

واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن

نهلة بنت محمد تنيرة

جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض باختلاف (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية). تكونت عينة الدراسة من (40) مديرة من مدارس حكومية وأهلية وتشمل جميع المراحل. وتم عمل استبيان أعدته الباحثة عن الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتمت معالجة الاستبيان باستخدام برنامج (spss) الاحصائي، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها:

- هناك موافقة من عينة الدراسة أن الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس جاءت بدرجة (أحياناً) بمتوسط حسابي (2.19) ويتصدر تلك الممارسات التخطيط بدرجة دائماً، يليه والتنظيم ثم والتوجيه، ثم والمتابعة والتقييم بدرجة (أحياناً).
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة التخطيط بدرجة تحدث (دائماً) وبالمتوسط العام (2.38 من 3)، وذلك من خلال تحديد الأهداف ودراسة الوضع الحالي، ووضع خطط أسبوعية في ضوء الخطة السنوية وتحديد قرارات التغيير والمشاركة مع منسوبات المدرسة في حل المشاكل... الخ.
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة التنظيم بدرجة تحدث (أحياناً) وذلك بناء على المتوسط العام لعبارات محور التنظيم (2.25 من 3) وذلك من خلال توزيع المهام والمسؤوليات، والإشراف على سياسة القبول وتحويل الطالبات، وتوفير المناخ المدرسي الإيجابي، وتطبيق سياسة الباب المفتوح مع الطالبات لتعرف على احتياجاتهن... الخ.
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة التوجيه بدرجة تحدث (أحياناً) وذلك بناء على المتوسط العام لعبارات محور التوجيه (2.08 من 3) وذلك بتوجيه منسوبات المدرسة بطريقة تربوية صحيحة والإمام باحتياجات منسوبات المدرسة والتشاور معهن في تحقيق الأهداف المرجوة والتوجيه المناسب في تنفيذ الأنشطة المخطط لها... الخ.
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة المتابعة والتقييم تحدث (أحياناً) وذلك بناء على المتوسط العام لعبارات محور المتابعة والتقييم (2.05 من 3) وذلك من خلال متابعة تنفيذ الخطط اليومية للمنسوبات المدرسة والأنشطة المدرسية وتقييم المعلمات وفق معايير محددة ومتابعة التحصيل الدراسي للطالبات... الخ.
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف المؤهل العلمي.
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف المرحلة الدراسية التي تعمل بها مديرة المدرسة.
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف الخبرة الإدارية.
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف حصولهن على الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة تربوية، تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، مهام مديرات المدرسة.

مقدمة

تعد 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 اتجاهها 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 لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع (عايش، 2005: 22).

والإدارة عملية تستند إلى العلم والفن من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات في المدرسة ومن هنا اتسعت مجالات العمل في الإدارة المدرسية، وأصبح يُنظر إلى مدير المدرسة على أنه مشرف مقيم يهتم بالبرامج والمباحث المدرسية وبمتابعة حسن تنفيذها وتقويمها وتعزيزها، وإحداث التوافق في أداؤها وفق الأهداف المرغوبة (خصاونة، 1993: 11).

وهذا يقتضي - بطبيعة الحال - وجود قيادة تربوية تتمثل بمديرة المدرسة التي تعمل جادة من خلال العمليات الإدارية على النمو المهني للمعلمات والعمل على تفعيل طرق التدريس الحديثة كالتعلم بالمشروع والاستقصاء في جميع المباحث التربوية والاهتمام بالطلاب وتنميتهم معرفياً وجسدياً ووجدانياً. ويرى سكوت وجافي (2002: 17) أن المدير الذي لا يستوعب مستجدات العصر على المستوى الشخصي، ولا يتفهم بيئة التغيير ولا يتعامل معها بإيجابية ولا يحسن إدارتها على المستوى المؤسسي سيجد نفسه قد فقد موقعه وأسهم في إخراج مؤسسته من سباق البقاء والنماء.

وعليه فإن الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الواحد والعشرين، ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الجيدة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وهو يعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة وفق متطلبات التغييرات الحاصلة في داخلها وخارجها، وذلك مدعاة لاستمرارية المنظمة ونجاحها.

ومن هذا المنطلق تناولنا قضية واقع ممارسات الإداريات لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، خاصة وان هذه القضية احتلت مكانة بارزة في الأدب التربوي الحديث باعتبار أن الممارسات الإدارية من أهم العمليات التي يجب على المديرين القادة التربويين فهمها وتبنيها لضمان أداء فعال وناجح للعملية التربوية التعليمية وستتناول في هذا البحث الأدوار الإدارية لمديرات المدارس وكيفية ممارستها وفعاليتها نحوها في أداء أدوارهم.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات التربوية مجموعة من التحديات التي تدفعها إلى دراسة وتطوير أدائها، الأمر الذي عظمت معه مسؤولية هذه المنظمات من أجل مواجهة التحديات التي أفرزتها التغييرات السريعة والتحولات الكبيرة في جميع المجالات، مما زاد الحاجة إلى تعزيز قدرة هذه المنظمات بشكل يمكنها النجاح والاستمرارية في أداء رسالتها. ويرى عايش (2005: 13) بأن التطور أضفى في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة، وعليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من

المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها، فقد اتسعت مهمات مديرو المدارس في المملكة العربية السعودية، وما صاحب ذلك من صعوبات كثيرة كقصر اليوم الدراسي وزيادة في حجم العمل الفني والإداري. وعليه نحتاج إلى مدراء قادة قادرين إلى تغيير سلوكي يقود مدرسته إلى نهضة إدارية تفي بمتطلبات العصر الحديث، وهذا لن يتحقق إلا من خلال فهم قياداتنا التربوية لاستراتيجيات ومتطلبات الإدارة التربوية وإتقانهم للأدوار المرتبطة بها بشكل يساعد على تهيئة نظامنا التربوي والتعليمي ليواكب متطلبات القرن الجديد. وهذا ما يؤكده السبيعي في دراسته (2010: 16) إلى حاجة إدارات التربية والتعليم إلى وجود قيادات قادرة على تطوير نظام التعليم وإعطائه حيوية ومرونة تساعد على التكيف مع الظروف والتغيرات والمساهمة في تطوير المجتمع وذلك من خلال ممارستها لأدوار جديدة تمكنها من مواكبة متطلبات التغيير وإدارته بشكل يساعد على وجود مؤسسات تعليمية تتصف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وبناء على ما سبق عرضه، وانطلاقاً من الدور الحيوي لمديرات المدارس في تطوير المؤسسات التربوية وتمكينها من تحقيق أهدافها تأتي هذه الدراسة التي تحاول تقديم إطار نظري وعملي للأدوار الإدارية لمديرات المدارس وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهمية هذه الأدوار، وإمكانية ممارستها، والعوائق التي تحول دون ممارستها. وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المرحلة - الخبرة الإدارية، المؤهل الدراسي)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع الممارسات الإدارية للمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تبعاً لـ (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، الخبرة الإدارية، الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الآتي:

1. أهمية دور مديرات مدارس التعليم العام وإلقاء الضوء عليهن وعلى الدور الذي يحقق الأهداف التربوية التعليمية. يجب أن يقوموا به للوصول إلى الأهداف التربوية التعليمية.
2. يمكن أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين وصانعي القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.
3. نأمل أن تسهم الدراسة الحالية في تحسين بعض من ممارسات مديرات مدارس تعليم العام.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس تعليم العام بمختلف مراحلها بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2012/2013.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على مديرات مدارس التعليم العام.

مصطلحات الدراسة:

1- الممارسة:

الممارسة: "هي مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أداؤها في الوظيفة المعينة ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف" (البركاني، 2002: ص9)
وتعرف إجرائياً بأنها "مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات الإدارية التي يقوم بها مديرات المدارس الحكومية لوظائفهم".

2- الممارسات الإدارية:

يعرفها عطوي (2004: 9) بأنها "النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية"
وتعرف إجرائياً: مجموعة من العمليات المتشابكة تتضمن التخطيط، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، التي تمارسها مديرات وإداريات المدارس من أجل تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية بأعلى كفاءة وأقل كلفة ممكنة.

3- مديرة المدرسة:

عرف الحقييل (1992: 95) مدير المدرسة بأنه "الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة".
وتعرف مديرة المدرسة إجرائياً: هي المسئولة الأولى في مدرستها وهي المشرفة المقيمة على جميع الشؤون التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية في المدرسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. منهج الدراسة:

لما كانت الدراسة وصفية سعت الدراسة إلى وصف مشكلة قائمة على أرض الواقع وتشخيصها من خلال مسح وتحليل آراء الأفراد ذوي الصلة بالمشكلة (المجتمع الإحصائي للدراسة) فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضحه العساف بأنه: "يرتبط بظواهر معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها" (العساف، 2006: 189)، معتمده في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لها على الكتب، والمؤلفات التربوية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والقواميس ومعاجم المصطلحات العربية وبعض الوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وعلى معلومات وآراء أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلة

2. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه "جميع أفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (عبيدات وآخرون، 2003: 223).

وتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس بمدينة الرياض بمختلف المراحل الدراسية من مدارس التعليم العام حكومي والأهلي.

3. عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الحالية على 48 مديرة من مدارس التعليم العام الأهلي والحكومي بمدينة الرياض، وتم توزيع الاستبانات على مديرات المدرسة. وتم استرجاع 40 استبانة من الاستبانات التي وزعت

4. خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة نوضحها فيما يلي:

أ- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
60.0%	24	بكالوريوس
27.5%	11	ماجستير
12.5%	5	دكتوراه
100.0%	40	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن 60% من عينة الدراسة والذين يمثلون الغالبية العظمى هم من حملة البكالوريوس، أما حملة الماجستير فشكلن نسبة 27.5%، بينما كان هناك ما نسبته 12.5% من حملة الدكتوراه.

ب- توزيع عينة الدراسة لمتغير المرحلة الدراسية:

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمرحلة الدراسية

النسبة المئوية	التكرار	تصنيف المدرسة
25.0%	10	ابتدائي
40.0%	16	متوسط
35.0%	14	ثانوي
100.0%	40	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن 40% من عينة البحث واللاتي يمثلن الغالبية هن مديرات بالمرحلة المتوسطة، أما مديرات المرحلة الثانوية فشكلن نسبة 35%، بينما حوت عينة البحث ما نسبته 25% من مديرات المرحلة الابتدائية.

ج- توزيع عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري
جدول(3)توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
30.0%	12	أقل من 5 سنوات
55.0%	22	من 5 - أقل من 10 سنوات
2.5%	1	من 10 - أقل من 15 سنة
12.5%	5	15 سنة فأكثر
100.0%	40	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن 55% من عينة الدراسة واللاتي يمثلن الغالبية العظمى كانت خبرتهن الإدارية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، أما اللاتي كانت خبرتهن أقل من 5 سنوات فشككن نسبة 30%، واللاتي كانت خبرتهن 15 سنة فأكثر فشككن نسبة 12.5%، بينما حوت عينة البحث ما نسبته 2.5% كانت خبرتهن من 10 إلى أقل من 15 سنة.

د- توزيع عينة الدراسة لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري
جدول(4)توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التدريبية
2.5%	1	لا يوجد
12.5%	5	دورة واحدة
52.5%	21	دورتان
32.5%	13	3 دورات فأكثر
100.0%	40	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن 52.5% من عينة البحث واللاتي يمثلن الغالبية العظمى كن قد حصلن على دورتين، أما من حصلن على 3 دورات فأكثر فشككن نسبة 32.5%، ومن حصلن على دورة واحدة شككن نسبة 12.5%، بينما حوت عينة البحث على ما نسبته 2.5% فقط للاتي لم يحصلن على دورات تدريبية في العمل الإداري.

5. أداة الدراسة:

استخدمنا الاستبيان أداة لهذه الدراسة لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ولقد تكونت الاستبيان من جزأين:

- الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية المختصة بأفراد العينة.
الجزء الثاني وهو يتناول المحاور الأساسية للتخطيط، وتنظيم، وتوجيه، والمتابعة والتقويم.
وقامت الباحثة بإعداد استبيان^(ملحق 1) مكون من جزئيين:
الجزء الأول: البيانات الأولية لمديرات المدارس.
الجزء الثاني: يحتوي على أربعة محاور وهي:

المحور الأول: ممارسة التخطيط في مجال الإدارة المدرسية، وقد بلغ عدد عباراته ست عشر عبارة
المحور الثاني: ممارسة التنظيم في مجال الإدارة المدرسية، وقد بلغ عدد عباراته ثمانية عشر عبارة
المحور الثالث: ممارسة التوجيه في مجال الإدارة المدرسية، وقد بلغ عدد عباراته ثمانية عشر عبارة.
المحور الرابع: ممارسة المتابعة والتقييم في مجال الإدارة المدرسية وقد بلغ عدد عباراته ثلاثة عشر عبارة.

6. صدق وثبات أداة الدراسة:

عُرضت الاستبيان على عدة محكمين من أساتذة جامعة الملك سعود لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد قمنا بإعادة النظر في بعض عبارات الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة من المحكمين. وقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وتم التوصل إلى النتائج التالية:
جدول(5) معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
1	16	0.93	0.97
2	18	0.90	0.95
3	18	0.92	0.96
4	13	0.95	0.97

جدول(6) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وقيم ألفا كرونباخ

رقم العبارة	التخطيط		التنظيم		التوجيه		المتابعة والتقييم	
	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا كرونباخ في حالة حذف العبارة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا في حالة حذف العبارة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا في حالة حذف العبارة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية للمحور	قيمة ألفا في حالة حذف العبارة
1	0.55	0.93	0.64	0.91	0.78	0.94	0.78	0.94
2	0.37	0.94	0.39	0.91	0.78	0.94	0.78	0.94
3	0.61	0.93	0.51	0.91	0.69	0.95	0.69	0.95
4	0.72	0.93	0.36	0.92	0.83	0.94	0.83	0.94
5	0.69	0.93	0.56	0.91	0.86	0.94	0.86	0.94
6	0.62	0.93	0.64	0.91	0.86	0.94	0.86	0.94
7	0.65	0.93	0.72	0.91	0.84	0.94	0.84	0.94
8	0.66	0.93	0.66	0.91	0.77	0.94	0.77	0.94
9	0.81	0.92	0.70	0.91	0.79	0.94	0.79	0.94
10	0.75	0.93	0.56	0.91	0.74	0.94	0.74	0.94
11	0.55	0.93	0.52	0.91	0.59	0.95	0.59	0.95
12	0.77	0.93	0.63	0.91	0.65	0.95	0.65	0.95

0.95	0.65		0.91	0.61		0.89	0.57		0.93	0.73	13
			0.91	0.70		0.89	0.66		0.93	0.67	14
			0.91	0.73		0.89	0.65		0.93	0.70	15
			0.90	0.76		0.89	0.56		0.93	0.70	16
			0.91	0.48		0.89	0.60				17
			0.91	0.46		0.89	0.61				18

7. تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وأعدادها في صورتها النهائية تم تطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد عينة الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية (spss):

- 1- التكرارات والنسب المئوية: وهو عبارة عن جداول تلخص البيانات الأولية لعينة الدراسة ويحدد على ضوءها العدد والنسبة لكل فئة، كذلك تم استخدامه لمعرفة تكرار كل عبارة في الاستبيان.
- 2- مقاييس المتوسط الحسابي الموزون (المرجح): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- مقاييس الصدق الثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Cronbach Alpha* لقياس ثبات إجابات عينة البحث والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى يمكننا تحليل الاستبيان وقبول نتائجه.
- 4- تحليل التباين الاحادي: تم استخدامه لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المديرين باختلاف متغير (المرحلة الدراسية والخبرة الإدارية والمؤهل الدراسي).
وقد استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي بدرجاته: (دائماً - أحياناً - نادراً) وتم الاعتماد عليه في تقييم عبارات كل محور بناءً على قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فإذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح من 1 إلى 1.66 فيعني أن العبارة تميل إلى "نادراً"، أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 1.67 إلى 2.33 فيعني أن العبارة تميل إلى "أحياناً"، أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين 2.34 إلى 3.00 فيعني أن العبارة تميل إلى "دائماً".

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً الإجابة على السؤال الأول:

ما واقع الممارسات الإدارية لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن ؟
وللإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو واقع ممارسات الإدارية لمديرات المدارس والجداول التالية توضح ذلك:

أ- التخطيط

جدول (7) ترتيب آراء أفراد العينة لعبارات محور التخطيط وذلك تنازلياً وفق الوسط الحسابي

الترتيب	العبارات	درجة الممارسة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ميل العبارة
		دائماً	أحياناً	نادراً			
9	تعمل على صياغة خطط أسبوعية في ضوء الخطة السنوية.	25	13	2	2.58	0.59	دائماً
		%62.5	%32.5	%5.0			
5	تحدد قرارات التغيير التي تريد استحداثها.	22	18	0	2.55	0.50	دائماً
		%55.0	%45.0	%0.0			
12	تشارك منسوبات المدرسة في وضع حلول للمشكلات المتوقع حدوثها	20	20	0	2.50	0.51	دائماً
		%50.0	%50.0	%0.0			
2	تراجع الأهداف العامة للوزارة وتحديثها بالشكل دوري.	19	21	0	2.48	0.51	دائماً
		%47.5	%52.5	%0.0			
4	تحدد قرارات التغييرات التي تريد تغييرها بدقه.	21	17	2	2.48	0.60	دائماً
		%52.5	%42.5	%5.0			
10	تشارك منسوبات المدرسة في تحديد الأنشطة المحققة للأهداف التربوية المرجوة	23	13	4	2.48	0.68	دائماً
		%57.5	%32.5	%10.0			
11	تحدد المدة الزمنية لتحقيق أهداف الخطة السنوية.	19	20	1	2.45	0.55	دائماً
		%47.5	%50.0	%2.5			
6	تعد خطة سنوية للمدرسة تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة	17	23	0	2.43	0.50	دائماً
		%42.5	%57.5	%0.0			
1	تدرس الوضع الحالي للمدرسة	17	22	1	2.40	0.55	دائماً
		%42.5	%55.0	%2.5			
8	تعمل على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.	18	20	2	2.40	0.59	دائماً
		%45.0	%50.0	%5.0			
3	تحدد نقاط القوة والضعف في الأمور الإدارية والتربوية للمدرسة	16	19	5	2.28	0.68	أحياناً
		%40.0	%47.5	%12.5			
13	تحدد المعايير التي تستخدم في تقييم أداء المنسوبات المدرسة	14	22	4	2.25	0.63	أحياناً
		%35.0	%55.0	%10.0			
7	تعمل على صياغة رؤيا مشتركة للمدرسة.	14	22	4	2.25	0.63	أحياناً
		%35.0	%55.0	%10.0			
15	تشجع المعلمات على استخدام الأفكار المبتكرة للإبداع في العمل	12	23	5	2.18	0.64	أحياناً
		%30.0	%57.5	%12.5			
16	تيسر عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية بين المعلمات في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة	12	23	5	2.18	0.64	أحياناً
		%30.0	%57.5	%12.5			
14	تضع برنامج علاجي لتحسين مستوى الدراسي للطلبات	12	22	6	2.15	0.66	أحياناً
		%30.0	%55.0	%15.0			
	المتوسط العام				2.38	0.59	دائماً

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- أن المتوسط العام لعبارات محور التخطيط (2.38 من 3) مما يعني أن ممارسة المديرات للتخطيط تحدث (دائماً)، حيث يتضمن المحور الأول والخاص بمدى ممارسة مديرة المدرسة للتخطيط 14 فقرة جاءت 8 فقرات بدرجة ممارسة (دائماً) وهي الفقرات (11، 9، 5، 6، 12، 2، 4، 1) حيث أن المتوسط الحسابي لهم يقع ما بين (2.81-2.42) وهذه الفئة تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والذي يتراوح ما بين (3-2.34)، في حين أن باقي الممارسات جاءت (أحياناً) حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (2.30-1.67) وهذه يعني أن أفراد الدراسة يوفقون بدرجات مختلفة على درجة ممارسة مديرة المدرسة للتخطيط.
- 2- جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تعمل على صياغة خطط أسبوعية في ضوء الخطة السنوية" بمتوسط حسابي (2.58 من 3)، وانحراف معياري (0.5) مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (دائماً)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم دائماً بعمل صياغة خطط أسبوعية في ضوء الخطة السنوية للمدرسة.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تحدد قرارات التغيير التي تريد استحداثها" بمتوسط حسابي (2.55 من 3)، وانحراف معياري (0.51) مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (دائماً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تقوم دائماً بتحديد قرارات التغيير التي تريد استحداثها.
- 4- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "تضع برنامج علاجي لتحسين مستوى الدراسي للطالبات" بمتوسط حسابي (2.15 من 3)، وانحراف معياري (0.66) مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تقوم أحياناً بوضع برنامج علاجي لتحسين مستوى الدراسي للطالبات.
- 5- جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة عبارتي "تشجع المعلمات على استخدام الأفكار المبتكرة للإبداع في العمل" و "تيسر عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية بين المعلمات في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة" بمتوسط حسابي (2.18 من 3) و وانحراف معياري (0.64) لكلا العبارتين، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تقوم أحياناً بتشجيع المعلمات على استخدام الأفكار المبتكرة للإبداع في العمل" و "تيسر عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية بين المعلمات في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب- التنظيم

جدول (8) ترتيب آراء أفراد العينة لعبارات محور التنظيم وذلك تنازلياً وفق الوسط الحسابي

الترتيب	العبارات	درجة الممارسة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ميل العبارة
		دائماً	أحياناً	نادراً			
10	تطبيق سياسة الباب المفتوح للاتصال مع الطالبات لتعرف على احتياجاتهن	19	16	5	2.35	0.70	دائماً
		%47.5	%40.0	%12			
1	توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات المدرسة بما يتناسب مع قدراتهم.	13	27	0	2.33	0.47	أحياناً
		%32.5	%67.5	%0.0			
12	تشرف على تنظيم سياسات القبول وتحويل للطالبات	16	21	3	2.33	0.62	أحياناً
		%40.0	%52.5	%7.5			
9	تفوض بعض المهام لمعلمات المدرسة	18	17	5	2.33	0.69	أحياناً
		%45.0	%42.5	%12.5			

الترتيب	ميل العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الممارسة			العبارات
				نادراً	أحياناً	دائماً	
8	أحياناً	0.69	2.33	5	17	18	توفر المناخ المدرسي التربوي الايجابي.
				%12.5	%42.5	%45.0	
5	أحياناً	0.65	2.30	4	20	16	تنظم الجدول الزمني للاجتماعات المدرسية
				%10.0	%50.0	%40.0	
6	أحياناً	0.61	2.29	3	22	15	تنظم الملفات وسجلات المدرسية إلكترونياً
				%7.5	%55.0	%37.5	
7	أحياناً	0.64	2.28	4	21	15	تنظم برنامج للطالبات (الموهوبات/ المتأخرات دراسياً في المدرسة ومن يحتجن رعاية خاصة).
				%10.0	%52.5	%37.5	
8	أحياناً	0.54	2.25	2	26	12	تشرف على حضور وغياب منسوبات المدرسة.
				%5.0	%65.0	%30.0	
9	أحياناً	0.63	2.25	4	22	14	تنظم اعمال الاختبارات وما تتضمنه من اعداد قوائم واختيار لجان لتوزيع المسؤوليات
				%10.0	%55.0	%35.0	
9	أحياناً	0.63	2.25	4	22	14	تحدد أوجه الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية.
				%10.0	%55.0	%35.0	
10	أحياناً	0.56	2.20	3	26	11	تنظم كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية وفق اللوائح والنظم التابعة للمدرسة
				%7.5	%65.0	%27.5	
11	أحياناً	0.65	2.20	5	22	13	تنظم المبني المدرسي بما يحقق أهداف العملية التعليمية
				%12.5	%55.0	%32.5	
12	أحياناً	0.45	2.18	1	31	8	تنسق بين متطلبات البيئة المدرسية
				%2.5	%77.5	%20.0	
13	أحياناً	0.68	2.18	6	21	13	تشجع القيام برحلات علمية منظمة للطالبات.
				%15.0	%52.5	%32.5	
14	أحياناً	0.64	2.18	5	23	12	تشرف على وضع آلية للعمليات الجدد في المدرسة بعد شرح أنظمة العمل لهن
				%12.5	%57.5	%30.0	
15	أحياناً	0.48	2.15	2	30	8	تشرف على أداء مهام العمليات بالمدرسة.
				%5.0	%75.0	%20.0	
16	أحياناً	0.53	2.15	3	28	9	تعالج مشكلات غياب وتأخر الطالبات بأسلوب تربوي.
				%7.5	%70.0	%22.5	
	أحياناً	0.60	2.25	المتوسط العام			

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- يتضمن المحور الثاني والخاص بمدى ممارسة مديرة المدرسة للتنظيم 16 فقرة جاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة (دائماً) وهي الفقرة (10) حيث أن المتوسط الحسابي لهم يقع ما بين (2.42-2.81) وهذه الفئة تقع

- في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والذي يتراوح ما بين (2.34-3)، في حين أن باقي الممارسات جاءت (أحياناً) حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (1.67-2.30)، وهذا يعني أن أفراد الدراسة يوافقن بدرجات مختلفة على درجة ممارسة مديرة المدرسة للتنظيم.
- 2- جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تطبق سياسة الباب المفتوح مع الطالبات لتعرف على احتياجاتهن" بمتوسط حسابي (2.35 من 3)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (دائماً)، وانحراف معياري (0.7) وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرة تقوم دائماً بتطبيق سياسة الباب المفتوح مع الطالبات لتعرف على احتياجاتهن.
- 3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة "توزع المهام والمسؤوليات على منسوبات المدرسة بما يتناسب مع قدراتهن" بمتوسط حسابي (2.33 من 3) وانحراف معياري (0.47)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرة تقوم أحياناً بتوزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات المدرسة بما يتناسب مع قدراتهن.
- 4- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "تعالج مشكلات غياب وتأخر الطالبات بأسلوب تربوي" بمتوسط حسابي (2.15 من 3) وانحراف معياري (0.53)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرة تقوم أحياناً بمعالجة مشكلات غياب وتأخر الطالبات بأسلوب تربوي.
- كما يلاحظ أن المتوسط العام لعبارات محور التنظيم (2.25 من 3) مما يعني أن ممارسة المديرات للتنظيم تحدث (أحياناً).
- 5- جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة عبارة "تشرف على أداء مهام العاملات بالمدرسة" بمتوسط حسابي (2.15 من 3) وانحراف معياري (0.48)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرة تقوم أحياناً بالإشراف على أداء مهام العاملات بالمدرسة.

ج- التوجيه

جدول (9) ترتيب آراء أفراد العينة لعبارات محور التوجيه وذلك تنازلياً وفق الوسط الحسابي

الترتيب	العبارات	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ميل العبارة
		دائماً	أحياناً	نادراً			
10	تسعى للإمام باحتياجات منسوبات المدرسة	11	26	3	2.21	0.56	أحياناً
		%27.5	%65.0	%7.5			
5	تتشاور مع منسوبات المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة	10	28	2	2.20	0.52	أحياناً
		%25.0	%70.0	%5.0			
12	تشرف على تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمات الجدد.	9	28	3	2.15	0.53	أحياناً
		%22.5	%70.0	%7.5			
8	تحفز المعلمات لاستخدام التقنية الحديثة (الحاسب الآلي في النشاطات المدرسية).	9	28	3	2.15	0.53	أحياناً
		%22.5	%70.0	%7.5			
1	تقوم بتوجيه المناسب لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.	7	32	1	2.14	0.43	أحياناً
		%17.5	%80.0	%2.5			
7	تنشر ثقافة التغيير بين منسوبات المدرسة.	10	25	5	2.13	0.61	أحياناً
		%25.0	%62.5	%12.5			

العبارة	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	ميل العبارة	الترتيب
	دائماً	أحياناً	نادراً			
9	10	25	5	2.13	0.61	أحياناً
	%25.0	%62.5	%12.5			
6	9	27	4	2.13	0.65	أحياناً
	%22.5	%67.5	%10.0			
3	5	35	0	2.12	0.33	أحياناً
	%12.5	%87.5	%0.0			
2	6	33	1	2.12	0.40	أحياناً
	%15.0	%82.5	%2.5			
11	8	27	5	2.08	0.57	أحياناً
	%20.0	%67.5	%12.5			
4	6	30	4	2.05	0.50	أحياناً
	%15.0	%75.0	%10.0			
14	10	22	8	2.05	0.68	أحياناً
	%25.0	%55.0	%20.0			
13	9	22	9	2.00	0.68	أحياناً
	%22.5	%55.0	%22.5			
15	9	22	9	2.00	0.68	أحياناً
	%22.5	%55.0	%22.5			
16	10	19	11	1.98	0.73	أحياناً
	%25.0	%47.5	%27.5			
17	11	16	13	1.95	0.78	أحياناً
	%27.5	%40.0	%32.5			
18	9	16	15	1.85	0.77	أحياناً
	%22.5	%40.0	%37.5			
	المتوسط العام			2.08	0.58	أحياناً

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- المتوسط العام لعبارة محور التوجيه (2.08 من 3) مما يعني أن ممارسة المديرات للتوجيه تحدث (أحياناً) ويتضمن المحور الثالث والخاص بمدى ممارسة مديرة المدرسة للتوجيه 15 فقرة جاءت جميع الممارسات (أحياناً) حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (1.67-2.30) وهذه يعني أن أفراد الدراسة يوفقون بدرجات متقاربة على درجة ممارسة مديرة المدرسة للتوجيه.
- 2- جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تسعى للإلمام باحتياجات منسوبات المدرسة" بمتوسط حسابي (2.21 من 3)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرة تسعى أحياناً للإلمام باحتياجات منسوبات المدرسة.

- 3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تتساور مع منسوبات المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة" بمتوسط حسابي (2.20 من 3) وانحراف معياري (0.52)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تتساور أحياناً مع منسوبات المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- 4- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "تحفز منسوبات المدرسة على تطوير أدائهن" بمتوسط حسابي (1.85 من 3) وانحراف معياري (0.77)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، تتعامل بمرونة مع المشكلات المتعلقة بالطالبات ومعالجتها.
- 5- جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة عبارة "تتعامل بمرونة مع المشكلات المتعلقة بالطالبات ومعالجتها" بمتوسط حسابي (1.95 من 3) وانحراف معياري (0.78) مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تتعامل بمرونة مع المشكلات المتعلقة بالطالبات ومعالجتها.

د- المتابعة والتقييم

جدول (10) ترتيب آراء أفراد العينة لعبارة محور المتابعة والتقييم وذلك تنازلياً وفق الوسط الحسابي

الترتيب	العبارات	درجة الممارسة			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ميل العبارة
		دائماً	أحياناً	نادراً			
1	تقوم بتقييم أداء المعلمات وفق المعايير المحددة.	13	27	0	2.33	0.47	أحياناً
		%32.5	%67.5	%0.0			
2	تتابع تنفيذ الخطط اليومية للعاملات في المدرسة.	13	27	0	2.33	0.47	أحياناً
		%32.5	%67.5	%0.0			
3	تتابع تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة والأنشطة التربوية.	11	28	1	2.25	0.49	أحياناً
		%27.5	%70.0	%2.5			
10	تتابع إعداد تنفيذ الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع للبيئة المحيطة	8	30	2	2.15	0.48	أحياناً
		%20.0	%75.0	%5.0			
9	تقوم أداء المعلمات تقويماً موضوعياً بالتعاون مع المشرفات التربويات.	8	28	4	2.10	0.55	أحياناً
		%20.0	%70.0	%10.0			
8	تتابع المعلمات على تنوع أساليب لتقويمهن للطالبات	6	30	4	2.05	0.50	أحياناً
		%15.0	%75.0	%10.0			
6	تتابع برامج الدروس النموذجية على أحدث الأجهزة والتقنيات وتبادل الخبرات بين المعلمات بالمدرسة.	12	16	12	2.00	0.78	أحياناً
		%30.0	%40.0	%30.0			
5	تتابع التحصيل الدراسي للطالبات الضعيفات.	13	14	13	2.00	0.82	أحياناً
		%32.5	%35	%32.5			
4	تتابع البرامج التقييمية والعلاجية المعدة للطالبات.	11	17	12	1.98	0.77	أحياناً
		%27.5	%42.5	%30.0			
7	تضع محفزات تساعد على تطوير أداء العاملات في المدرسة.	6	24	10	1.90	0.63	أحياناً
		%15.0	%60.0	%25.0			
11	تستفيد من نتائج تقويم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية	6	24	10	1.90	0.63	أحياناً
		%15.0	%60.0	%25.0			
12	تعمل على معرفة معوقات التغيير بالمدرسة ومحاولة التغلب عليها	6	21	13	1.83	0.68	أحياناً
		%15.0	%52.5	%32.5			

الترتيب	العبارات	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ميل العبارة
		دائماً	أحياناً	نادراً			
13	تتعاون مع أجهزة الأشراف لتحقيق الغاية من تقويم أدايهم.	6	21	13	1.83	0.68	أحياناً
		%15.0	%52.5	%32.5			
	المتوسط العام				2.05	0.61	أحياناً

من الجدول السابق ما يلي:

- 1- يلاحظ يتضمن المحور الرابع والخاص بمدى ممارسة مديرة المدرسة للمتابعة الرقابة 13 فقرة جاءت جميع الممارسات (أحياناً) حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (1.67-2.30) وهذه يعني أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجات متقاربة على درجة ممارسة مديرة المدرسة للمتابعة والرقابة.
 - 2- جاءت في المرتبة الأولى عبارتي "تقوم بتقويم أداء المعلمات وفق المعايير المحددة" و "تتابع تنفيذ الخطط اليومية للعاملات في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.33 من 3) وانحراف معياري (0.47) لكلا العبارتين، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تقوم أحياناً بالتقويم أداء المعلمات وفق المعايير المحددة" و "تتابع تنفيذ الخطط اليومية للعاملات في المدرسة.
 - 3- جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تتابع تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة والأنشطة التربوية" بمتوسط حسابي (2.25 من 3)، وانحراف معياري (0.49) مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً) وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تتابع أحياناً تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة والأنشطة التربوية.
 - 4- جاءت في المرتبة الأخيرة عبارتي "تعمل على معرفة معوقات التغيير بالمدرسة ومحاولة التغلب عليها" و "تتعاون مع أجهزة الأشراف لتحقيق الغاية من تقويم أدايهم" بمتوسط حسابي (1.83 من 3) لكلا العبارتين وانحراف معياري (0.68)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تقوم أحياناً على معرفة معوقات التغيير بالمدرسة ومحاولة التغلب عليها و تتعاون مع أجهزة الأشراف لتحقيق الغاية من تقويم أدايهم.
 - 5- جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة عبارتي "تضع محفزات تساعد على تطوير أداء العاملات في المدرسة" و "تستفيد من نتائج تقويم التغذية الراجعة في تطوير العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (1.90 من 3) لكلا العبارتين وانحراف معياري (0.63)، مما يعني أن مدى ممارسة المديرات تميل إلى (أحياناً)، وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة على أن المديرية تقوم أحياناً توضع محفزات تساعد على تطوير أداء العاملات في المدرسة" و "تستفيد من نتائج تقويم التغذية الراجعة في تطوير العملية التعليمية.
- كما يلاحظ أن المتوسط العام لعبارات محور المتابعة والتقويم (2.05 من 3) مما يعني أن ممارسة المديرات للمتابعة والتقويم تحدث (أحياناً)، مما سبق ومن خلال الجداول (7)، (8)، (9)، (10) نستنتج ما يلي:
- جدول (11) ترتيب الممارسات الإدارية وفق درجة الممارسة وذلك تنازلياً وفق الوسط الحسابي العام للمحور

الأدوار التربوية	المتوسط العام للمحور	درجة الممارسة
1 التخطيط	2.38	دائماً
2 التنظيم	2.25	أحياناً

الأدوار التربوية	المتوسط العام للمحور	درجة الممارسة
3	التوجيه	أحياناً 2.08
4	المتابعة والتقييم	أحياناً 2.05
المتوسط العام للأدوار التربوية		أحياناً 2.19

من الجدول السابق نلاحظ أن درجة الممارسة الكلية للممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس تحدث (أحياناً)، إذ نجد أن هناك (3) أدوار تمارس أحياناً ألا وهي (التنظيم) و (التوجيه) و (المتابعة والتقييم)، بينما كانت ممارسة دور (التخطيط) تحدث دائماً.

ثانياً: - الإجابة على السؤال الثاني:

دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات الدراسة:

1- دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي
جدول(12) تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.04	2	0.019	0.68	0.76
داخل المجموعات	2.47	37	0.067		
المجموع	2.51	39			

من الجدول السابق ومن خلال مستوى الدلالة (0.76) والذي هو أكبر من (0.05) نستنتج لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف المؤهل العلمي.

2- دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف المرحلة الدراسية
جدول(13) تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف المرحلة الدراسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.24	2	0.121	1.98	0.15
داخل المجموعات	2.26	37	0.061		
المجموع	2.51	39			

من الجدول السابق ومن خلال مستوى الدلالة (0.15) والذي هو أكبر من (0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف المرحلة الدراسية التي تعمل بها مديرة المدرسة.

3- دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف الخبرة
جدول(14)تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.12	3	0.039	0.59	0.62
داخل المجموعات	2.39	36	0.066		
المجموع	2.51	39			

من الجدول السابق ومن خلال مستوى الدلالة (0.62) والذي هو أكبر من (0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف الخبرة الإدارية.

4- دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف الدورات التدريبية
جدول(15)تحليل التباين لدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.13	3	0.045	0.68	0.57
داخل المجموعات	2.37	36	0.066		
المجموع	2.51	39			

من الجدول السابق ومن خلال مستوى الدلالة (0.57) والذي هو أكبر من (0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف حصولهن على الدورات التدريبية.

تعقيب على نتائج إجابات الأسئلة وربطها بنتائج الدراسات السابقة:

- اختلفت الباحثة مع دراسة الدعيج (1994) حيث أن المديرات لديهن القدرة على تحديد القرارات التغير التي يريدن استحداثها بينما في دراسة دعيج كان هناك صعوبة في قيادات التربية في القدرة على اتخاذ القرارات، وكذلك اختلفت مع دراسة منصور(2012) في ممارسة المديرات للتخطيط حيث كان ممارسهن للتخطيط متوسطة بينما في نتائج الدراسة كانت دائمة، في حين انها اتفقت مع دراسة شحادة (2008) في ممارسهن الدائمة في التخطيط وفي دراسة(Georg 1998) اتفقت الدراسة أن من نجاح المدير يعزي إلى ممارسة التخطيط الجيد.
- واتفقت الباحثة مع دراسة(Georg 1998) ودراسةDareach&Alibn في أن التنظيم من الممارسات الإدارية للمديرات المدرسة من حيث ايجاد بنية تنظيمية تقسم فيها اعمال والمسؤوليات على الأفراد وفق رؤيا مشتركة، واتفقت مع دراسة الشافي (2001) في ممارسات المديرات للتنظيم تأتي بصورة متوسطة.
- واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الدعيج (1994) في ممارسة توجيهه حيث انها تمارس بالشكل ايجابي لدى القيادات التعليمية، وتمارس بالشكل متوسط في الدراسة الحالية واتفقت مع دراسة Georg (1998) أن التوجيه تعد من اهم الممارسات الإدارية لمديري التعليم.

- واختلفت الباحثة في نتائجها مع دراسة الدعيج (1994) حيث أن التقييم والمتابعة يمارس بالشكل الايجابي، في حين أن في الدراسة وجد أن المتابعة والتقييم تمارس بالشكل متوسط لدى مديرات مدارس التعليم العام في حين اتفقت تلك نتيجة مع دراسة شافي (2001).
- واتفقت الدراسة مع دراسة شحادة (2008) في أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة الإداري في تخطيط، في الجنس وسنوات الخدمة واختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي في حين أن دراسة منصور اختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من مؤهل تعليمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

- هناك موافقة من عينة الدراسة أن الممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس جاءت بدرجة (أحياناً) بمتوسط حسابي (2.19) ويتصدر تلك الممارسات التخطيط بدرجة دائماً، يليه والتنظيم ثم والتوجيه، ثم والمتابعة والتقييم بدرجة (أحياناً).
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة التخطيط بدرجة تحدث (دائماً) وبالمتوسط العام (2.38 من 3)، وذلك من خلال تحديد الأهداف ودراسة الوضع الحالي، ووضع خطط أسبوعية في ضوء الخطة السنوية والمشاركة مع منسوبات المدرسة وتحديد قرارات التغيير والمشاركة مع منسوبات المدرسة في حل المشاكل...الخ.
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة التنظيم بدرجة تحدث (أحياناً) وذلك بناء على المتوسط العام لعبارات محور التنظيم (2.25 من 3) وذلك من خلال توزيع المهام والمسؤوليات، والإشراف على سياسة القبول وتحويل الطالبات، وتوفير المناخ المدرسي الايجابي، وتطبيق سياسة الباب المفتوح مع الطالبات لتعرف على احتياجاتهن...الخ.
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة التوجيه بدرجة تحدث (أحياناً) وذلك بناء على المتوسط العام لعبارات محور التوجيه (2.08 من 3) وذلك بتوجيه منسوبات المدرسة بطريقة تربوية صحيحة والإمام باحتياجات منسوبات المدرسة والتشاور معهن في تحقيق الأهداف المرجوة والتوجيه المناسب في تنفيذ الأنشطة المخطط لها...الخ.
- هناك موافقة من عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة تقوم بممارسة المتابعة والتقييم تحدث (أحياناً) وذلك بناء على المتوسط العام لعبارات محور المتابعة والتقييم (2.05 من 3) وذلك من خلال متابعة تنفيذ الخطط اليومية للمنسوبات المدرسة والأنشطة المدرسية وتقييم المعلمات وفق معايير محددة ومتابعة التحصيل الدراسي للطالبات....الخ.
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف المؤهل العلمي.
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف المرحلة الدراسية التي تعمل بها مديرة المدرسة.

- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف الخبرة الإدارية.
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الأدوار الإدارية وذلك باختلاف حصولهم على الدورات التدريبية.

ثانياً- التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة ذكرها من الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات التالية:
- 1- توصلت الدراسة على أن ممارسة التنظيم تمارس بدرجة متوسطة وعليه ترى الباحثة ضرورة توجيه المديرات بالاهتمام بوظائف التنظيم الإداري.
 - 2- توصلت الدراسة على أن ممارسة التوجيه تمارس بدرجة متوسطة وعليه ترى الباحثة ضرورة توجيه المديرات بالاهتمام بوظائف التوجيه الإداري.
 - 3- توصلت الدراسة على أن ممارسة المتابعة والتقويم تمارس بدرجة متوسطة وعليه ترى الباحثة ضرورة توجيه المديرات بالاهتمام بوظائف المتابعة والتقويم.

ثالثاً: المقترحات

- استناداً إلى النتائج ومعايشة الباحثة لموضوع البحث تقترح الآتي:
- 1- إعداد مشروع للقادة التربويين من قبل وزارة التعليم العام، يستهدف الإداريات المرشحات للمنصب المدير مستقبلاً، يتضمن عمل ورش وندوات ودورات تدريبية وأعدادهم قادة بالممارسات الإدارية، وتطوير العملية التعليمية في مدارسهم.
 - 2- إيجاد تخصص أكاديمي تربوي يتيح دراسة المجالات الإدارية للمدرسة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه، ومتابعة وتقويم.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- القرآن الكريم
- 2- احمد، عبد الفتاح، الادارة المدرسية.(2003). "الادارة التربوية وخصائصها". فلسطين: مطابع النور
- 3- الأغا، رياض والأغا، نهضة.(1996). "الإدارة التربوية -أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة". فلسطين: مطابع منصور.
- 4- بيتر، دراكر.(1995). الادارة. ترجمة (محمود عبد الكريم). القاهرة: الدار الدولية للنشر.
- 5- تاوونسيد، جون.(2010). المدير. الرياض: مكتبة جرير.
- 6- الجعيمي، ابراهيم.(2010). الإدارة المدرسية وتطبيقاتها. الأردن، عمان: المسيرة.
- 7- جوهر، صلاح الدين (2001). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات، القاهرة: دار الفكر العربي
- 8- الحاج محمد، أحمد علي(2000). التخطيط التربوي اطار لمدخل تنموي جديد، ط 1، عمان، الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع

- 9- الحري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن: عمان: دار المناهج للنشر.
- 10- حريم، حسن (2010). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الادارية - وظائف المنظمة، ط2، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- 11- الحويل، سليمان عبد الرحمن (1992). نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. ط4، الرياض: مطابع الشريف.
- 12- خصاونة، سهام محمود (1993). دور مدير المدرسة في تحسين واقع العمل المخبري في المدارس الثانوية في عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية - كلية الدراسات، الجامعة الأردنية.
- 13- الدايري، صالح حسن (2005). سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته. الأردن، عمان: دار وائل.
- 14- الدعيج، عبد العزيز دعيج (1994). دراسة تقييمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت. المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد الثالث والثلاثون
- 15- الرشيد، محمد عبد الله محمد (د. ت). مقومات ومعوقات العملية الإدارية دراسة ميدانية على بعض شركات القطاع العام والخاص بالمملكة العربية السعودية.
- 16- السبيعي، عبيد بن عبد الله (2008): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية - جامعة ام الفري -السعودية.
- 17- سكوت، سينيثيا دي وجافي، دنيس تي (2002). إدارة التغيير في العمل. ترجمة: بشير البرغوثي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- 18- الشلعوط، فريز محمود أحمد (2002): نظريات في الإدارة التربوية، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- 19- عابدين، محمد (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 20- عايش، احمد جميل (2009). الإدارة التربوية نظرياتها وأساليبها، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- 21- عايش، احمد جميل (2005). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- 22- عبيدات، ذوقان وآخرون. (2003). البحث العلمي. عمان: دار جدلاني.
- 23- العجمي، محمد حسنين (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط 1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- 24- العساف، صالح (2006). المدخل إلى المبحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- 25- عطية، طاهر مرسي. (1994). أصول الإدارة للطالب والمدير. القاهرة: دار النهضة.
- 26- عقيلي، عمرو صفى (1997). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 27- الغامدي، أحمد و عبد الجواد، نور الدين (2002). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض.
- 28- الفايز، عبد الله بن عبد الرحمن (2003). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط(1)، الرياض: مطبعة سفير.
- 29- مرسي محمد منير (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب
- 30- مساد، عمر حسن (2005). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 31- مصطفى، عبد الحميد (2004). الفكر في ضوء الادارة المدرسية، القاهرة: دار المريخ
- 32- المنيف، محمد صالح (2009). الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، ط2، مطابع البكيرية، الرياض.

المراجع الاجنبية

- 1- Daresh ،John.& Noria ،Ablin (2001).Educational Leadership and the Superintendent.Education ، vol.107 ،NO 4 ،pp.447-453.
- 2- George j.Peterson (1998).Demonstrated Actions of Instructional Leaders " A Case Study of Five Superintendents" Paper presented at The Annual Meeting of the American Educational Research Association ،April 13-17-

The reality of the administrative practices directors of general education schools in Riyadh

Abstract: Objectives of the study: This study seeks to achieve objectives Identify the reality of the administrative practices of the directors general education schools in Riyadh also ,identify the differences of statistical significance in the sample answers about directors practices to managers of general education schools in Riyadh ,according to (qualification , the study phase ,management experience ,training courses.

The study sample consisted of (40) female manager of government and private schools and include all stages.The tools of the study questionnaire on the management practices of school principals prepared by the researcher and the study data were processed using a program (SPSS) statistical.

Results of the study:

-There is approval of the study sample that the administrative practices of school principals degree (sometimes) a mean (2.19) and the tops of those practices planning degree always ,followed by regulation and guidance ,and then follow-up and evaluation degree (sometimes).

-There is approval of the study sample to the school principal th planning degree occur (always) and average (2.38 from 3) , and through the and identification of goals study the current situation ,and to develop plans weekly and determine decisions change and engage with school solve problems ,.....etc

-There is approval of the study sample to the school principal the regulation degree occur (sometimes) ,based on the overall average for (2.25 from 3) and through the distribution of tasks and responsibilities ,and supervision of the admission policy and transfer students ,and the provision of school climate positive ,and the application of the open-door policy with the students to identify their needs...etc..

-There is approval of the study sample to the school principal based guidance degree occur (sometimes) an average (2.08 from 3) under the direction school staff in a way educational correct and identify the needs of workers school and consult with them in achieving the desired objectives and appropriate guidance in the implementation of planned activities her...etc..

- There is approval of the study sample to the school principal the exercise of follow up and evaluation occurs (sometimes) and the average of (2.05 from 3) and through the follow-up implementation of plans daily for workers school and school activities and evaluate the parameters according to specific criteria and follow the academic achievement of the students.....Etc....

-The study showed that there were no statistically significant differences in the answers of the respondents on administrative roles and that depending on the qualification.

-The study showed that there were no statistically significant differences in the answers of the respondents on administrative roles and that according to the study phase ,which operates the school principal.

Keywords: Educational management ,planning ,organizing ,directing ,supervising ,the tasks of school principals.

رابعاً / الملاحق

* الملحق (1)

وقامت الباحثة بإعداد استبيان مكون من جزئين
الجزء الأول: البيانات الأولية لمديرات المدارس.
الجزء الثاني: يحتوي على أربعة محاور وهي:
المحور الأول: ممارسة التخطيط في مجال الإدارة المدرسية.
المحور الثاني: ممارسة التنظيم في مجال الإدارة المدرسية.
المحور الثالث: ممارسة التوجيه في مجال الإدارة المدرسية.
المحور الرابع: ممارسة المتابعة والتقييم في مجال الإدارة المدرسية.

الجزء الأول: البيانات الأولية لمديرات المدارس

1. المؤهل العلمي:
□ أقل من بكالوريوس □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه
2. مديرة للمرحلة
□ الابتدائي □ المتوسط □ ثانوي
3. عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري:
□ أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى 10 سنوات
□ من 10 إلى 15 س □ أكثر من 15 سنة
4. الدورات التدريبية في مجال العمل الإداري:
□ ثلاث دورات فأكثر □ دورتان
□ دورة واحدة □ لا يوجد دورات

الجزء الثاني:

ويشمل على المحاور الآتية

م	المحور الأول: تخطيط	العبرة	مدى الممارسة
	تعمل مديرة المدرسة على التخطيط في مجال الإدارة المدرسية من خلال التالي:		دائماً أحياناً نادراً
1	تدرس الوضع الحالي للمدرسة		
2	تراجع الأهداف العامة للوزارة وتحديثها بالشكل دوري.		
3	تحدد نقاط القوة والضعف في الأمور الإدارية والتربوية للمدرسة		
4	تحدد قرارات التغييرات التي تريد تغييرها بدقه.		
5	تحدد قرارات التغيير التي تريد استحداثها.		
6	تعد خطة سنوية للمدرسة تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.		
7	تعمل على صياغة رؤيا مشتركة للمدرسة.		
8	تعمل على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.		

م	المحور الأول: تخطيط	العبارة	مدى الممارسة		
			دائماً	أحياناً	نادراً
	تعمل مديرة المدرسة على التخطيط في مجال الإدارة المدرسية من خلال التالي:				
9		تعمل على صياغة خطط أسبوعية في ضوء الخطة السنوية.			
10		تشارك منسوبات المدرسة في تحديد الأنشطة المحققة للأهداف التربوية المرجوة			
11		تحدد المدة الزمنية لتحقيق أهداف الخطة السنوية.			
12		تشارك منسوبات المدرسة في وضع حلول للمشكلات المتوقع حدوثها			
13		تحدد المعايير التي تستخدم في تقييم أداء المنسوبات المدرسة			
14		تضع برنامج علاجي لتحسين مستوى الدراسي للطالبات			
15		تشجع المعلمات على استخدام الأفكار المبتكرة للإبداع في العمل			
16		تيسر عملية الاتصال والعلاقات الإنسانية بين المعلمات في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة			

1	المحور الثاني: التنظيم	العبارة	درجة الممارسة		
			دائماً	أحياناً	نادر
	تعمل مديرة المدرسة على التنظيم في مجال الإدارة المدرسية من خلال التالي:				
1		توزع المهام والمسؤوليات على منسوبات المدرسة بما يتناسب مع قدراتهم.			
2		تنسق بين متطلبات البيئة المدرسية			
3		تشرف على أداء مهام العاملات بالمدرسة.			
4		تشرف على حضور وغياب منسوبات المدرسة.			
5		تنظم كل ما يتعلق بالشؤون الإدارية وفق اللوائح والنظم التابعة للمدرسة			
6		تعالج مشكلات غياب وتأخر الطالبات بأسلوب تربوي.			
7		تنظم أعمال الاختبارات وما تتضمنه من اعداد قوائم واختبار لجان لتوزيع المسؤوليات			
8		توفر المناخ المدرسي التربوي الإيجابي.			
9		تفوض بعض المهام لمعلمات المدرسة			
10		تطبق سياسة الباب المفتوح للاتصال مع الطالبات لتعرف على احتياجاتهن			
11		تنظم الجدول الزمني للاجتماعات المدرسية			
12		تشرف على تنظيم سياسات القبول وتحويل للطالبات			
13		تشرف على وضع آلية للعاملات الجدد في المدرسة بعد شرح أنظمة العمل لهن			
14		تنظم المبنى المدرسي بما يحقق أهداف العملية التعليمية			
15		تنظم الملفات وسجلات المدرسة الكترونياً			
16		تنظم برنامج للطالبات (الموهوبات / المتأخرات دراسياً في المدرسة ومن يحتاجون رعاية خاصة).			
17		تحدد أوجه الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية.			
18		تشجع القيام برحلات علمية منظمة للطالبات.			

S	المحور الثالث: التوجيه	العبارة	درجة الممارسة		
			دائماً	أحياناً	نادر
	تعمل مديرة المدرسة على التوجيه في مجال الإدارة المدرسية من خلال التالي:				
1		تقوم بتوجيه المناسب لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.			
2		توجه منسوبات المدرسة بطريقة تربوية صحيحة.			
3		تتعامل بمرونة مع المشكلات المتعلقة بالطالبات ومعالجتها.			

5 المحور الثالث: التوجيه		العبارة	درجة الممارسة
		تعمل مديرة المدرسة على التوجيه في مجال الإدارة المدرسية من خلال التالي:	دائماً أحياناً نادر
4	تحفز منسوبات المدرسة على تطوير أدائهن.		
5	تتشاور مع منسوبات المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة		
6	تقوم توعية الأمهات بأهمية التعاون بين البيت والمدرسة عن طريق الندوات واللقاءات.		
7	تنشر ثقافة التغيير بين منسوبات المدرسة.		
8	تحفز المعلمات لاستخدام التقنية الحديثة (الحاسب الآلي في الأعمال والنشاطات داخل المدرسة).		
9	توجه المعلمات لزيادة مستوى الدافعية لدى الطالبات لرفع مستواهن التحصيلي.		
10	تسعى للإلمام باحتياجات منسوبات المدرسة		
11	تسعى للتعرف على أسباب القصور في الأداء المهني للعاملات بالمدرسة.		
12	تشرف على تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمات الجدد.		
13	تشرف على تنفيذ الخطة ووضع البدائل اذا استلزم الأمر.		
14	تشرف على مجلس إدارة المدرسة لتوجيه العملية التعليمية نحو الأفضل		
15	تقوم بتوجيه المناسب لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.		
16	توجه منسوبات المدرسة بطريقة تربوية صحيحة.		
17	تتعامل بمرونة مع المشكلات المتعلقة بالطالبات ومعالجتها.		
18	تحفز منسوبات المدرسة على تطوير أدائهن.		

المحور الرابع: المتابعة والتقييم		العبارة	درجة الممارسة
		تعمل مديرة المدرسة على المتابعة والتقييم في مجال الإدارة المدرسية من خلال التالي:	دائماً أحياناً نادر
1	تقوم بالتقييم أداء المعلمات وفق المعايير المحددة.		
2	تتابع تنفيذ الخطط اليومية للعاملات في المدرسة.		
3	تتابع تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة والأنشطة التربوية.		
4	تتابع البرامج التقييمية والعلاجية المعدة للطالبات.		
5	تتابع التحصيل الدراسي للطالبات الضعيفات.		
6	تتابع برامج الدروس النموذجية على أحدث الأجهزة والتقنيات وتبادل الخبرات بين المعلمات بالمدرسة.		
7	تضع محفزات تساعد على تطوير أداء العاملات في المدرسة.		
8	تتابع المعلمات على تنوع أساليب لتقييمهن للطالبات		
9	تقوم أداء المعلمات تقويماً موضوعياً بالتعاون مع المشرفات التربويات.		
10	تتابع إعداد تنفيذ الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع للبيئة المحيطة		
11	تستفيد من نتائج تقييم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية		
12	تعمل على معرفة معوقات التغيير بالمدرسة ومحاولة التغلب عليها		
13	تتعاون مع أجهزة الأشراف لتحقيق الغاية من تقييم أدائهن.		