمواطنة الصالحة، كما أظهرت النتائج أن قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف أقسام المديرية. كذلك بينت الدراسة أنه توجد فرصة لا بأس بها لدى المسؤولين للمشاركة في اتخاذ القرارات. ومن الجوانب السلبية التي برزت: أن كثيراً من الأهداف التعليمية لا تتحقق، منها العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى العملية التعليمية، والعناية بالتربية الدينية وتنمية القيم الخلقية لدى الطلبة، كما أظهرت الدراسة أن هناك قصوراً في الامكانيات المادية في المديرية متمثلاً في عدم كفاءة الإداريين، وعدم متابعتهم للمستحدثات الإدارية والتربوية، كما أن الجهاز الإداري في المديرية لا يحسن عملية التخطيط، وهناك نقص في الموارد المادية والبشرية، وأن التقارير في المديرية ليست صادقة والدورات التدريبية التي تعقدتها المديرية لا تأتي ثمارها على الوجه الأكمل. وحاولت دراسة عودة (٢٠٠٤) التعرف الى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) مديراً ومديرة و(٢٩٤) معلماً ومعلمة، وقد وزعت على هذه العينة استبانة مكونة من (٦٥) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي وممارسة المديرين للمهام القيادية الفعالة، كما أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الدبلوم، وحاولت دراسة الطنشة (٢٠٠٧) التعرف الى درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بلغ عدد أفرادها (٣٨٠) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة تتكون من (٦٦) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية جاءت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولتغير المؤهل العلمي، والخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات، وبتغير الوظيفة، لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعاونة. وسعت

دراسة سمير (٢٠٠٨) التعرف إلى واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ومديراتها، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (١٨) فقرة، وقد أظهرت النتائج أن درجة تقدير المديرين لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت مرتفعة للدرجة الكلية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأي من متغيرات الدراسة.

وجاءت دراسة عمارة (٢٠٠٨)، بهدف التعرف إلى مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، إضافة إلى تعرف العلاقة الإرتباطية بين الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم وكل من الضغط النفسي والأمن النفسي الذي يشعر به العاملون في مديرياتهم، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختيار عينة الدراسة وبلغ عدد أفرادها (٥٧٩) موظفاً من أصل (٤٠١٥) موظفاً من الموظفين في المديريات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في كافة المجالات، كما أشارت النتائج إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة، كما أشارت أن العاملين في المديريات يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون، كما وجدت علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون.

وحاولت دراسة أبوسمرة والطيطي وقاسم (٢٠١٠) التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (٤٤١) من مديري المدارس والمعلمين. وللوصول لهدف الدراسة تم إعداد استبانة للممارسات الإدارية تكونت من (٤٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وإدارة الأفراد، وإدارة الأزمات، واستبانة للروح المعنوية تكونت من (٣٤) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس في منطقة القدس كانت مرتفعة، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية بدرجة مرتفعة أيضاً، وكذلك

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس ومستوى المدرسة وجنس المدرسة والمؤهل العلمي وخبرة المعلم. في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي، لصالح المدير، والسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

وجاءت دراسة (Johnston, 1986) بهدف معرفة الفروق بين المعلمين والمعلمات في تفضيل نمط السلوك الإداري في المدارس الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات يفضلون المدير صاحب التخطيط والتنظيم والرقابة الجيدة، والذي يقوم بواجباته ويعمل على إنجازها بمشاركة المعلمين، والإهتمام بمعلمي المدرسة، وأن الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالكتابة الروتينية كانت قليلة، أما الممارسات في مجال تطوير المنهاج والنمو المهني للمعلمين والأبحاث، فقد كانت قليلة ومحدودة، وأوصت الدراسة في وضع حوافز تشجيعية بأنواعها لزيادة تحسین سلوك المعلمين. أما دراسة (Webster, 1994) فسعت إلى معرفة دور مدير المدرسة والآليات التي يستخدمها في التجديد، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية في (٢٣) ولاية أمريكية مع (١٥٠) مدير مدرسة، واهتمت الدراسة بكل ما يقدمه المدير من جديد للمدرسة في التطوير والأساليب واتخاذ القرارات والأنظمة والقوانين وأسلوب التعامل مع الطلبة والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن لمدير المدرسة عدة إنجازات وتغييرات منها ما يخص أسلوب التعليم والتعلم، وتطوير المدرسة من أجهزة ومعدات ومباني وأدوات بالإضافة إلى تنمية العلاقات الخارجية والتي لها الدور المهم في تنمية علاقة المدرسة مع المجتمع، وأوصى الباحث بتنمية القيادة بشكل جماعي وديمقراطي حازم كما أوصى بوضع خطط استراتيجية طويلة المدى ليصل صوت المدرسة إلى جميع شرائح المجتمع. وقام (Huang, 2000) في دراسته بالتعرف إلى الأساليب المختلفة في إدارة الموارد البشرية لدى الشركات في تايوان من عدة أوجه، والأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، ومدى مساهمتها في فعالية الشركات. حيث أشارت نتائج دراسة التي أجريت على (٣١٥) شركة في تايوان إلى أن الأداء التنظيمي مرتبط مباشرة بطريقة سير جوانب إدارة موارد بشرية مثل التخطيط، التوظيف، التعويض، والتدريب والتطوير. وتشير النتائج كذلك إلى أن الشركات الناجحة غالباً ما تكون شركات تبنت أسلوباً فعالاً لإدارة مواردها البشرية. وأجرى (Salih, 2006) دراسة في الأردن هدفت فحص واقع ممارسات القيادة وسمات الإبداع لمديري المدارس الإسلامية في الأردن. شارك في الدراسة (٧٠) مديراً و(٨٨٩) معلماً من المدارس الإسلامية في



الأردن. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن مديري المدارس الإسلامية صنفوا أنفسهم أعلى من معلمهم على جميع مستويات ممارسات القيادة وسمات الإبداع. كما أن المعلمات الإناث أئدن ممارسات القيادة لصالح مدرائهن أكثر من المعلمين الذكور. وكشفت نتيجة الدراسة أيضاً أن العمر هو عامل في تحديد الفائدة. حيث أن المدراء صغيري السن ميزوا أنفسهم بتمتعهم بمجموعة واسعة من الفوائد مقارنة بالمدراء الأكبر سناً منهم. وهدفت دراسة (Giles, 2007). إلى تحديد نوع الممارسات الإدارية بين المشرفين ووزارة التربية والتعليم في مدارس ماليزيا. حيث أظهرت أن العلاقة بينهما تبادلية في المعلومات وتشاورية في اتخاذ القرارات. وتكنولوجية في وسائل الإتصال. حيث تكون هناك لجان مؤلفة من الوزارة والمدارس وأولياء أمور الطلبة وطرف حكومي محاييد لحل المشاكل. وذلك من خلال تقديم كل طرف نوع المواضيع التي تجمّع بين مشاكل التربية وما يتعلق بالمشرفين وإحتياجاتهم وحقوقهم وواجباتهم. وما هي الممارسات اللازمة والداعمة للعملية التربوية. من خلال تطبيق الأنظمة والقوانين والإعتماد على التعاون البتاء والثقة المتبادلة وتسيير العملية التعليمية وفق الخطط الموضوعة واستراتيجيات مستقبل التعليم.

### مشكلة الدراسة

تعتبر الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من المواضيع الحيوية والمهمة في الميدان التربوي. فالممارسات الإدارية لمديري التربية لها أهمية كبيرة. كونها على تماس مباشر مع مجتمع واسع وذو أهمية خاصة. كون مديرية التربية والتعليم حلقة وصل بين المدرسة ووزارة التربية والتعليم. فالمديرية هي المخوّلة بمتابعة تنفيذ أهداف الوزارة من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات. لكن بأسلوب فعّال يهدف إلى تنشيط دور المديريات في خدمة التعليم كجزء فاعل وليس فقط كمنقذ للتعليمات الصادرة عن الوزارة.

ويرى الباحثون أن دور مدير مديرية التربية والتعليم توسّع بفعل التغيير الذي طرأ عليه. والتطور التكنولوجي الذي حصل في عصر العولمة. بالإضافة الى زيادة واتساع مهام الإدارة التعليمية. وفلسفتها وأهدافها ووظائفها وأساليبها ووسائلها. وهذا التغيير الذي طرأ حديثاً. أثر على دور مدير مديرية التربية وممارساته داخل مديريته.

ونظراً لخبرة الباحثين في العمل التربوي والإداري. ومعرفتهم بأهمية الممارسات الإدارية. وإختلاف مفاهيم ومعتقدات العاملين حول الممارسات الإدارية في المديريات. أثر الباحثون

دراسة واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين لتشخيص واقع هذه الممارسات.

### أسئلة الدراسة

جرى تناول مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:  
**السؤال الأول:** ما واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؟  
**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم تعزى لتغيرات الدراسة الديموغرافية: الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمديرية التي يعمل فيها رئيس القسم؟

### أهمية الدراسة

نظراً لأهمية الممارسات الإدارية وتأثيرها على جوانب عديدة في نشاط العاملين في المؤسسة التعليمية وتأثيرها في نوع التعليم الذي يمر به الفرد، والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعامل بها مع زملائه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية، ولأنها تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المؤسسة التعليمية وتدعم وجودها وتدفعها إلى التطور والنجاح، وتؤثر على أنشطة العاملين، تأتي أهمية هذه الدراسة. وتكمن أهمية هذه الدراسة بالتحديد في كونها:

- تعتبر الدراسة الأولى التي تناولت الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين، على حد علم الباحثين.
- تكشف واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية بطريقة علمية، من خلال بيانات إحصائية، من وجهة نظر الجهة الأقرب إليهم.
- تقدم الدراسة توصيات لواضعي السياسات في وزارة التربية والتعليم، حيث تساهم في إطلاعهم على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم وإنعكاساتها على سير العملية التعليمية، كما أنها تدعمهم، وتفتح قنوات جديدة وأساليب وممارسات متطورة يمكن أن تضاف أو تعدّل.
- تساهم هذه الدراسة في أن تكون خلفية نظرية بحثية لدراسات لاحقة.

### حدود الدراسة

حدّدت هذه الدراسة بالحدّات التالية:

١. حدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١.
٢. حدود مكانية: مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين. وعددها (١٦) مديرية موزعة على مديريات التربية والتعليم التالية: جنوب الخليل، الخليل، شمال الخليل، بيت لحم، القدس، ضواحي القدس، أريحا، رام الله والبيرة، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، قباطية، طوباس.
٣. كما حدّدت نتائج هذه الدراسة بالأداة المستخدمة واستجابة أفراد عينة الدراسة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، كونه يناسب هذا النوع من الدراسات، وذلك باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (١٦) مديرية، وتضم (٢٥٦) رئيس قسم، للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠.

### عينة الدراسة

استخدم الباحثون العينة العشوائية في دراستهم هذه، ورغب الباحثون في ان تكون جميع المديريات ممثلة في الدراسة من خلال عينة تمثّلها، وتم اختيار العينة من الأقسام المختلفة، وبلغ عدد أفرادها (١٨٧) رئيس قسم، بنسبة ٧٣٪ من مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

#### الجدول رقم (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

| الرقم | المتغير | المستوى | العدد* |
|-------|---------|---------|--------|
| ١     | الجنس   | ذكر     | ١٤٤    |
|       |         | انثى    | ٤١     |

## تابع الجدول رقم (1)

| الرقم | المتغير        | المستوى      | العدد* |
|-------|----------------|--------------|--------|
| ٢     | التخصص         | علوم انسانية | ٧٩     |
|       |                | علوم طبيعية  | ٥٢     |
|       |                | علوم ادارية  | ٥١     |
| ٣     | المسمى الوظيفي | إداري        | ١٢٧    |
|       |                | فني          | ٣١     |
|       |                | مالي         | ١١     |

\* الفرق بين الاعداد الواردة في الجدول وعدد العينة يمثل القيم الناقصة.

## أداة الدراسة

## البناء والصدق والثبات

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد إستبانة لقياس واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، بالإستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة في هذا المجال، كدراسة أبوسمرة وآخرين (٢٠١٠). واشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات موزعة على مجالات لها علاقة بالممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم وهي: إدارة الأفراد، وإتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والحوكمة، والإبتكار والإبداع.

وتم التحقق من صدق أداة الدراسة هذه بعرضها على محكمين من ذوي الإختصاص والخبرة التربوية، عددهم (١٥)، وللحكم على مصداقية الأداة، وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات والتعديلات على فقرات الإستبانة، تم الأخذ بما أجمع عليه ٧٠٪ فأكثر من المحكمين، وأصبحت الإستبانة في صورتها النهائية، مكونة من (٥٣) فقرة موزعة على المجالات الوارد ذكرها سابقاً.

وتم حساب معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة، من خلال الاتساق الداخلي، بمعادلة كرونباخ ألفا، الجدول رقم (٢). وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة (٠,٩٦)، وهي قيمة مقبولة تربوياً.

## الجدول رقم (٢)

## قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

| المجال         | فقرات المجال | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا (α) |
|----------------|--------------|-------------|-----------------------|
| إدارة الأفراد  | ١٢-١         | ١٢          | ٠,٩٦                  |
| إتخاذ القرارات | ٢٦-١٣        | ١٤          | ٠,٨٠                  |

تابع الجدول رقم (٢)

| المجال            | فقرات المجال | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) |
|-------------------|--------------|-------------|--------------------------------|
| تقويض الصلاحيات   | ٢٧-٣٣        | ٧           | ٠,٩٤                           |
| الحوكمة           | ٣٤-٤٥        | ١٢          | ٠,٨٥                           |
| الإبتكار والإبداع | ٤٦-٥٣        | ٨           | ٠,٦٠                           |
| الكلية            | ١-٥٣         | ٥٣          | ٠,٩٦                           |

## المعالجة الإحصائية

تم جمع البيانات لعينة الدراسة وتفرغها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة. وتم فحص فرضيات الدراسة. باستخدام إختبار ت (Independent Sample t- test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة التي وردت في الدراسة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحثون الوسط الحسابي النظري المعياري (٣) للحكم على درجة الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم كما يراها رؤساء الأقسام في المديرية. وتعتبر عن الحد الأدنى للقبول بالممارسة، بمعنى:

- إذا كانت النسبة المئوية أعلى من (٦٠٪) تكون درجة الممارسة مقبولة.
- إذا كانت النسبة المئوية أقل من (٦٠٪) تكون درجة الممارسة غير مقبولة.

## عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

## نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في المديرية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من خلال فقرات الأداة ومجالاتها والدرجة الكلية. والجدول رقم (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية.

الجدول رقم (٣)  
المتوسطات الحسابية والدرجة لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية

| الرقم | المجال            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الممارسة |
|-------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| ١     | إدارة الأفراد     | ٣,٩٨            | ٠,٧٢              | ٧٩,٦٠          | مقبولة        |
| ٢     | اتخاذ القرارات    | ٣,٧٦            | ٠,٤٤              | ٧٥,٢٠          | مقبولة        |
| ٣     | تفويض الصلاحيات   | ٣,٩٣            | ٠,٦٧              | ٧٨,٦٠          | مقبولة        |
| ٤     | الحوكمة           | ٣,٦٦            | ٠,٥٤              | ٧٢,٢٠          | مقبولة        |
| ٥     | الإبتكار والإبداع | ٣,٤٨            | ٠,٥١              | ٦٩,٦٠          | مقبولة        |
|       | الدرجة الكلية     | ٣,٧٧            | ٠,٥١              | ٧٥,٤٠          | مقبولة        |

تُظهر القيم الواردة في الجدول رقم (٣) ان تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين جاءت بدرجة ممارسة مقبولة، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٥١). وهذا المتوسط يعني نسبة مئوية مقدارها (٧٥,٤٠٪). وجاءت المتوسطات الحسابية لجميع المجالات بدرجة مقبولة أيضاً، حيث كان أعلى هذه المتوسطات لمجال إدارة الأفراد، بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨)، ونسبة مئوية مقدارها (٧٩,٦٠٪). وجاء مجال الابتكار والابداع، بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٨) ونسبة مئوية قدرها (٦٩,٦٠٪).

بمعنى ان تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم، بشكل عام، جاءت بدرجة مقبولة، ولكنها بمتوسطات حسابية ليست مرتفعة، فلم يصل أي من المتوسطات الى نسبة (٨٠٪) مثلاً، ويتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات المجالات، الواردة في الجدول رقم (٤)، أن متوسطات الإستجابة كانت بدرجة مقبولة لـ (٤٨) فقرة من فقرات الاستبانة. في حين كانت متوسطات الإستجابة بدرجة غير مقبولة لـ (٥) فقرات، اثنتين منها ضمن مجال الابتكار والابداع، واثنتين ضمن مجال اخاذ القرار، وواحدة ضمن مجال الحوكمة، وأقل المتوسطات كانت للفقرة "يحاول مدير التربية استغلال سلطته ونفوذه في المديرية لأغراض شخصية"، بمتوسط حسابي قدره (١,٨٩).

وقد تعزى هذه النتيجة (درجة ممارسة مقبولة ولكنها غير مرتفعة) الى أن مديري التربية والتعليم يقومون بممارساتهم الإدارية بناء على خبرات متوارثة من خلال عملهم الإداري السابق، والذي قد لا يكون مستنداً الى أساس علمي، كما أن المعايير التي يتم على أساسها اختيار مديري التربية والتعليم لا تأخذ بالحسبان التخصصات الإدارية، او المؤهلات العلمية المتعلقة بالعمل الإداري. وقد يعزى السبب أيضاً الى أن ظروف الحياة المعيشية الفلسطينية القابعة تحت الاحتلال تدفع بالمسؤولين الى تسيير الأعمال الادارية تسييراً روتينياً بعيداً عن

الابداع والابتكار. لهذا جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لجمال الابداع والابتكار الأدنى من بين مجالات الدراسة، وخاصة الفقرتين المتعلقين بالتجديد والتطوير (٥٢، ٥٣).  
وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة، فيما يتعلق بمستوى الدرجة، مع دراسة كل دراسة عودة (٢٠٠٤)، ودراسة الطنشة (٢٠٠٧) ودراسة العمامرة (٢٠٠٨). في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صبح (١٩٨٢)، ودراسة سمير (٢٠٠٨) ودراسة أبو سمرة وآخرين (٢٠١٠).

#### المجالات الأولى: إدارة الأفراد

### الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة

| رقم                                  | الفقرات  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | درجة الممارسة |
|--------------------------------------|--|-------------------|-----------------|----------------|---------------|
| <b>المجال الأول: إدارة الأفراد</b>   |  |                   |                 |                |               |
| ١                                    | يبذل جهده لاختيار أصحاب الكفاءات من الموظفين في المديرية.            | ٠,٨٨              | ٤,٠٣            | ٨٠,٦           | مقبولة        |
| ٢                                    | يتعامل مع الموظفين في المديرية بالعدل والإنصاف.                      | ٠,٨٩              | ٣,٩٣            | ٧٨,٦           | مقبولة        |
| ٣                                    | يتعاون مع مرؤوسيه لتحديد احتياجاتهم التدريبية.                       | ٠,٨٩              | ٣,٨٢            | ٧٦,٤           | مقبولة        |
| ٤                                    | يعمل مدير التربية على توفير فرص النمو المهني للمرؤوسين.              | ٠,٨٦              | ٣,٧٦            | ٧٥,٢           | مقبولة        |
| ٥                                    | يقيم مدير التربية مرؤوسيه وفق أسس مهنية.                             | ٠,٨٥              | ٣,٨٧            | ٧٧,٤           | مقبولة        |
| ٦                                    | يتواصل مع المرؤوسين وفق سياسة الباب المفتوح.                         | ٠,٨٦              | ٤,١٧            | ٨٣,٤           | مقبولة        |
| ٧                                    | يمثل قدوة حسنة للعاملين في المديرية في ممارساته الإدارية.            | ٠,٨٦              | ٤,٠٦            | ٨١,٢           | مقبولة        |
| ٨                                    | يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين في المديرية.                    | ٠,٨٧              | ٣,٩٨            | ٧٩,٦           | مقبولة        |
| ٩                                    | يشجع العاملين معه على الانتماء للعمل.                                | ٠,٨٩              | ٤,٠٤            | ٨٠,٨           | مقبولة        |
| ١٠                                   | يعتبر نجاحاته في المديرية هي نجاحات لكل موظفيها.                     | ٠,٨٤              | ٤,١٣            | ٨٢,٦           | مقبولة        |
| ١١                                   | يبذل جهده لتحقيق روح التعاون بين العاملين في المديرية.               | ٠,٨٤              | ٤,٠١            | ٨٠,٢           | مقبولة        |
| ١٢                                   | يوظف الفروق الفردية بين العاملين لصالح العمل.                        | ٠,٨٣              | ٣,٨٨            | ٧٧,٦           | مقبولة        |
| <b>المجال الثاني: اتخاذ القرارات</b> |  |                   |                 |                |               |
| ١٣                                   | يجمع مدير التربية المعلومات حول المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها. | ٠,٦٤              | ٤,١٤            | ٨٢,٨           | مقبولة        |
| ١٤                                   | يشكل مدير التربية فرق من المرؤوسين لدراسة المشكلة قبل اتخاذ القرار.  | ٠,٧١              | ٤,١             | ٨٢,٠           | مقبولة        |
| ١٥                                   | يدرس مدير التربية البدائل المناسبة عند اتخاذ القرار.                 | ٠,٧٤              | ٤,٠٥            | ٨١,٠           | مقبولة        |
| ١٦                                   | يشرك مدير التربية المعنيين في عملية صنع القرار المتعلقة بعملهم.      | ٠,٧٩              | ٤,٠٥            | ٨١,٠           | مقبولة        |
| ١٧                                   | يعمل مدير التربية على اختيار البديل الأنسب بمشاركة مرؤوسيه.          | ٠,٧٥              | ٣,٨٩            | ٧٧,٨           | مقبولة        |
| ١٨                                   | يضع مدير التربية البدائل بمشاركة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.         | ٠,٧٨              | ٣,٨٢            | ٧٦,٤           | مقبولة        |
| ١٩                                   | يقوم مدير التربية باتخاذ القرار وفق مبررات واضحة لمرؤوسيه.           | ٠,٨١              | ٣,٩١            | ٧٨,٢           | مقبولة        |
| ٢٠                                   | يهتم مدير التربية بالتفاصيل الدقيقة في حل المشكلات.                  | ٠,٧٥              | ٤,٠٣            | ٨٠,٦           | مقبولة        |
| ٢١                                   | يعتمد مدير التربية الموضوعية عند اتخاذ القرار.                       | ٠,٧٥              | ٤,٠٣            | ٨٠,٤           | مقبولة        |
| ٢٢                                   | يعمل مدير التربية على اتخاذ القرارات لحل المشكلات بمفرده.            | ١,٠٨              | ٢,٧٤            | ٥٤,٨           | غير مقبولة*   |
| ٢٣                                   | يتابع مدير التربية تنفيذ القرار الذي يتم اتخاذه.                     | ٠,٧١              | ٣,٩٧            | ٧٩,٤           | مقبولة        |

## تابع الجدول رقم (1)

| رقم                              | الفقرات  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | درجة الممارسة |
|----------------------------------|--|-------------------|-----------------|----------------|---------------|
| ٢٤                               | يحرص على التغذية الراجعة المتعلقة بالقرار الذي تم اتخاذه.                | ٠,٧٥              | ٣,٨٦            | ٧٧,٢           | مقبولة        |
| ٢٥                               | يوجه مدير التربية اللوم إلى غيره عند الإخفاق في نتيجة قرار تم اتخاذه.    | ١,٢٠              | ٢,٦٧            | ٥٣,٤           | غير مقبولة    |
| ٢٦                               | يصير مدير التربية على القرار الذي يراه هو مناسباً.                       | ١,١٢              | ٣,٢٤            | ٦٤,٨           | مقبولة        |
| المجال الثالث: تفويض الصلاحيات   |  |                   |                 |                |               |
| ٢٧                               | يعتمد مدير التربية أسلوب التفويض بشكل منهجي في العمل.                    | ٠,٨٠              | ٣,٩٠            | ٧٨,٠           | مقبولة        |
| ٢٨                               | يراعي مدير التربية الكفاءة الادارية لمن يتم تفويضهم                      | ٠,٨١              | ٣,٩٦            | ٧٩,٢           | مقبولة        |
| ٢٩                               | يحرص مدير التربية على أن يكون التفويض وسيلة لتطوير المرؤوسين.            | ٠,٧٨              | ٣,٨٣            | ٧٦,٦           | مقبولة        |
| ٣٠                               | يعمل على أن يكون التفويض وسيلة لتحقيق روح الفريق في العمل.               | ٠,٧٨              | ٣,٨٤            | ٧٦,٨           | مقبولة        |
| ٣١                               | يحترم مدير التربية قرارات من يفوضهم من المرؤوسين.                        | ٠,٧٤              | ٤,٠٣            | ٨٠,٦           | مقبولة        |
| ٣٢                               | يوظف مدير التربية التفويض لخدمة العمل في المديرية.                       | ٠,٧٣              | ٣,٩٦            | ٧٩,٢           | مقبولة        |
| ٣٣                               | يحرص مدير التربية على أن يكون التفويض حقيقياً وليس شكلياً                | ٠,٧٩              | ٣,٩٦            | ٧٩,٢           | مقبولة        |
| المجال الرابع: الحوكمة           |  |                   |                 |                |               |
| ٣٤                               | يدعم مدير التربية نشر ثقافة المساءلة في المديرية.                        | ٠,٨٢              | ٣,٨٢            | ٧٦,٤           | مقبولة        |
| ٣٥                               | يوضح مدير التربية المرؤوسيه واجباتهم في العمل من خلال الأنظمة والقوانين. | ٠,٨١              | ٣,٨٩            | ٧٧,٨           | مقبولة        |
| ٣٦                               | يوضح المرؤوسيه حقوقهم في العمل .   | ٠,٨٤              | ٣,٦٣            | ٧٢,٦           | مقبولة        |
| ٣٧                               | يحاول مدير التربية استغلال سلطته ونفوذه في المديرية لأغراض شخصية.        | ١,١٨              | ١,٨٩            | ٣٧,٨           | غير مقبولة*   |
| ٣٨                               | يلتزم مدير التربية بالأنظمة والقوانين أثناء تأدية مهامه في المديرية.     | ٠,٧٠              | ٤,٢             | ٨٤,٠           | مقبولة        |
| ٣٩                               | يتابع مدير التربية الشكاوي والتظلمات أولاً بأول.                         | ٠,٧٥              | ٤,٠٤            | ٨٠,٨           | مقبولة        |
| ٤٠                               | يستمع مدير التربية الى النقد البناء من مرؤوسيه.                          | ٠,٨٣              | ٣,٧٧            | ٧٥,٤           | مقبولة        |
| ٤١                               | يترفع مدير التربية عن الإسائة لمنتقديه.                                  | ٠,٩٩              | ٣,٨٧            | ٧٧,٤           | مقبولة        |
| ٤٢                               | يُحاسب المخطيء في المديرية أياً كان دونما محاباة.                        | ٠,٩٤              | ٣,٦٨            | ٧٣,٦           | مقبولة        |
| ٤٣                               | يطبق مدير التربية نظام مساءلة معن عنه في العمل.                          | ٠,٩٠              | ٣,٤٢            | ٦٨,٤           | مقبولة        |
| ٤٤                               | يوازن مدير التربية بين البعد الاجتماعي والبعد المهني في العمل.           | ٠,٩٠              | ٣,٧٩            | ٧٥,٨           | مقبولة        |
| ٤٥                               | يوظف مدير التربية نتائج التقييم لتحسين الأداء في المديرية.               | ٠,٨٦              | ٣,٨٢            | ٧٦,٤           | مقبولة        |
| المجال الخامس: الابتكار والابداع |  |                   |                 |                |               |
| ٤٦                               | يشجع مدير التربية التطوير والتجديد في المديرية.                          | ٠,٩١              | ٤,٠٥            | ٨١,٠           | مقبولة        |
| ٤٧                               | يتعامل مدير التربية مع موظفيه على اعتبار ان من بينهم أشخاصاً مبدعين      | ٠,٩١              | ٣,٨٤            | ٧٦,٨           | مقبولة        |
| ٤٨                               | يعمل مدير التربية على توفير مناخ مؤسسي محفز على الابداع في العمل         | ٠,٨٩              | ٣,٧٤            | ٧٤,٨           | مقبولة        |
| ٤٩                               | يأخذ مدير التربية بالأفكار الابداعية التي يقدمها الموظفون في المديرية.   | ٠,٩               | ٣,٩٦            | ٧٩,٢           | مقبولة        |
| ٥٠                               | يواكب مدير التربية المستجدات المتعلقة بمهام وظيفته.                      | ٠,٨٩              | ٤,٠٤            | ٨٠,٨           | مقبولة        |
| ٥١                               | يحرص مدير التربية على تكريم اصحاب الافكار الابداعية من الموظفين          | ١,٠٣              | ٣,٦٤            | ٧٢,٨           | مقبولة        |
| ٥٢                               | يتخوف مدير التربية من التجديد خوفاً من الفشل.                            | ١,٢               | ٢,٣٥            | ٤٧,٠           | غير مقبولة*   |
| ٥٣                               | يرفض مدير التربية التطوير دون إبداء اسباب.                               | ١,١٤              | ٢,١١            | ٤٢,٢           | غير مقبولة*   |

\* تم الأخذ بعين الاعتبار كون الفقرة سلبية أو ايجابية.



## نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والتخصص، والسمي الوظيفي، والمديرية التي يعمل فيها؟  
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحثون بفحص دلالة الفروق لمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS، والاختبارات الاحصائية المناسبة، كالتالي:

## متغير الجنس

لفحص الفروق المتعلقة بالجنس تم استخدام اختبار (ت) (t-test)، والجدول رقم (5) يبين نتائج اختبار (ت) لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (5)  
نتائج اختبار (ت) (t-test) لمجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

| الدلالة* | (ت)   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المتغير | المجال            |
|----------|-------|-------------------|-----------------|-------|---------|-------------------|
| 0,05     | -2,01 | 0,76              | 3,92            | 144   | ذكور    | إدارة أفراد       |
|          |       | 0,51              | 4,19            | 41    | إناث    |                   |
| 0,95     | -0,07 | 0,46              | 3,76            | 144   | ذكور    | اتخاذ القرار      |
|          |       | 0,37              | 3,77            | 41    | إناث    |                   |
| 0,24     | -1,18 | 0,71              | 3,89            | 144   | ذكور    | تفويض الصلاحيات   |
|          |       | 0,50              | 4,03            | 41    | إناث    |                   |
| 0,94     | 0,07  | 0,55              | 3,66            | 144   | ذكور    | الحوكمة           |
|          |       | 0,50              | 3,66            | 41    | إناث    |                   |
| 0,52     | -0,64 | 0,53              | 3,46            | 144   | ذكور    | الإبتكار والإبداع |
|          |       | 0,56              | 3,52            | 41    | إناث    |                   |
| 0,29     | -1,06 | 0,54              | 3,75            | 144   | ذكور    | الدرجة الكلية     |
|          |       | 0,41              | 3,86            | 41    | إناث    |                   |

\*دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

نلاحظ من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس. حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية أعلى من (0,05). وقد اتفقت نتائج هذه مع دراسة سمير (2008).

## متغير التخصص

لفحص الفروق المتعلقة بمتغير التخصص تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الخمس والدرجة الكلية للقرارات تبعاً لمتغير التخصص والجدول رقم (٦) يبين ذلك.

الجدول رقم (٦)  
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير التخصص

| مستوى<br>الدلالة * | ف     | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين   | الدرجة الكلية<br>للمجالات |
|--------------------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------------------|
| ٠,٨٠٦              | ٠,٢١  | ١١,٠              | ٢               | ٠,٢٣              | بين المجموعات  | إدارة الأفراد             |
|                    |       | ٥٢,٠              | ١٧١             | ٨٩,٥٣             | داخل المجموعات |                           |
|                    |       |                   | ١٧٣             | ٨٩,٧٥             | المجموع        |                           |
| ٠,٥٤٤              | ٠,٦١  | ١٢,٠              | ٢               | ٠,٢٤              | بين المجموعات  | إتخاذ القرارات            |
|                    |       | ٠,٢٠              | ١٦٨             | ٣٣,٠٠             | داخل المجموعات |                           |
|                    |       |                   | ١٧٠             | ٣٣,٢٤             | المجموع        |                           |
| ٠,٨٠٦              | ٠,٢٢  | ٠,١٠              | ٢               | ٠,١٩              | بين المجموعات  | تفويض الصلاحيات           |
|                    |       | ٠,٤٥              | ١٧٦             | ٧٩,٣٣             | داخل المجموعات |                           |
|                    |       |                   | ١٧٨             | ٧٩,٥٢             | المجموع        |                           |
| ٠,٢٢٢              | ١,٥١  | ٤٢,٠              | ٢               | ٨٦,٠              | بين المجموعات  | الحوكمة                   |
|                    |       | ٠,٢٩              | ١٧٣             | ٤٩,٤١             | داخل المجموعات |                           |
|                    |       |                   | ١٧٥             | ٥٠,٢٧             | المجموع        |                           |
| ٠,٦٠٩              | ٠,٤٩٦ | ٠,١٣              | ٢               | ٠,٢٧              | بين المجموعات  | الإبتكار والإبداع         |
|                    |       | ٠,٢٧              | ١٧٧             | ٤٧,٢١             | داخل المجموعات |                           |
|                    |       |                   | ١٧٩             | ٤٧,٤٨             | المجموع        |                           |
| ٠,٥٨٩              | ٠,٥٣  | ٠,١٤              | ٢               | ٢٨,٠              | بين المجموعات  | الدرجة الكلية             |
|                    |       | ٠,٢٧              | ١٥٠             | ٣٩,٧٨             | داخل المجموعات |                           |
|                    |       |                   | ١٥٢             | ٤٠,٠٦             | المجموع        |                           |

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

يتبين من الجدول رقم (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص. حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية أعلى من  $(0,05)$ .

وقد يعزى ذلك إلى أن هناك تقارباً في المهارات، وإن اختلفت التخصصات بين العاملين في مجال التربية والتعليم، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى شعور الموظفين بمهنية تعامل مدير

التربية معهم، وعدم التمييز، فالأولوية هي تحقيق الأهداف المنشودة لوزارة التربية والتعليم، بصفتها العمود الفقري للدولة، فهي من تبني الأجيال تربوياً وعلمياً، وعليها يتم الاعتماد في تعزيز روح الانتماء والولاء لهذا الوطن. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سمير (٢٠٠٨).

### متغير المسمى الوظيفي

لفحص الفروق المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الخمس والدرجة الكلية للفقرات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي والجدول رقم (٧) يبيّن ذلك.

الجدول رقم (٧)  
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمجالات أداة  
الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المجالات          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | مستوى الدلالة *<br>الدلالة |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|----------------------------|
| إدارة الأفراد     | بين المجموعات  | ٠,٩٤           | ٣            | ٠,٣١           | ٠,٦٠٤ | ٠,٦١٢                      |
|                   | داخل المجموعات | ٨٨,٨٥          | ١٧١          | ٠,٥٢           |       |                            |
|                   | المجموع        | ٨٩,٧٩          | ١٧٤          |                |       |                            |
| إتخاذ القرارات    | بين المجموعات  | ٠,٣٥           | ٣            | ٠,١٢           | ٠,٥٩٦ | ٠,٦١٨                      |
|                   | داخل المجموعات | ٣٣,٠٨          | ١٧٠          | ٠,١٩           |       |                            |
|                   | المجموع        | ٣٣,٤٣          | ١٧٣          |                |       |                            |
| تفويض الصلاحيات   | بين المجموعات  | ٠,٦٦           | ٣            | ٠,٢٢           | ٠,٤٨٣ | ٠,٦٩٤                      |
|                   | داخل المجموعات | ٧٩,٢٧          | ١٧٥          | ٠,٤٥           |       |                            |
|                   | المجموع        | ٧٩,٩٣          | ١٧٨          |                |       |                            |
| الحوكمة           | بين المجموعات  | ٠,٩٩           | ٣            | ٠,٣٣           | ١,١٦٧ | ٠,٣٢٣                      |
|                   | داخل المجموعات | ٤٩,٢٠          | ١٧٣          | ٠,٢٨           |       |                            |
|                   | المجموع        | ٥٠,٢           | ١٧٦          |                |       |                            |
| الإبتكار والإبداع | بين المجموعات  | ٠,٦٧١          | ٣            | ٠,٢٢           | ٠,٨٦١ | ٠,٤٦٢                      |
|                   | داخل المجموعات | ٤٥,٦٦          | ١٧٦          | ٠,٢٦           |       |                            |
|                   | المجموع        | ٤٦,٣٣          | ١٧٩          |                |       |                            |
| الدرجة الكلية     | بين المجموعات  | ٠,٥٤           | ٣            | ٠,١٨           | ٠,٦٨٣ | ٠,٥٦٣                      |
|                   | داخل المجموعات | ٤٠,١٢          | ١٥١          | ٠,٢٧           |       |                            |
|                   | المجموع        | ٤٠,٦٦          | ١٥٤          |                |       |                            |

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

يتبين من الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$

(٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية الواقعية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية أعلى من (٠,٠٥).

ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة العمل في مديريات التربية والتعليم كمؤسسة تربوية خدماتية حكومية، مهمتها متابعة تحقيق غايات وأهداف وزارة التربية والتعليم بصفتها حلقة الوصل بين المدرسة (الميدان التربوي) والوزارة. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن تغيّر المسمى الوظيفي لا يعني التغيّر في المستوى الوظيفي.

### متغير المديرية

لفحص متغير المديرية التي يعمل فيها رئيس القسم تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الخمس والدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المديرية التي يعمل بها رئيس القسم والجدول رقم (٨) يبيّن ذلك.

الجدول رقم (٨)  
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير المديرية

| المجال            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | مستوى الدلالة* |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|------|----------------|
| إدارة الأفراد     | بين المجموعات  | ١٤,١٢          | ١٥           | ٠,٩٤           | ١,٩٦ | ٠,٠٢٠          |
|                   | داخل المجموعات | ٧٧,٦٨          | ١٦٢          | ٠,٤٨           |      |                |
|                   | المجموع        | ٩١,٨٠          | ١٧٧          |                |      |                |
| إتخاذ القرارات    | بين المجموعات  | ٣,١٥           | ١٥           | ٠,٢١           | ١,٠٩ | ٠,٣٦٢          |
|                   | داخل المجموعات | ٣٠,٣٩          | ١٥٩          | ٠,١٩           |      |                |
|                   | المجموع        | ٣٣,٥٤          | ١٧٤          |                |      |                |
| تفويض الصلاحيات   | بين المجموعات  | ١٥,٤٤          | ١٥           | ١,٠٣           | ٢,٦١ | ٠,٠٠١          |
|                   | داخل المجموعات | ٦٥,٣٧          | ١٦٦          | ٠,٣٩           |      |                |
|                   | المجموع        | ٨٠,٨١          | ١٨١          |                |      |                |
| الحوكمة           | بين المجموعات  | ٤,٩٨           | ١٥           | ٠,٣٣           | ١,١٦ | ٠,٣٠٤          |
|                   | داخل المجموعات | ٤٦,٤٩          | ١٦٢          | ٠,٢٩           |      |                |
|                   | المجموع        | ٥١,٤٧          | ١٧٨          |                |      |                |
| الإبتكار والإبداع | بين المجموعات  | ٦,٢٨           | ١٥           | ٠,٤٢           | ١,٦٧ | ٠,٠٦١          |
|                   | داخل المجموعات | ٤١,٨٨          | ١٦٧          | ٠,٢٥           |      |                |
|                   | المجموع        | ٤٨,١٦          | ١٨٢          |                |      |                |
| الدرجة الكلية     | بين المجموعات  | ٥,٧١           | ١٥           | ٠,٣٨           | ١,٥٢ | ٠,١٠٤          |
|                   | داخل المجموعات | ٣٤,٩٩          | ١٤٠          | ٠,٢٥           |      |                |
|                   | المجموع        | ٤٠,٧٠          | ١٥٥          |                |      |                |

\*دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥≥α)

يتبين من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$ ) (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لتغير المديرية التي يعمل فيها رئيس القسم، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية أعلى من (٠,٠٥).

وقد يعزى ذلك إلى التحديات التي يواجهها الشعب الفلسطيني، وكفاحه للحفاظ على كينونته وثبيت هويته الفلسطينية، وتنشأة جيل يعي ذلك ويحارب لأجله، فقد يكون هذا ما أدى إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المديرية التي يعمل فيها رئيس القسم، فهم يؤمنون جميعاً بنفس المبدأ ويسعون إلى نفس الهدف، وهو النهوض في العملية التعليمية، لسببين: أولاً لأنها السبيل لدحر الاحتلال، وثانياً لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع على مستوى العالم.

### التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:
- أن يحرص مديرو التربية والتعليم على ممارساتهم الإدارية السليمة، والتي تضمن توفير جو ومحفز للعمل لما لذلك من أهمية في رفع مستوى الأداء للمؤسسة التربوية.
  - أن تولي وزارة التربية والتعليم العالي اهتماماً أكثر لمديريات التربية والتعليم وموظفيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية كونها حلقة الوصل بين المدرسة والوزارة، فهم الجهة المسؤولة عن تحقيق أهداف الوزارة التربوية.
  - أن تتبع وزارة التربية والتعليم نهج التدوير بين مديري التربية والتعليم لتعميم خبراتهم في مديريات أخرى.
  - أن تعمل وزارة التربية والتعليم على متابعة أداء المديريات وتزويد مديري التربية والتعليم بملاحظات حول ذلك بهدف الإصلاح وحل المشكلات أولاً بأول.
  - إيجاد نظام حوافز للمتميزين ومساءلة المقصرين في العمل.
  - القيام بدراسات مستقبلية حول موضوع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم تشمل مجالات مختلفة عما ورد من مجالات في هذه الدراسة، مثل مجال العلاقات الإنسانية، وإدارة الأزمات، وإدارة الصراع، وإدارة التغيير وغيرها.
  - القيام بدراسات مستقبلية حول واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر فئات أخرى غير رؤساء الأقسام كمديري المدارس أو المعلمين أو المجتمع المحلي.

## المراجع

- أبوسمرة، محمود؛ والطيطي، محمد؛ وقاسم، جميلة (٢٠١٠). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢(١٨)، ١١٥-١٥٠.
- الأمم المتحدة، (٢٠٠٤). إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. الأمم المتحدة، نيويورك. استرجع من الموقع <http://www.pogar.org/publications/other/un/anti-corruption/un-convention-03a.pdf> بتاريخ ١ ديسمبر ٢٠١١.
- البريدي، عبد الله عبد الرحمن (١٩٩٩). الإبداع يخنق الأزمات، ط(١). بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع: الرياض.
- برونطي، سعاد نائف (٢٠٠١). الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن.
- جمال الدين، سامي (٢٠٠٤). الإدارة والتنظيم الإداري. مؤسسة هوريس الدولية: الإسكندرية، القاهرة.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط(١). دار الفكر: الأردن.
- حلاوة، جمال؛ وصالح، علي (٢٠١٠). مدخل إلى علم التنمية. دار الثوروق: رام الله.
- رضا، هاشم حمدي (٢٠١٠). التدريب والتأهيل الإداري، ط(١). دار الريبة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- سالم، فؤاد؛ ورمضان، زياد؛ والدهان، أميمة؛ ومخامرة محسن (١٩٨٥). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط(١). مركز الكتاب الأردني: الأردن.
- السكارنه، بلال خلف (٢٠١١). الإبداع الإداري، ط(١). دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- سمير، حنان موسى محمد (٢٠٠٨). واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- صيح، فتحي أحمد (١٩٨٢). الإدارة التعليمية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الطنشة، غنيم حمود (٢٠٠٧). درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر: عمان، الأردن.

- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط(٤). دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- العشماوي، خليل (٢٠٠٨). الحوكمة المؤسسية. مكتبة الحرية للنشر والتوزيع: القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عمابيرة، عدنان خالد محمود (٢٠٠٨). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عليجات، صالح ناصر (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- عودة، سعاد حماد قاسم (٢٠٠٤). تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- قنديل، علاء محمد سيد (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط(١). دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (١٩٩٨). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط(٥). مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٢). التنمية الإدارية. دار وائل للطباعة والنشر: عمان، الأردن.
- محمد، موفق حديد (٢٠١٠). وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- المغربي، كامل، وزويلف، مهدي، وعلاونة، علي، وفريجات، حيدر، والطرانة، مدحت (١٩٩٥). أساسيات في الإدارة، ط(١). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- النوري، عبد الغني (١٩٨٩). اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية. دار الثقافة: الدوحة.
- يوسف، محمد حسن. (٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها. بنك الإستثمار القومي. استرجع من الموقع [www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama](http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama). doc بتاريخ ١٢/١/٢٠١١.

- 
- Huang, T. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436-451.
- Johnston, J. (1986). Gender Differences in Teachers' Preferences for Primary School Leadership. *Educational Management and Administration*, 14(3), 219-226.
- Nolan, L., & Levin, C. (1991). *Classroom management and academic achievement*. The American Educational Research Association: Chicago.
- Salih, A. J. (2006). *Educational Leadership and Creativity: an Islamic Perspective*. Dar Al Falah for publishing: Amman.
- Webster, E (1994). *Voices in the Hall: High School Principals at Work*. Eric, No: ED 381898.