



**دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة  
في تحسين الفاعلية المدرسية**

**إعداد**

**أ/ هاني عبد المعطي أحمد محمد الجاربه**

**أ.د/ حسن مختار حسين سليم**

**د/ التهامي محمد إبراهيم متولي**

**قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية  
بالدقهلية، جامعة الأزهر**

دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية  
هاني عبد المعطي أحمد محمد الجاربه\*، حسن مختار حسين سليم، التهامي محمد  
إبراهيم متولي  
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بالدقهلية، جامعة الأزهر

\*البريد الإلكتروني: hanyalgariah.26@azhar.edu.eg

### مستخلص:

هدفت الدراسة تعرف دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال تعرف هذه الفاعلية في ضوء الأدبيات المعاصرة، وتحديد درجة توافر أبعادها بالمدارس الثانوية العامة بمصر، والكشف عن الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات (الدرجة الوظيفية - النوع - اعتماد المدرسة - المحافظة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة ممثلة من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظات (القاهرة - الشرقية - أسيوط) بلغ عددهم (1138) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية يقع في فئة (متوسطة) من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,71)، حيث جاء بُعد القيادة الفاعلة في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,72)، يليه بُعد المناخ المدرسي في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,70). وأن درجة توافر إجمالي المعوقات التي تحد من دور القيادات المدرسية تقع في فئة كبيرة بمتوسط موزون (2,40)، كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير دور القيادات في تحسين الفاعلية المدرسية.

الكلمات الافتتاحية: دور، القيادة، القيادة المدرسية، تحسين، الفاعلية المدرسية.



---

## **The Role of the General Secondary School Leadership in Improving School Effectiveness**

**Hany Abdel-Moty Ahmad Mohammad, Hassan Mokhtar Hussein Selim, El-Tohamy Mohamad Ebrahim Metwaly**

**Department of Management, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education (Cairo), Al-Azhar University, Egypt.**

**E.mail:** hanyalgariah.26@azhar.edu.eg

### **ABSTRACT**

The current study aimed at identifying the general secondary schools' leaders' role in improving school effectiveness through investigating such effectiveness in the light of the contemporary literature, as well as determining the availability degree of its dimensions in the secondary schools and revealing the differences between the study sample responses according to the variables of job, gender, school accreditation and governorate. The study made use of the descriptive method and a questionnaire was administered to a representative sample of the general secondary school teachers in the governorates of Cairo, Sharkia, Assiut (totaling 1138). The results of the research showed that the availability degree of the role of school leaders in improving school effectiveness is (medium) with a weighted average of (1.71). The effective leadership dimension was the first in terms of availability with a weighted mean of (1.72), followed by the school climate dimension in the second place in terms of the availability with a weighted mean of (1.70). The availability degree of the total obstacles that limit the role of school leaders is large category with a weighted mean of (2.40). The study presented a suggested proposal to develop the leaders' roles in improving school effectiveness.

*keywords:* role, leadership, school leadership, improving, school effectiveness.

## مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية التي تؤثر على كافة مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات التعليمية، وقد نتج عن هذه التغيرات والتطورات وظائف ومهام جديدة تضطلع بها تلك المؤسسات وإدارتها، لذا فإن المسؤولية الملقاة على كاهل مديري المدارس تستلزم منهم الاستعداد الكامل لإدراك الأحداث، والتكيف مع هذه التغيرات والتطورات للوصول إلى القرارات المناسبة لتحسين الفاعلية المدرسية.

وتُعد الفاعلية المدرسية من الموضوعات الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف المرجوة؛ إذ تشتمل على جوانب عديدة تتم في المدرسة من نشاطات وعمليات إدارية تنعكس على جميع العاملين فيها من إداريين ومعلمين وطلاب، فضلاً عن المجتمع المدرسي والمحلي معاً (أبو جلاله، 2003: 455). ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكلٍ فعالٍ، فهي بحاجة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعدها على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفاعلية (العمرات، 2010: 350-351).

وتتوقف قدرة الإدارة المدرسية على كفاءة وقدرة مديرها بصفته قائداً تربوياً يقود جميع عناصر العملية التعليمية بكل مهارة واثقان، وبأقل جهد وتكلفة، للوصول إلى مضاعفة المخرجات التعليمية باستخدام الإمكانيات المتاحة، وذلك عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (Sunaengsih, et al, 2019: 79-80) كما أن تحقيق أكبر قدر من الفاعلية المدرسية يحدث عندما يهتم المدير بوضع إجراءات تنظيمية داخلية تحقق المناخ الذي يشجع النمو الوظيفي للأفراد ويحفزهم نحو الإنجاز (Besong, 2014: 156).

وترتبط القيادة الفاعلة لمديري المدارس ارتباطاً وثيقاً بالفاعلية المدرسية؛ حيث تُعد هذه القيادة عاملاً جوهرياً في تحديد جودة المدارس، وضمان عملية التحسين بها، وأن مديري المدارس الفاعلين يعززون ثقافة المجتمع وتقاليده من خلال دعمهم وتنظيمهم للأنشطة المختلفة، واحترامهم لتقاليد هذا المجتمع وعاداته، وأنهم أقدر على تحسين علاقة مدارسهم بالمجتمع المحلي بخلاف نظرائهم من المديرين العاديين (غير الفاعلين) (Sun, 2007: 19/ Day, 2014: 716-717).

كما يقوم مديرو المدارس بدور كبير في التنمية المهنية للمعلمين، حيث إنهم يُدركون جيداً احتياجات هؤلاء المعلمين سواء أكانت شخصية أم مهنية، ويعملون على تلبيةها ويدعمونهم، ويوفرون البرامج التدريبية اللازمة لتنميتهم، كما أن لهم دورٌ كبير ومؤثر في تحسين نتائج الطلاب حيث إنهم يولون اهتماماً كبيراً بأراء ووجهات نظر المعلمين والطلاب (Holland, 2009: 23 / Terziu, 2016: 112).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بجمهورية مصر العربية لتطوير التعليم الثانوي العام، ومتابعة سياسة الإصلاح المرتكز إلى المدرسة، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى العديد من أوجه القصور التي ترتبط بالإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة، والتي تؤدي إلى ضعف فاعليتها، ومنها:

- افتتار المدارس الثانوية العامة للرؤية والرسالة والتقويم الذاتي وخطة للتطوير، وضعف كفاءة وفعالية قيادتها لتفي بمتطلبات الإصلاح (عزب، 2010:8).
- قلة ممارسة مديري المدارس لجوانب الإبداع الإداري، وضعف وجود ثقافة تنظيمية إبداعية (داوود، 2011:64).
- ضعف الإنتاجية والكفاءة العلمية، والقصور في كل من الأداء المدرسي، وانخفاض جاذبية المدرسة (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م: 72-73).
- التركيز على النواحي الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل، وقلة وجود دافعية للعمل والإنجاز، مع اتسامها بالجمود والحذر والخوف، وصعوبة تقبل الأفكار الجديدة، وتأكيدا على الفردية بدلاً من العمل الجماعي (غنيم، 2014:123).
- محدودية الصلاحيات التي تمنح للمديرين على المستوى التنفيذي، مما يقلل من فرص اتخاذ القرار وإحداث التغيير والتطوير للأداء المؤسسي (جاد الكريم، 2014:357-360).
- قلة حرص المديرين على كسب رضا العاملين عند متابعة مدى تحقق المهام وبث روح التآلف بين العاملين عند المشاركة في صنع القرار، وقلة إتاحة الوقت الكافي لإبداء الآراء (اسماعيل، 2015:154)

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية؟

وانبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار الفكري للفاعلية المدرسية؟
- ما واقع دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في تحسين الفاعلية المدرسية؟
- ما درجة توافر أبعاد الفاعلية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما التصور المقترح لدور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في تحسين الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تعرف الإطار الفكري للفاعلية المدرسية.
- إبراز واقع دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في الفاعلية المدرسية.

- تحديد درجة توافر أبعاد الفاعلية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وضع تصور مقترح لتحسين دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في تحسين الفاعلية المدرسية.

### أهمية الدراسة:

- أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في تحسين الفاعلية المدرسية من وجهة نظر المعلمين، حيث توجد حاجة دائمة لإيجاد بيئة مدرسية فاعلة، ومناخ تنظيمي إيجابي داخل المدارس، من أجل الارتقاء بالعملية التربوية.
- مساعدة القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تطوير نهجهم الإداري التربوي، وصنع واتخاذ القرارات المدرسية، وإضفاء مزيد من الحيوية والتجديد على العملية التعليمية.
- يُؤمل أن تُفيد القائمين على الإدارة المدرسية بمصر في إعادة النظر فيما يُمكن أن تكون عليه أدوار القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة.

### حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت الدراسة على القيادة المدرسية والفاعلية المدرسية من خلال الحديث عن بعدي (القيادة الفاعلة - المناخ المدرسي).
- حدود جغرافية: اقتصرَت الدراسة على بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظات (القاهرة - الشرقية - أسيوط)، والتي تم اختيارها وفق الأسس العلمية المتفق عليها بحيث مثلت مجتمع الدراسة.
- حدود زمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال شهر نوفمبر من عام 2019م.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة ممثلة من معلمي المدارس الثانوية العامة بالمحافظات السابقة، بلغ عددهم (1138) معلمًا ومعلمة.

### منهج الدراسة وأداتها:

في ضوء طبيعة الدراسة، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره (عدس وآخرون، 2003: 191)، كما اعتمدت على استبانة موجهة لعدد (1138) معلمًا ومعلمة من المدارس الثانوية العامة، لتعرف دور القيادة المدرسية في تحسين الفاعلية المدرسية، فضلاً عن الوقوف على أهم المعوقات التي تحد من هذا الدور.

## مصطلحات الدراسة:

### - دور Role :

تحدد المعاجم المتخصصة مفهوم الدور باعتباره مجموعة السلوكيات المتوقعة من فرد ما يشغل موقعاً تنظيمياً معيناً داخل هيكل تنظيمي، دون الحاجة للنظر إلى من يشغل هذا الموقع (Dejnozka, 1983: 141).

وقد يشير عادةً إلى الوظيفة التي يؤديها شخص ما، ليصبح مرادفاً للوظيفة Function، وقد يعني توقعات الآخرين تجاه الشخص الذي يعمل في وظيفة معينة، أو هو السلوك المتوقع من الفرد الذي يعمل في وظيفة معينة داخل المؤسسة (Burcar, 2014: 87-88).

### - القيادة المدرسية School leadership:

تُعرّف القيادة المدرسية الفاعلة على أنها الأفراد الذين يستطيعون التأثير في الآخرين لضمان نجاح المؤسسات التي يعملون بها، ويحفزون جميع العاملين بها، ويشركونهم في العمليات الداخلية والخارجية (Döş & Savaş, 2015: 2).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مجموعة الأفراد القائمين على إدارة وقيادة المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

### - المناخ المدرسي School Climate:

يُعرّف بأنه "نوع من العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي وما يسودها من مشاعر، وقيم، واتجاهات، والتي تميز إحدى المدارس عن غيرها" (الخولي، 2006: 5).

### - الفاعلية المدرسية School Effectiveness:

تعددت تعريفات الفاعلية المدرسية تبعاً لتعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف الزاوية التي نُظِر من خلالها إلى المفهوم، ومن أبرز هذه التعريفات أن الفاعلية المدرسية هي: قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المحددة، ويضيف بعض الباحثين إلى أن الفاعلية تعد أحد الخصائص البارزة التي تميز المدرسة الفاعلة (Botha, 2010: 606).

ويمكن تعريف الفاعلية المدرسية إجرائياً على أنها: قدرة المدرسة الثانوية العامة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، والمحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، وقدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تلبية طموحات وتطلعات العاملين بها من أجل إحداث التغيير والتطوير المنشودين.

ويمكن تعريف دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في الفاعلية المدرسية إجرائياً بأنه: مجموعة المهام التي يمارسها القيادات بالمدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في مجالي القيادة الفاعلة، والمناخ المدرسي لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دور القيادة المدرسية، وأيضاً الدراسات التي تناولت الفاعلية المدرسية، وجميعها دراسات لها أهميتها، وسوف تعرض الدراسة الحالية بعضها؛ بهدف الاستفادة من نتائجها، وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها في كل تصنيف تبعاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

### أولاً: الدراسات العربية:

1- فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين (آل مسلط، 2007م)

هدفت الدراسة كشف درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالسلوك القيادي، تنظيم العمل والتنمية المهنية للمعلمين، رعاية الطلاب، العلاقة مع المجتمع المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة قدرها (565) بواقع (128 مشرفاً تربوياً - 343 معلماً)، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في مجالات السلوك القيادي، وتنظيم العمل، والتنمية المهنية للمعلمين، ورعاية الطلاب كانت بدرجة متوسطة، بينما جاءت درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالعلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة ضعيفة، ومن أهم توصياتها العمل على إشراك الطلاب والعاملين في تقويم أداء المدرسة الثانوية، وتمكين المعلمين من زيارة زملائهم المتميزين في المدارس الأخرى، وتفعيل برامج رعاية الطلاب الموهوبين داخل المدرسة، والتعاون مع مؤسسات القطاع الأهلي في تقديم برامج تدريبية للعاملين والطلاب، والعمل إتاحة الفرصة أمام المجتمع المحلي للإفادة من مرافق المدرسة بعد الدوام الرسمي، بالإضافة إلى العمل على التعاون مع المؤسسات المجتمعية المعنية في حل مشكلات الطلاب السلوكية

2- الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية) (محمد، جلال، 2012م)

هدفت الدراسة تعرف الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم في المدارس (المعتمدة وغير المعتمدة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، كما استخدمت الدراسة مقياس الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى مقياس جامعة أوهايو لإحساس المعلم بالفاعلية الذاتية، ومقياس فاعلية المدرسة، وتم تطبيق هذه المقاييس على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الابتدائية قدرها 995 معلماً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وخطية بين الثقة التنظيمية وفاعلية كلاً من المدرسة والمعلم في المدارس المعتمدة وغير المعتمدة، كما أشارت النتائج إلى زيادة فاعلية التأثير في الثقة التنظيمية بمقدار الضعف عن فاعلية المعلم في المدارس المعتمدة، وبمقدار ستة أمثال في المدارس غير المعتمدة، بالإضافة إلى توافر (الثقة التنظيمية - فاعلية المدرسة - فاعلية المعلم) بدرجة متوسطة. ومن توصياتها العمل على إضافة الثقة التنظيمية كمعيار رئيس في اعتماد المدرسة الابتدائية، حيث تعد مدخلاً لزيادة فاعلية (المدرسة - المعلم)، ومراجعة الاعتماد وإجراءاته.



### 3- تصور مقترح لتحسين فعالية الإدارة المدرسية بشمال سيناء علي ضوء اتجاهات التغيير التربوي (خميس، 2019م).

هدفت الدراسة تعرف واقع فعالية الإدارة المدرسية بشمال سيناء على ضوء اتجاهات التغيير التربوي، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق استبانة على عينة مقدارها (120) مديراً و (390) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات لتطبيق التغيير التربوي في الإدارات المدرسية بشمال سيناء، ومنها المركزية الإدارية، والبيروقراطية الشديدة، وقلّة الدورات التدريبية الخاصة بالتغيير التربوي، وضعف القدرة على تحمل المسؤولية عند الكثير من المديرين، ومن توصياتها ضرورة إعداد برامج تدريبية للعاملين في الإدارة المدرسية ترتبط باتجاهات التغيير التربوي، ونشر ثقافة هذا التغيير لدى العاملين وأولياء الأمور، والتوجه نحو لامركزية الإدارة، والتخلي عن الروتين الصارم.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

##### 1- الربط بين القيادة وتعلم الطلاب: اسهامات الفاعلية القيادية (Leithwood & Jantzi, 2008)

هدفت الدراسة تحسين فهم طبيعة القيادة المدرسية ونتائج فاعليتها، بما في ذلك التأثيرات غير المباشرة على تعلم الطلاب من خلال تعرف الاسهامات التي تقدمها فاعلية القيادات المدرسية، سواء أكانت هذه الفاعلية ذاتية أم جماعية في المقاطعات، وأثر ذلك على المدرسة بعامّة وتعلم الطلاب بخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتين على عينة عشوائية قدرها 96 مديراً، و 2764 معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلية الجماعية للقيادات المدرسية كانت بمثابة حلقة الوصل الهامة بين ظروف المنطقة، والظروف الموجودة في المدارس وأثر ذلك على تحصيل الطلاب، بجانب وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين الفاعلية الجماعية والممارسات القيادية لمديري المدارس.

##### 2- المدرسة الفعالة، دور القيادات المدرسية في الفاعلية المدرسية (Laila, 2015)

هدفت الدراسة الكشف عن أهم المشكلات الحالية التي لها وقع كبير على نظام التعليم في السعودية والتي تتعلق بفاعلية المدارس الحكومية، من خلال وضع إطار شامل يسهم في توضيح أسباب نجاح الجهود المبذولة لزيادة تلك الفاعلية أو فشلها، وأيضاً العوامل التي تُحسِّن أو تُعيق ذلك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها 179 معلماً، و 11 مديراً، بجانب استخدام المقابلات مع مديري المدارس، وقد أوضحت الدراسة أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المدارس الحكومية هي ضعف الثقافة المدرسية بشأن الفاعلية المدرسية، بالإضافة إلى مشكلات أخرى ومن أهمها مركزية المناهج، ونقص التسهيلات والموارد التعليمية، وضعف البرامج المقدمة لتنمية المعلمين أثناء الخدمة، وتزايد الأعباء نتيجة القيام بالتدريس والمسئوليات الإدارية، وقلّة تحفيز المعلمين، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدارس، وضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وضعف استقلالية المديرين والمعلمين.

### 3- دور مديري المدارس في الثقافة المدرسية والمناخ المدرسي (Spicer, 2016)

هدفت الدراسة تعرف ما يقوم به مديرو المدارس والذي قد يؤثر على المناخ المدرسي أو يحدد نوعيته، في محاولة لوضع إجراءات عملية لهؤلاء المديرين لاتخاذها من أجل العمل على توفير مناخ إيجابي بالمدارس، وتحديد تلك الأعمال وتفسيرها من وجهة نظرهم والعاملين، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لفحص العلاقة بين القيادة المدرسية والمناخ المدرسي، بالإضافة إلى المقابلات المفتوحة والمغلقة، وتم تطبيق هذه الدراسة على المديرين والمعلمين في مدرستين من منطقتين مختلفتين لتحديد تصوراتهم فيما يجب أن يفعله القيادات المدرسية لتحسين المناخ المدرسي، وكيفية خلق بيئة تعليمية ايجابية يشعر فيها المعلمين بالثقة فيما يقومون به، ومن أهم توصياتها: ضرورة أن يتوافق لدى مديري المدارس مهارات القيادة الفاعلة التي تركز على مجتمعات التعليم المهنية، والقدرة على بناء علاقات جيدة مع المعلمين والطلاب والمجتمع الخارجي، والتركيز على تعلم الطلاب، والاهتمام بالعاملين وتشجيعهم وتقديرهم ودعمهم باستمرار، والثقة بالمعلمين، والرؤية الواضحة من أجل بناء مناخ يستمتع فيه المعلمون والطلاب، ويتمكنون من تحقيق أقصى قدر من التعلم.

### 4- تصورات المعلمين حول العلاقة بين القيادة التعليمية لمديري المدارس والثقافة المدرسية والفاعلية والمدرسية في باكستان (Ali, 2017)

هدفت الدراسة فهم تصورات المعلمين في مقاطعة ماردان حول طبيعة العلاقة بين القيادة التعليمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والثقافة المدرسية والفاعلية المدرسية نتيجة ضعف مستوى القيادة على المستوى المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استبانة موجهة لمعلمي المدارس الثانوية في مقاطعة ماردان ومقدارها 367 معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج ضعف مستوى القيادة التعليمية والثقافة المدرسية، بينما جاءت الفاعلية المدرسية بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات الثلاثة، وأن الثقافة المدرسية التي يطورها القيادات التعليمية تُسهم بدرجة كبيرة في تطوير المدارس وزيادة إنتاجيتها.

### 4- دور القيادة المدرسية في تطبيق الإدارة المدرسية الفاعلة (Sunaengsih, et al, 2019)

هدفت الدراسة وصف الإدارة المدرسية الفاعلة التي تقوم على القيادة في إحدى المدارس الابتدائية العامة في منطقة سوميدانغ ريجنسي بمقاطعة جاوة الغربية بدولة إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب إجراء دراسة مسحية، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يحرص على تنمية جميع العاملين من خلال إشراكهم في الأنشطة الجماعية وورش العمل والحلقات العلمية والندوات والوسائل التدريبية الأخرى، كما أنه يسعى لتحقيق إدارة مدرسية فعالة عن طريق ترسيخ الثقة في هؤلاء العاملين وتطوير مرافق التعلم والبنية التحتية، وتحسين التعلم، بالإضافة إلى أن القيادة المدرسية تعد أهم الوسائل التي تدعم تطبيق الإدارة المدرسية الفاعلة.

## الإطار النظري للدراسة:

تعد الفاعلية المدرسية من الموضوعات الحيوية لتعرف قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها؛ إذ تتضمن هذه الفاعلية جوانب عدة تحدث من أنشطة وعمليات تنعكس على جميع منسوبي المجتمع المدرسي ونظيره الخارجي، ففاعلية المدرسة يُنظر إليها بمقدار قدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة منها، ويتطلب هذا تفاعل كل عناصرها الأساسية، وأن تحدد الإدارة المدرسية وظائفها وتنظيمها وتعمل على تنفيذها في ضوء الأهداف المنشودة وفي ظل تفويض واضح للصلاحيات المخولة، وتحديد للمسئوليات التي تتناسب معها، لتعكس العمل التربوي الذي تضطلع به.

### أولاً: الإطار الفكري للفاعلية المدرسية:

حظي مفهوم الفاعلية المدرسية باهتمام الباحثين والدارسين؛ حيث يشير إلى كل ما من شأنه أن يُحسّن المدارس، ويعزز من فاعلية العمل داخلها مثل كفاءة الإدارة، وجودة التعليم والتعلم، ومستوى الطلاب، ودرجة تحفيز العاملين، والمشاركة المجتمعية وغيرها، ومن ثم كان محور اهتمام الدراسات الأولى التي تناولت الفاعلية المدرسية موجهاً في الغالب نحو التحصيل الأكاديمي للطلاب، بينما توصلت دراسة أخرى أن هذه الفاعلية يجب أن لا تقتصر على مجرد التحصيل الأكاديمي، بل تشتمل على أبعاد أخرى مثل سلوك الطلاب داخل الفصول الدراسية، ومعدلات مشاركتهم في الأنشطة المدرسية، واتجاههم نحو التعلم، والخلفيات الثقافية والاجتماعية لهؤلاء الطلاب (Petty & Green, 2007: 69).

كما سعى الباحثون باستمرار إلى توضيح هذا الغموض المتعلق بالفاعلية المدرسية، حيث ربطها بعضهم بنتائج اختبارات الطلاب، وطالبوا بأن تكون المدارس أكثر خضوعاً للمساءلة، الأمر الذي يكفل في الغالب الحكم على فاعليتها وفق النتائج الأكاديمية وعدم النظر إلى العوامل الأخرى المساهمة في هذه الفاعلية (7: Marishane & Botha, 2012)، لكن أوضح Gray (2004) أن نتائج هذه الاختبارات قد تكون مقياساً للتعلم الأكاديمي، لكن قد لا تعطي الصورة الكاملة للحكم على فاعلية المدرسة، وضرب مثالاً بالقيادة والتي تعني توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وهذه القيادة ليست محصلة عاملاً واحداً، بل تشتمل على عوامل أخرى مثل درجة التأثير على العاملين وتحفيزهم (أفراد - مجموعات)، وإدارة النزاعات، والتواصل مع المرؤوسين، والأهم من ذلك، اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، ورغم ما توصلوا إليه، قد يكون من الصعب إيجاد وسائل أو طرق لقياس مدى تقدم الطلاب أو تحصيلهم والتي تُسهّم فيها المدارس بمعزلٍ عن العوامل الأخرى مثل مهارات الطلاب، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية، وتأثير الأسرة (Gray, 2004: 185-189).

ويمكن تعريف الفاعلية المدرسية على أنها: قدرة المدرسة على تحقيق أو تجاوز أهدافها. يجب أن تعكس الأهداف المحددة القدرة الأكاديمية للطلاب (Iyer, 2008: 5).

وتُعرّف بأنها قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المتوخاة وفق مجالات السلوك لدى (المديرين - المعلمين - الطلاب)، تحصيل الطلاب، المناخ المدرسي، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (البرعي، طناش، 2008: 39).

ولهذا نجد أن الفاعلية المدرسية ترتبط بشكل كبير بالمديرين، لما لهم من دور كبير في التأثير على أعضاء المجتمع المدرسي، وقدرتهم على توفير مناخ مدرسي يدعم تعلم الطلاب، ويُمكن المعلمين من تحسين نتائج الطلاب، بالإضافة إلى توافر سمات القيادة الفاعلة.

### دواعي الاهتمام بالفاعلية المدرسية:

إننا نعيش اليوم في عالم تحكمه الفاعلية؛ فالمؤسسات، والإدارات، والمديرين، والعاملين مطالبون دائماً أن يكونوا فاعلين لتحقيق النتائج المرغوبة، ويعتقد المفكرون الأوائل في مجال الإدارة أن الفاعلية هي المحصلة النهائية للأداء التنظيمي أو الإداري، ويؤكد ذلك ما ذكره Barnard أن المؤسسات لا يمكنها أن تستمر في القيام بأعمالها دون أن تكون فاعلة، مع إمكانية قياس هذه الفاعلية، كما يؤكد Drucker على أن المجتمع والأفراد لا يمكنهم الوفاء باحتياجاتهم دون الفاعلية، ويعقب قائلاً أن الفاعلية وحدها تُمكن المجتمع من الموازنة بين نوعين من الاحتياجات: احتياجات المؤسسات من الأفراد ومدى مساهمتهم في تلبية احتياجات الأفراد إلى أن تكون هذه المؤسسات بمثابة أدوات لتحقيق ما يريدون منها (Oghojafor, et al: 2012:82).

ولهذا فإن سلوك الأفراد في المؤسسات ينبغي أن يكون متكاملًا وموجهًا نحو العمل على تحقيق تلك الأهداف، وهو ما يجعل المديرين يحددون بسهولة ما الذي يجب تحقيقه لتحسين فاعلية المدارس وكفاءتها. ومع التغييرات التي حدثت في السنوات الأخيرة، تزداد الحاجة إلى تحديث النظم التعليمية وتطويرها لتُقدم خدماتها بطريقة تنافسية وفعالة ومبتكرة، إذ لم يعد من الممكن أن يقتصر دور مديري المدارس (في المراحل التعليمية بعامة والثانوية بخاصة)، على تنفيذ الأوامر الصادرة عن السلطات الإدارية التعليمية المركزية فقط؛ بل يجب عليهم الأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة، والإبداع الإداري، والمرونة (Brinia & Papantoniou, 2016: 520).

ويحتاج مديرو المدارس لقيادة جميع العاملين بها إلى تفعيل عملية التواصل مع أفراد المجتمع المدرسي، والحرص على تطويرهم وتنميتهم ذاتيًا ومهنيًا، وصنع واتخاذ القرارات المناسبة في ظل الأهداف المتميزة، وتحدد الرابطة الوطنية لمديري المدارس الأساسية المسؤوليات التالية للمديرين وهي: تيسير العملية الإدارية، وإدارة الميزانية بفاعلية، وتوفير درجة عالية من الأمن والأمان، وإدارة شئون الطلاب وتقييمهم باستمرار، والإشراف على جميع العاملين وتنميتهم، وتطوير المناهج والبرامج المقدمة، وزيادة التفاعل مع المستفيدين (Farmer, 2007: 56-57).

### ثانيًا: واقع دور القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية:

يعد مديرو المدارس المسؤولون عن وظائف الإدارة المدرسية كما أنهم يتحملون نتائجها، فهم يمثلون قمة الجهاز الإداري داخل المدارس، فإن رصد فاعلية هذه الإدارة يتطلب تحديد فاعلية أداءهم بوصفها المحك الرئيس في تحقيق الأهداف المنشودة.

وبالنظر إلى واقع القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر، يتضح وجود العديد من أوجه القصور المرتبطة بهم أو بالأدوار التي يقومون بها، حيث توصلت دراسة (الحسيني، أحمد: 2005: 22) إلى افتقار معظم المدارس المصرية إلى القيادات القادرة على أداء مهامهم

الوظيفية بكفاءة واقتدار، والواعية بأهمية تفويض السلطات للعاملين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، كما أشارت دراسة (محمد، 2007: 586-587) إلى ضعف المهارات الإدارية للقيادات المدرسية، حيث تهتم الإدارة بأقل الأهداف أهمية، وتهمل أكثر الأهداف ارتباطا بحياة الطلاب وحاجات المجتمع، وبعد هؤلاء القيادات عن مجرى تطور علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وضعف إفادتها من نتائج هذه العلوم والأدوات التكنولوجية في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها، كما توصلت دراسة (الشحنة، 2017: 393) إلى ضعف إسهام إدارة المدرسة الثانوية في إحداث التغيير بها نظراً لضعف توافر الكفايات والمهارات اللازمة لدى أعضاء الإدارة المدرسية التي تمكنهم من القيام بمهامهم وأدوارهم باعتبارهم قادة تربويين قادرين على التكيف مع التطورات المتسارعة.

وفيما يتعلق بالمنخ السائد داخل المدارس الثانوية العامة، توصلت دراسة (داوود، 2011: 64) إلى وجود ضعف في ممارسة مديري المدارس لجوانب الإبداع الإداري، وقلة وجود ثقافة تنظيمية إبداعية، وأوضحته دراسة (غنيم، 2014: 123) إلى أن هذه الثقافة تنسم بالسلبية والتراخي والتركيز على النواحي الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل، وقلة وجود دافعية للعمل والإنجاز، مع اتسامها بالجمود والحذر والخوف، وصعوبة تقبل الأفكار الجديدة، وتأكيداً على الفردية بدلاً من العمل الجماعي، وفي هذا أشارت دراسة (جاد الكريم، 2014: 357-360) إلى أن المناخ السائد بالمدارس الثانوية العامة لا يشجع على التفكير الابتكاري، مع قلة حرص الإدارة على بناء ذاكرة تنظيمية يمكن الرجوع إليها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة بالسرعة المناسبة. ولهذا من الضروري العمل على توفير مناخ مدرسي إيجابي وصحي يُمكن جميع العاملين والطلاب من العمل بفاعلية وكفاءة.

### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية من وجهة نظر المعلمين، من خلال القيادة الفاعلة، والمناخ المدرسي.

#### ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم إعداد استبانة، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحديد محاورها وأبعادها وصياغة عباراتها، وتم صياغتها في صورتها الأولية، ثم عُرضت على السادة المشرفين للاستفادة من توجيهاتهم، ثم أُعيدت صياغتها في ضوء هذه التوجيهات من أجل إعدادها للعرض على المحكمين.

#### ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

تم حساب صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ للقيام بتحكيمها، فأبدوا ملاحظاتهم حول محاور الاستبانة وأبعادها وعباراتها من حيث مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وصدقها في

الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للمحور أو البُعد الذي أُدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما يروونه مناسبًا من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، والنظر في تدرج الاستبانة وطريقة عرضها. وقد تم تجميع ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم ومناقشتها مع المشرفين، وبناءً على ذلك تم تعديل بعض العبارات وإضافة البعض وحذف البعض الآخر بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق في صورتها النهائية، وتم استخدامها في عملية جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert الثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) لتعرف درجة توافق كل عبارة من عبارات الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة. كما تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha).

#### رابعًا: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

نظرًا لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى دراسة المجتمع من خلال اختيار عينة منه ممثلة له، والعينة هي "عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله"، ويتوقف صدق تمثيلها على طريقة اختيارها وحجمها، والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات عن المجتمع الأصلي لها، وفي حالة اختيارها اختيارًا صحيحًا يمكن تعميم النتائج على المجتمع الذي اشتقت منه (ل. ر. جاي، 1993: 108). واستأقًا مع أهداف الدراسة الميدانية، فإن مجتمع الدراسة يشمل جميع المعلمين في المدارس الثانوية العامة بمصر، ويوضح جدول (1) التالي وصف هذا المجتمع - الذي تم تحديده - بحسب متغيرات الدرجة الوظيفية والنوع والمحافظة.

#### جدول (1)

وصف مجتمع الدراسة بحسب متغيرات الدرجة الوظيفية والنوع والمحافظة

المحافظة	الدرجة الوظيفية										
	معلم		معلم أول		معلم أول أ		معلم خبير		كبير معلمين		الإجمالي
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
القاهرة	327	583	272	274	960	899	3131	2659	1062	1053	11220
الشرقية	503	665	434	403	870	701	1768	1234	1292	999	8869
أسيوط	416	478	344	192	605	206	708	279	517	258	4003
الإجمالي	1246	1726	1050	869	2435	1806	5607	4172	2871	2310	24092

كما يوضح جدول (2) عدد المدارس الثانوية العامة المعتمدة في المحافظات التي شملتها الدراسة الميدانية:

جدول (2)

عدد المدارس الثانوية العامة المعتمدة في المحافظات التي شملتها الدراسة الميدانية

المحافظة	عدد المدارس	عدد المدارس المعتمدة	نسبة المدارس المعتمدة
القاهرة	285	11	3,86%
الشرقية	193	5	2,59%
أسيوط	108	7	6,48%
الإجمالي	586	23	3,92%

كما يوضح جدول (3) مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها من المحافظات الثلاث (القاهرة - الشرقية - أسيوط).

جدول (3)

مجتمع الدراسة بكل محافظة والعينة المستهدفة

المحافظة	المجتمع	العينة	نسبة العينة إلى المجتمع
القاهرة	11220	419	3,73%
الشرقية	8869	368	4,15%
أسيوط	4003	351	8,77%
الإجمالي	24092	1138	4,52%

قام الباحث بتوزيع (1200) استبانة على أفراد العينة المستهدفة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتفريغ (1138) كما هو موضح بالجدول السابق، وهذه العينة أكبر من الحد الأدنى لاختيار العينة (1090) طبقاً لمعادلة كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610).

خامساً: الأساليب والمعالجة الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية.

- المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية، حيث يمكن من خلاله معرفة متوسط استجابات أفراد العينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من خلال المعادلة الآتية:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث  $x_i$  هي الدرجات، و  $n$  عدد أفراد العينة.

. المتوسط الحسابي الموزون: تم حساب المتوسط الموزون من المعادلة الآتية:

المتوسط الموزون = (3 × تكرار "كبيرة" + 2 × تكرار "متوسطة" + 1 × تكرار "ضعيفة") ÷ عدد العينة.

وبالنسبة للأبعاد؛ فإنه يتم حساب المتوسط الموزون لها بقسمة المتوسط الحسابي للبعد على عدد عبارات البعد ذاته. ومن خلال قيمة المتوسط الموزون لكل عبارة أو بعد يمكن معرفة درجة التوافر المناظرة، حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الثلاثي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الموزونة إلى ثلاث فئات متساوية، وبالتالي يتحدد مدى كل من الاستجابات الثلاث (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) من المعادلة الآتية:

$$\text{مدى ليكرت للإستجابة} = \frac{1 - n}{n} = \frac{1 - 3}{3} = \frac{2}{3} = 0.66 \text{ من المدى الكلي}$$

- معامل الاختلاف للمقارنة بين درجة تشتت استجابات أفراد العينة على أبعاد أو محاور الدراسة.

- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

- اختبار التواء للعينات المستقلة t-test: للتعرف على دلالة الفروق بين المحاور في المتغيرات ثنائية الفئة مثل النوع (ذكر- أنثى)، واعتماد المدرسة (معتمدة - غير معتمدة).

- تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA: للكشف عن الفروق بين استجابات فئات العينة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية ( معلم - معلم أول - معلم أول أ - معلم خبير- كبير معلمين)، والمحافظ (القاهرة - الشرقية - أسيوط).

- اختبار كاي<sup>2</sup> Person Chi Square: لمعرفة الفروق بين توزيع استجابات العينة على كل فقرة، ويستخدم اختبار كاي<sup>2</sup> للمقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع

- تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

سادساً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

يوضح جدول (4) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات حسب استجابات عينة الدراسة لبعدها القيادة الفاعلة.



جدول (4)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة الفاعلة

م	العبارات	الاستجابات			المتوسط الانحراف درجة التوافر	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	يُفوّض المدير جزءاً من صلاحياته للمستويات الأدنى.	174	305	659	0.74	14	**331.90
2	يتبع سياسة الباب المفتوح مع كافة منسوبي المدرسة.	219	309	610	0.78	11	**221.07
3	يتمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين.	175	390	573	0.73	12	**209.24
4	يشجع المعلمين على تجريب أساليب جديدة في مجال عملهم.	215	446	477	0.75	4	**108.05
5	تتوافر لدى المدير رؤية واضحة يسعى إلى تحقيقها.	283	313	542	0.82	5	**105.82
6	يُقدّر أهمية الوقت في كل عمل يقوم به.	213	479	446	0.73	3	**110.84
7	يتحرى العدالة في كافة قراراته وتصرفاته.	287	366	485	0.81	1	**52.38
8	يتتبع المستجدات في المجال التربوي للاستفادة منها.	188	349	601	0.75	13	**228.47

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الانحراف درجة الترتيب	مربع كاي			
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
9	يطبق ثقافة إدارة الجودة الشاملة داخل المدرسة.	316	244	578	1.77	0.86	متوسطة	6	162.90**
10	يهتم بمشاركة منسوبي المدرسة في وضع الخططة الاستراتيجية للمدرسة.	251	266	621	1.67	0.81	متوسطة	9	231.24**
11	يتابع تحقيق المدرسة لرؤيتها الاستراتيجية.	284	276	578	1.74	0.83	متوسطة	7	156.15**
12	يطلع منسوبي المدرسة على القرارات والتعليمات أولاً بأول.	172	483	483	1.73	0.71	متوسطة	8	169.98**
13	يغرس ثقافة التنافس المحمود بداخل الطلاب.	317	290	531	1.81	0.84	متوسطة	2	91.92**
14	يتابع بصفة دورية مدى تحقيق المدرسة لمعايير الجودة.	251	265	622	1.67	0.82	متوسطة	10	233.12**
		إجمالي بُعد القيادة الفاعلة			1.72	متوسطة			

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد القيادة الفاعلة تقع في فئة (متوسطة) بمتوسط موزون (1,72)، وقد تراوحت المتوسطات الموزونة لعبارات بُعد القيادة الفاعلة بين (1,57) و (1,83)، وبترتيب هذه العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون يُلاحظ ما يلي:

- احتلت العبارة (7) والتي تنص على "يتحرى العدالة في كافة قراراته وتصرفاته" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,83) وانحراف معياري (0,81)، وقد يرجع ذلك إلى النزعة الدينية لدى بعض المديرين، هذا فضلاً عن رغبة البعض الآخر في تجنب المساءلة القانونية أو الصدام مع أحد أعضاء المجتمع المدرسي.

- بينما احتلت العبارة (13) والتي تنص على "يفرس ثقافة التنافس المحمود بداخل الطلاب" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,81) وانحراف معياري (0,84)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك المديرين أهمية التنافس المحمود بين الطلاب؛ حيث يُجبر الطالب على بذل أقصى ما لديه من جهد لتحقيق التفوق على المنافس، وبالتالي يُسهم في الارتقاء بالمستوى العام للطلاب.
- في حين جاءت العبارة (8) والتي تنص على "يتابع المستجدات في المجال التربوي للاستفادة منها" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,64) وانحراف معياري (0,75)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المديرين، هذا بجانب رغبة البعض في تجنب التجديد والتغيير، نتيجة الارتياح للمألوف والخوف من المجهول، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة خميس 2019م أن من معوقات تطبيق التغيير التربوي قلة تقبل بعض مديري المدارس للتغيير.
- بينما جاءت العبارة (1) والتي تنص على "يُفوّض جزءًا من صلاحياته للمستويات الأدنى" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,57) وانحراف معياري (0,74)، وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض المديرين في احتكار السلطة، أو لقلّة ثقتهم في المستويات الأدنى، أو لخوفهم من تحمل تبعات أخطاء الغير إذا أساءوا استخدام الصلاحيات المفوضة لهم.
- وبوضح جدول (5) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات حسب استجابات عينة الدراسة لُبعد المناخ المدرسي.

#### جدول (5)

#### استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المناخ المدرسي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الانحراف		الترتيب مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الدرجة	التوافر	
1	يعقد المدير اجتماعات دورية مع الطلاب لمعرفة مشكلاتهم وحلها.	144	373	621	1.58	0.70	12 300.07**
2	يحرص على مشاركة العاملين في صنع القرارات كل في مجال تخصصه.	261	318	559	1.74	0.81	2 131.93**
3	يحقّقز العاملين بالمدرسة لتحسين أدائهم الوظيفي.	189	422	527	1.70	0.74	5 157.78**

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الانحراف الموزون المعياري التوافر	درجة الترتيب مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
		%16.61	%37.08	%46.31		
4	يحرص على تقريب وجهات النظر بين العاملين بالمدرسة.	187	417	534	0.75	متوسطة 6 **164.32
		%16.43	%36.64	%46.92		
5	يعامل جميع منسوبي المدرسة باحترام.	217	391	530	0.76	متوسطة 3 **129.67
		%19.07	%34.36	%46.57		
6	يستخدم أساليب حديثة للقضاء على العنف بين الطلاب.	289	235	614	0.84	متوسطة 4 **221.60
		%25.40	%20.65	%53.95		
7	يشجع العاملين بالمدرسة على العمل بروح الفريق.	218	364	556	0.77	متوسطة 7 **151.51
		%19.16	%31.99	%48.86		
8	يعزز العلاقات الإيجابية بين الطلاب.	227	332	579	0.78	متوسطة 8 **172.18
		%19.95	%29.17	%50.88		
9	يقوم بتعزيز ثقافة التوقعات العالية للطلاب والمعلمين.	277	193	668	0.84	ضعيفة 9 **338.81
		%24.34	%16.96	%58.70		
10	يساعد جميع العاملين بالمدرسة في حل المشكلات التي تواجههم.	140	439	559	0.69	ضعيفة 10 **245.49
		%12.30	%38.58	%49.12		
11	يواجه الأزمات المدرسية بأسلوب علمي.	246	223	669	0.82	ضعيفة 11 **332.49
		%21.62	%19.60	%58.79		
12	يتيح للمعلمين الحرية للابتكار في العمل.	406	198	534	0.90	متوسطة 1 **151.62
		%35.68	%17.40	%46.92		
	إجمالي بعد المناخ المدرسي			1.70		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد المناخ المدرسي تقع في فئة (متوسطة) بمتوسط موزون (1,70)، وقد تراوحت المتوسطات الموزونة لعبارات البُعد بين (1,58) و (1,89)، وبترتيب هذه العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون يُلاحظ ما يلي:

- احتلت العبارة (12) والتي تنص على "يتيح للمعلمين الحرية للابتكار في العمل" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,89) وانحراف معياري (0,90)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك المديرين الفوائد التي تنجم عن منح المعلمين حرية الابتكار في العمل، وكذلك الأضرار التي تنشأ عن وجود قيود تمنعهم من التجديد والابتكار والتي تنعكس بالسلب على مستوى الطلاب.
  - بينما احتلت العبارة (2) والتي تنص على "يحرص على مشاركة العاملين في صنع القرارات كل في مجال تخصصه" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,74) وانحراف معياري (0,81)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك المديرين أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تزيد من فهمهم لها ومن دافعيتهم نحو تنفيذها، مما ينعكس بالإيجاب على تنفيذها بكفاءة وفاعلية.
  - في حين جاءت العبارة (11) والتي تنص على "يواجه الأزمات المدرسية بأسلوب علمي" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,63) وانحراف معياري (0,82)، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد المديرين على خبرتهم الشخصية وتجارب السابقين في مواجهة الأزمات؛ نتيجة قلة متابعتهم للأساليب العلمية الحديثة في مواجهة تلك الأزمات.
  - بينما جاءت العبارة (1) والتي تنص على "يعقد المدير اجتماعات دورية مع الطلاب لمعرفة مشكلاتهم وحلها" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,58) وانحراف معياري (0,70)، وقد يرجع ذلك إلى قناعة بعض المديرين بأن تعرّف مشكلات الطلاب وحلها هي من صميم عمل الأخصائي الاجتماعي والنفسي بجانب المعلم.
- وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتصور المقترح لدور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في تحسين الفاعلية المدرسية:

#### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أهمها ما يلي:

- النتائج الإجمالية لدور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية:
- يقع دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية في فئة (متوسطة) من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,71).
- جاء بُعد القيادة الفاعلة في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,72)، يليه بُعد المناخ المدرسي في المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,70).

## - النتائج التفصيلية لدور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية:

### • القيادة الفاعلة:

- احتلت العبارة (7) والتي تنص على "يتحرى العدالة في كافة قراراته وتصرفاته" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,83).
- بينما احتلت العبارة (13) والتي تنص على "يفرس ثقافة التنافس المحمود بداخل الطلاب" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,81).
- في حين جاءت العبارة (8) والتي تنص على "يتابع المستجدات في المجال التربوي للاستفادة منها" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,64).
- بينما جاءت العبارة (1) والتي تنص على "يُفوّض جزءًا من صلاحياته للمستويات الأدنى" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,57).

### • المناخ المدرسي:

- احتلت العبارة (12) والتي تنص على "يتيح للمعلمين الحرية للابتكار في العمل" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,89).
- بينما احتلت العبارة (2) والتي تنص على "يحرص على مشاركة العاملين في صنع القرارات كل في مجال تخصصه" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,74).
- في حين جاءت العبارة (11) والتي تنص على "يواجه الأزمات المدرسية بأسلوب علمي" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,63).
- بينما جاءت العبارة (1) والتي تنص على "يعقد المدير اجتماعات دورية مع الطلاب لمعرفة مشكلاتهم وحلها" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,58).

## التصور المقترح للدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع التصور المقترح، حيث تضمن الفلسفة التي تم استند إليها، والأهداف، والعناصر، والمعوقات وسبل التغلب عليها، وفيما يلي عرضًا للتصور المقترح:

### فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من حتمية تطوير دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة لتحسين الفاعلية المدرسية، فالمؤسسات التربوية، والإدارات التعليمية، والمدارس، والمديرين، وجميع العاملين مطالبون دائمًا أن يكونوا فعالين لتحقيق النتائج المنشودة. وضمان استدامة الأعمال الموكلة لديهم، والوفاء بالمتطلبات والاحتياجات الأنوية والمستقبلية.

### أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تندرج جميعها تحت هدف رئيس هو تطوير دور القيادات بالمدارس الثانوية العامة بمصر لتحسين الفاعلية المدرسية، ويمكن إجمال الأهداف في التالي:

- تطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة.
- توفير المناخ الجيد والملائم للعمل داخل المدرسة، بما يضمن نجاح هذا العمل وتحقيق الأهداف الموضوعية.

### عناصر التصور المقترح:

يمكن اقتراح عدة مهام يمكن من خلال تحقيقها تطوير دور القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في تحسين الفاعلية المدرسية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### البعد الأول: القيادة الفاعلة: تقترح الدراسة ما يلي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي (الرؤية - الرسالة - الأهداف) للمدرسة من قبل القيادات المدرسية بالتشارك مع المستفيدين (أولياء الأمور - الطلاب - المعلمون)، والعمل على وضع خطة ملائمة لتطوير المدرسة والعاملين بها.
- متابعة القيادات المدرسية مدى تحقيق المدرسة لمعايير الجودة بصفة دورية للحصول على الاعتماد.
- ضرورة الربط بين رؤية المدرسة وأهدافها من ناحية، وأهداف العاملين وتطلعاتهم من ناحية أخرى.
- العمل على نشر ثقافة الجودة في المدرسة، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية.

#### البعد الثاني: المناخ المدرسي، تقترح الدراسة ما يلي:

- توفير القيادات المدرسية مناخاً مدرسياً ملائماً لكافة العاملين، بحيث يستطيعون العمل بحرية في ظل بيئة مدرسية يسودها الاستقرار والأمان.
- تقدير المعلمين واحترامهم ومعاملتهم كشركاء في تطوير العملية التعليمية.
- الاهتمام بالعلاقات الانسانية التي من شأنها جعل العاملين يشعرون بالارتياح والرضا، وبالتالي زيادة اهتمامهم بالعمل والعطاء.
- تشجيع المعلمين والطلاب وتوجيههم لتحقيق مزيداً من النجاح، ومكافأتهم على ذلك.

- عقد اجتماعات دورية مع الطلاب مع الانصات إليهم، والتواصل المستمر معهم، والتعرف على مشكلاتهم والعمل على حلها.

#### معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يوجد معوقات عدة قد تحد من دور القيادة المدرسية في تحسين الفاعلية المدرسية، ومنها:

- حُزص القيادات المدرسية على الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين، مع تمسكهم بالسلطة وقلة تفويضها، ومحدودية الصلاحيات المخولة لهم، بجانب قلة متابعتهم للمستجدات التربوية والإدارية، فضلاً عن غياب العمل بروح الفريق داخل المدرسة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال التخفيف من حدة المركزية في الإدارة سواء في وزارة التربية والتعليم أو الإدارات التعليمية أو داخل كل مدرسة بما يتيح الفرصة لاكتشاف امكانيات القيادات الشخصية، وحريرتهم في اتخاذ القرارات المناسبة حسب المواقف الفعلية مع زيادة سلطاتهم لتتناسب مع مسئولياتهم الجديدة.

- ضيق مساحة الحرية الممنوحة للمعلمين في اختيار طرق تنفيذ المهام المدرسية، وضعف مستوى التعاون بين هؤلاء المعلمين والإدارة المدرسية، في ظل قلة الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين العاملين، مع قلة حرص القيادات المدرسية على مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، فضلاً عن توتر العلاقة بين بعض المعلمين والطلاب. ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الانسانية الطيبة بين المديرين والعاملين، بما يساعد في زيادة الانتماء وتعزيز ثقافة الانجاز، ومن ثم تحسين العملية التعليمية، مع زيادة نسبة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

بحوث ودراسات أخرى مقترحة:

استكمالاً للدراسة الحالية يمكن إجراء بمزيد من الأبحاث والدراسات حول:

- التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحسين الفاعلية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة.
- تحسين الفاعلية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء المنظمة المتعلمة.



## مراجع الدراسة

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو جلاله، صبحي حمدان(2003): دور المدرسة الفعالة في تطوير عمليتي تعليم وتعلم العلوم، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج 2، ع (32)، ديسمبر، ص ص454-484.
- اسماعيل، عبد الكريم ابراهيم حامد(2015): تصور مقترح لأداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة كفر الشيخ في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
- آل مسلط، محمد أحمد علي(2007): فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بالسعودية، كلية التربية.
- البرعمي، سمية بنت سعيد و طنناش، سلامة يوسف(2008): فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، دراسات العلوم التربوية، مج 35، ع (1)، ص ص 37-56.
- ج.م.ع، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030م.
- جاد الكريم، أسامة عبد الفتاح محمد (2014): المنظمة المتعلمة مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية.
- الحسيني، عزة أحمد محمد وأحمد، إيمان زغلول راغب (2005): الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، مج 8، ع (17)، القاهرة، ديسمبر، ص ص 17-134.
- خميس، محمد سالم(2019): تصور مقترح لتحسين فعالية الإدارة المدرسية بشمال سيناء علي ضوء اتجاهات التغيير التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العريش، كلية التربية.
- الخولي، محمود سعيد إبراهيم (2006): مقياس المناخ المدرسي للمرحلة الثانوية كما يدركه المعلمين، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- داوود، عبد العزيز أحمد محمد(2011): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة" دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (35)، ج 2، ص ص 9-89.
- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (2017): تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع (21)، يناير 2017م، ص ص 389-476.

- عدس، عبد الرحمن وعبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد (2003). البحث العلمي، مفهومه، وأدواته، وأساليبه، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عزب، إيمان أحمد محمد (2010): الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة- دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية.
- العمرات، محمد (2010): درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 6، ع (4)، ص ص 349-359.
- غنيم، غادة عبد الله (2014): أدوار مديري المدارس في تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين، دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التربية.
- ل . ر . جاي (1993): مهارات البحث التربوي - ترجمة جابر عبد الحميد، القاهرة، دار النهضة العربية.
- محمد، محمد عبد الحميد (2007): "رؤية مقترحة لاختيار القيادات المدرسية في ضوء معايير الإدارة المتميزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس عشر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، المنعقد بالجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع مركز تطوير التعليم الجامعي بعين شمس، ج (1)، في الفترة من 27-28 يناير 2007م.
- محمد، حشمت عبد الحكم وجمال، أبو بكر أحمد (2012): الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 149، ج 1، يوليو، ص ص 273-359.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ali, N. (2017): Teachers' Perceptions of the Relationship between Principals' Instructional and School Effectiveness in Pakistan Leadership, School Culture, Education and Science, 42 (192), pp. 407-425.
- Besong, B. J. (2014): Principals' Administrative Effectiveness and Staff Productivity in Selected Secondary School in South West Region, Cameroon, International Journal of Academic Research in Management (IJARM), 3(2), pp. 156- 166.
- Botha, R. J. (2010): School Effectiveness: Concentualizing Divergent Assessment Approaches. South African Journal of Education, 30 (4), pp. 605-620.
- Brinia, V. & Papantoniou. E. (2016): High School Principals As Leaders: Styles And Sources of Power International Journal of Educational Management, 30(4), pp.520- 535.



- Burcar, Ž. (2014).: The Role of the Principal in Croatian Education: Manager, Leader or Administrator, **European Journal of Mental Health**, 9 (1), pp. 87-96.
- Day, C. (2007). What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective. **Educational Leadership & Administration: Teaching and Program Development**, 19, pp. 13-24.
- Dejnozka, E. L. (1983): **Educational Administration Glossary**: Connecticut, U.S.A, Greenwood Publishing Group, 1983.
- Döş, I & Savas. A. C.: Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools, **SAGE Open**, Vol. 5, No. (1), 2015, p. 1-11.
- Farmer I. (2007). Principals: Catalysts for Collaboration, **School Libraries Worldwide**, 13 (1), pp. 56-57.
- Gray, J. (2004): School Effectiveness and the 'Other Outcomes' of Secondary Schooling: A Reassessment, **Improving Schools**, 7 (2), pp. 185-198.
- Holland, P. E. (2009): The Principal's Role in Teacher Development, **SRATE Journal**, 18(1), pp. 16-24.
- Iyer, M. G. (2008): Current Views of the Characteristics of School Effectiveness in The Context of National Secondary Schools from the Perceptions of Principals, **PHD**, University of Leicester, Heads of Department and Teachers in Kuala Lumpur, Malaysia.
- Laila, A. (2015): The Effective School: The Role of the Leaders in School Effectiveness, **Educational Research and Reviews**, 10 (6) , pp. 695-721.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. : Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 44, No. (4) ,October 2008, pp. 496-528.
- Krejcie, R. & Morgan, D.( 1970): Determining Sample Size For Research Activities, **Educational & Psychological Measurement**, Vol. (30), pp. 607-610.
- Marishane, R. N. & Botha, R. J. (2012): **School Leadership Towards the Changing Context: A Case for School-Based Management**, Pretoria: Van Schaik.
- Oghojafor, B. E. A., et AL. (2012). Organizational Effectiveness: Whom and what do we believe?. **Advances in management and applied economics**, 2(4),pp. 81-108.

- Pashiardis, P. et al.: (2011): Exploring the Impact of School Leadership On Pupil Outcomes: Results from a Study Of Academically Improved and Effective Schools in England, **International Journal of Educational Management**, 25 (1), pp.83-101.
- Petty, N. W., & Green, T. (2007): Measuring Educational Opportunity As Perceived By Students: A Process Indicator, **School Effectiveness and School Improvement**, 18, pp. 67-91
- Spicer, F. V.: School Culture, School Climate and the Role of the Principal, **PhD**, Georgia State University, College of Education and Human Development, Atlanta, 2016.
- Sun, H., Wang, X., & Sharma, S. (2014): A study on Effective Principal Leadership Factors in China, **International Journal of Educational Management**, 28 (6), pp. 716-727
- Sunaengsih, C., et al.(2019). Principal Leadership in the Implementation of Effective School Management. **Mimbar Sekolah Dasar**, 6(1), pp.79-91.
- Terziu, L., Hasani, N., & Osmani, O. (2016): The Role of the School Principal in Increasing Students' Success, **Revista de Stiinte Politice**,(50), p. 103-113.