



## درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد

The degree of performance leadership efficiency of primary  
school leaders in Jeddah in the school discipline index during the  
distance education period

إعداد

د. إيمان بنت حسين الأمير  
Dr. Iman bint Hussein Al-Amir

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد- جامعة جدة

العنود عادل الصبحي  
Al-Anoud Adel Al-Subhi

طالبة ماجستير – قيادة تربوية – جامعة جدة

*Doi: 10.21608/jasep.2022.265538*

استلام البحث : ٢٥ / ٥ / ٢٠٢٢

قبول النشر: ١٢ / ٦ / ٢٠٢٢

الأمير ، إيمان بنت حسين و الصبحي ، العنود عادل (٢٠٢٢). درجة كفاءة قيادة الأداء  
لقائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد.  
المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،  
مج (٦)، ع(٣٠) أكتوبر ، ٥٣ – ٨٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد

### المستخلص:

هدف البحث الحالي للكشف عن درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات في مؤشر الانضباط المدرسي بمجالاته (ضبط غياب الطالبات، وانتظام الدراسة، وضبط غياب وتأخر المعلمين، واستكمال تدريس المقررات الدراسية) خلال فترة التعليم عن بعد. ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي المسحي اعتماداً على استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، وتمثل مجتمع البحث في جميع معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، في حين تمثلت عينة البحث في (٣٩٠) معلمة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أبرزها: حصول جميع مجالات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد على درجات كفاءة عالية، ومتوسط حسابي قيمته (٣,٩٩)، وحصول مجال غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٨)، ثم مجال انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٤.٠٤)، ثم مجال استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٧)، وأخيراً مجال غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٠).. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأكاديمي الأعلى. وفي ضوء النتائج السابقة قدمت الباحثتين عدداً من التوصيات، ومن أبرزها: ضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بالتواصل مع أولياء الأمور الذين تتغيب بناتهم عن الحصة عبر المنصة التعليمية، من خلال تفعيل الرسائل النصية والخطابات الرسمية لأولياء الأمور. وضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بتنبيه طالباتها على وجود الكتب المدرسية خلال الدروس الإلكترونية منذ اليوم الأول للدراسة، وذلك عن طريق تحديد مواعيد لتسليم الكتب المدرسية قبل بداية العام الدراسي بوقت كافٍ. وضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بالرفع لإدارة التعليم أسماء المعلمات الغائبات والمتأخرات دون عذر، وذلك من خلال إرسال التقارير الأسبوعية لإدارة التعليم. وضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بتنبيه المعلمات بعدم استبعاد دروس من المقرر عبر المنصة التعليمية، وذلك من خلال التذكير بخطاب وزارة التعليم المتعلق حول ذلك.

### Abstract

The current research aimed to reveal the degree of performance leadership efficiency of primary school leaders in Jeddah from the

point of view of the teachers in the school discipline index in its fields (controlling the absence of female students, regularity of study, controlling the absence and delay of teachers, and completing the teaching of courses) during the distance education period. To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive survey method based on a questionnaire prepared by the researcher for this purpose, and the research community was represented in all primary school teachers in Jeddah Governorate, while the research sample was represented by (390) female teachers. The study reached several results, the most prominent of which are: that all areas of performance leadership competency for female leaders of primary schools in Jeddah during the distance education period obtained high efficiency degrees, and an arithmetic average of (3.99), and the field of student absence during the distance education period had the highest average Arithmetic and its value (4.08), then the field of regularity of study during the distance education period with an arithmetic average of (4.04), then the field of completing teaching courses during the distance education period with an average value of (3.97), at last the field of teacher absence and delay during the distance education period With a mean of 3.90. And there were no statistically significant differences in the degrees of performance leadership efficiency of primary school leaders from the female teachers' point of view during the distance education period in the school discipline index due to the variable years of experience, and the presence of statistically significant differences in the performance leadership efficiency degrees of primary school leaders from the point of view of Female teachers during the distance education period in the school discipline index are attributed to the educational qualification variable, in favor of the higher academic qualification. In light of the previous results, the researcher made a number of recommendations, most notably: The necessity of increasing the school administration's interest in communicating with parents whose daughters are absent from classes through the educational platform, by activating text

messages and official letters to parents. And the necessity of increasing the school administration's interest in alerting its students to the presence of textbooks during electronic lessons from the first day of study, by setting dates for the delivery of textbooks well before the beginning of the school year. And the necessity of increasing the school administration's interest in raising to the Education Department the names of absent and late teachers without an excuse, by sending weekly reports to the Education Department. And the need to increase the school administration's interest in alerting teachers not to exclude lessons from the curriculum through the educational platform, by recalling the letter of the Ministry of Education related to this.

#### مقدمة البحث:

شهد العقد المنصرم تحولات كبيرة في التعليم في ظل مجموعة من التحديات مثل: ارتفاع الكلفة التعليمية، والأزمات الاقتصادية التي أثرت في الكثير من المؤسسات والدول، وقد فرضت هذه التحديات والتحويلات على التعليم أدواراً متطورة متزامنة مع تطورات العصر وحدثته، فتزايد الاهتمام بمدى كفاءة التعليم في تأدية وظائفه، وتحقيق أهدافه. وأدى هذا الأمر إلى التركيز على تجويد الممارسات التعليمية والإدارية، وتحقيق النمو والتطور بصورة تضمن الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، تكفل مواكبة التطورات الاقتصادية (أل مرعي، ٢٠١٣).

ولعل أبرز تحدٍ يواجهه العالم في وقتنا الحالي هو جائحة كورونا التي جعلت الدول تقرر تعليق الدراسة في المدارس والجامعات. واتجهت إلى مواصلة العملية التعليمية عن بعد، فأصبح التعليم عن بعد ضرورة لتمكين الطلاب من الالتحاق بالدراسة (الحسيني، ٢٠٢٠).

ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على كفاءة الأجهزة القيادية في استخدام الأساليب الحديثة بما يخدم توجهاتها، ويرتقي بمستويات أدائها، وأصبح من المهم قياس الإنتاجية بمجموعة من المؤشرات التي صممت للوصول أفضل النتائج (كواشي، ٢٠١٠). فعمدت وزارة التعليم إلى تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي منذ عام ٢٠١٥ بهدف تحسين مستوى الأداء المدرسي والاسهام في معالجة قضايا يعاني منها الميدان التربوي، وتركيز عمليات التعلم حول الطالب، ووحدة الهدف بين قائدي المدارس (اليوسف، ٢٠١٥).

وتعددت مجالات قيادة الأداء المدرسي التي تضمنتها المنظومة، فشملت: التحصيل الدراسي، سلوك الطلاب وقيمهم، التعلم النشط، الأداء التدريسي والوظيفي للمعلمين، النمو المهني، تقويم الخطط، والانضباط المدرسي (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

ويتناول هذا البحث مجال الانضباط المدرسي لقوة تأثيره على كافة المجالات الأخرى، مما يجعله يزداد أهمية خلال فترة التعليم عن بعد، كونه يضمن نجاح سير العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة. ويعد الانضباط المدرسي من أبرز المشكلات التي تواجه المعلم والطالب على حد سواء؛ لذا حظيت إدارة الصف باهتمام بالغ في الأونة الأخيرة. إذ يعدها التربويون من أكثر المهمات التي يجب أن تتقن والتي تتطلب مزيداً من الاهتمام والجهد والعناية من القيادة المدرسية والمعلمين والطلاب (عبود، ٢٠٠٣).

ويشتمل مجال الانضباط المدرسي في منظومة قيادة الأداء المدرسي على أربع مؤشرات تتمثل في: غياب الطلاب، وانتظام الدراسة، وضبط غياب وتأخر المعلمين، واستكمال تدريس المقررات الدراسية (وزارة التعليم، ٢٠١٦). ووفق الظروف المحيطة والتحول الحاصل في الانتقال إلى التعليم عن بعد فإن الانضباط المدرسي يعد أحد التحديات التي يواجهها النظام التعليمي ككل، وهو الذي يضمن نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها وخاصة في المرحلة الابتدائية، لضعف وعي الطالبات في هذه المرحلة العمرية بأهمية الانضباط واستمرارهن في الحضور اليومي للمنصة التعليمية.

#### مشكلة البحث وأسئلته:

يعد الانضباط المدرسي من التحديات التي يواجهها النظام التعليمي وقائد المدرسة خلال فترة التعليم عن بعد، وخاصة في المرحلة الابتدائية كونها مرحلة تأسيس للمعارف والمهارات التي تستند عليها بقية المراحل الأخرى.

فقد أكدت دراسة القرني (٢٠١٧) على أن ضعف انضباط الطلاب وانتظامهم في الدراسة يعد من أهم الأسباب التي تؤثر في تحصيلهم الأكاديمي سلباً، وهو ما يؤثر على العملية التعليمية ككل، إذ يمتد هذا التأثير إلى شعور المعلمين بالإحباط، ويتعرض سير عملهم للفوضى والتعطيل. وتوصلت دراسة شريف والدوسري (٢٠١٩) على أن هناك علاقة ارتباطية بين موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنفيذ قادة المدارس بمحافظة وادي الدواسر لوسائل الاتصال الإلكتروني ومستوى تحقيقهم للانضباط المدرسي.

وفي ضوء ما تم ذكره فقد تم تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد؟

وينفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات؟

٢- ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة؟

٣- ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب أو تأخر المعلمين؟

- ٤- ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية؟
- ٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة أو المؤهل الأكاديمي)؟

#### أهداف البحث:

- ١- الكشف عن درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات.
- ٢- التعرف على درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة.
- ٣- التعرف على درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب أو تأخر المعلمين.
- ٤- الكشف عن درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية.
- ٥- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة أو المؤهل الأكاديمي).

#### أهمية البحث:

##### الأهمية النظرية:

- ١- يقدم البحث إطاراً نظرياً حول مجال الانضباط المدرسي وأهميته في العملية التعليمية.
- ٢- يعطي هذا البحث صورة عن واقع منظومة قيادة الأداء المدرسي داخل المؤسسات التعليمية في مجال الانضباط المدرسي.

##### الأهمية التطبيقية:

- ١- قد تفيد نتائج البحث في ضبط وتعزيز الانضباط الذاتي لكل من الطالب والمعلم والأسرة.
- ٢- قد تسهم نتائج البحث في تمكين مديرات المدارس من ضبط البيئة المدرسية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٣- قد تسهم نتائج البحث في تمكن المعلمات من تحقيق تحكم في العملية التدريسية وضبط البيئة الصفية عن بعد.

#### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على معرفة درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المرحلة الابتدائية خلال التعليم عن بعد في مجال الانضباط المدرسي التالية: (غياب الطلاب، وانتظام الدراسة، وغياب وتأخر المعلمين، واستكمال تدريس المقررات الدراسية).

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة البحث على مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة البحث على معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة.

#### مصطلحات البحث:

تناول البحث الحالي المصطلحات الآتية:

**الكفاءة:** "امتلاك الفرد مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والمفاهيم والاتجاهات التي يمكن اشتقاقها من أدواره المتعددة، وهي أداء عملي يمكن ملاحظته وتفسيره وقياسه" (شحاتة والنجار وعمار، ٢٠١٥).

وتعرفها الباحثتين إجرائياً بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها قائدة المدرسة وتوظفها في أداء أعمالها اليومية.

**قيادة الأداء:** تعرف قيادة الأداء بأنها سلوك قائدة المدرسة المتبع في عملها للتأثير في منسوباتها، وأدائهن لأعمالهن (إسماعيل، ٢٠١٩).

وتعرفها الباحثتين إجرائياً بأنها عملية مرنة تعتمد بشكل كبير على قائدة المدرسة والشراكة بين المعلمين وأولياء الأمور لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والربط بينها وبين الأنشطة واتخاذ القرارات داخل المدرسة.

**الانضباط المدرسي:** يعرف الانضباط المدرسي بأنه التزام الطلبة والعاملين في المدرسة ذاتياً بالنظام المدرسي وتقبل التوجيهات والتعليمات المدرسية وتنفيذها داخل المدرسة والبيئة المحيطة (شريف، ٢٠١٩).

وتعرفه الباحثتين إجرائياً بأنه العملية التي تقتضي ضمان انتظام الدراسة، والتزام المعلمين والطلاب بأنظمة المدرسة وقوانينها، وضبط تأخرهم وغيابهم، واستكمال المناهج الدراسية وفق قواعد وأنظمة يلتزم بها المعلمون والطلاب. وبها تتحقق الأهداف التربوية والتعليمية.

#### الإطار النظري

**المحور الأول: قيادة الأداء:**

#### مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه القدرة على تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات بشكل خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة (العتوم، ٢٠١١).

كما يعرف بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور (القحمان، ٢٠١٥م).

وتعرف الباحثتين الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء منسوبات المدرسة لمهامهن وقدراتهن على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، والوصول إلى النتائج العملية التي تنتج عما يقمن من أعمال داخل المدرسة.

### مفهوم قيادة الأداء:

تعرف قيادة الأداء بأنها قدرة قائدة المدرسة على تحقيق المخرجات والأهداف التي تهدف المدرسة لتحقيقها عن طريق منسوباتها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي: إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى قائدة المدرسة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات تقوم بها منسوباتها داخل تلك المدرسة (كوردي، ٢٠١١).

كما تعرف بأنها القدرة على التحكم والسيطرة والتأثير على الأداء بقصد ضمان الوصول إلى الهدف (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

### أهداف قيادة الأداء:

تحقق قيادة الأداء بالشكل الأمثل مجموعة من الأهداف التي تسعى المدرسة لها، من خلال توفير المعلومات الكافية عن الأداء، ومن هذه الأهداف التي ذكرها عبد الجبار والقحطاني (٢٠٠٧) ما يأتي:

١. اعتماد آلية لتوزيع المكافآت والحوافز المادية وغيرها من العلاوات والترقيات، والتسريح من العمل بشقيه: المؤقت والدائم.
  ٢. استقطاب منسوبات المدرسة ممن تتوافر فيهن الإمكانيات والمهارات والقدرات المرتفعة.
  ٣. تقييم برامج التدريب المنفذة، وقياس الأثر التدريبي.
  ٤. تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين أداء منسوبات المدرسة.
- ويتضح للباحثين مما سبق أن أهداف قيادة الأداء تتمثل في تحديد السلوكيات التي تقوم بها منسوبات المدرسة، وتمتاز بأنها تقييمية، وتعني أنه يمكن الحكم عليها بكونها سلبية أو إيجابية أو محايدة، في ضوء مساهمتها في الإنجازات المحققة على مستوى منسوبات المدرسة أو المدرسة نفسها.

### مراحل قيادة الأداء:

تمر عملية قيادة الأداء بمجموعة من المراحل التي أشار لها القحطاني (٢٠١٥) بالمراحل الآتية:

١. وضوح الرسالة والرؤية والغايات: وتعد البداية لعملية قيادة الأداء، والهدف منها توحيد نشاط المدرسة مع الغايات والمساهمة في تحقيقها.
٢. التخطيط: من خلال تحديد الأهداف والكفاءات اللازمة للوظيفة باشتراك منسوبات المدرسة، ووضع الخطط الواضحة في اتفاقيات الأداء (عقد الوظيفة) وسبل تعزيز المعارف والمهارات (التدريب) ومستوى الكفاءة وتعزيز السلوكيات المطلوبة.
٣. تنفيذ الأعمال: ويعني قيام منسوبات المدرسة بالمهام المطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة وفقاً للآلية المتفق عليها.
٤. المتابعة: وتعني المراجعة المستمرة للأداء، والتقدم على مدار السنة (الأداء الفردي والمؤسسي)، وليس من خلال إجراء تقييم سنوي فقط.



٥. المراجعة: وتشير إلى تقييم الأداء (لفردي والمؤسسي) من خلال مناقشة الموظف به، لتحديد المنجز الفعلي، وسدّ الاحتياجات اللازمة لتطوير الأداء بدرجة أكبر، وبالتالي تصبح هذه المراجعة أساساً لإكمال الدورة، والعودة إلى مرحلة التخطيط.

#### أهمية قيادة الأداء:

تتمثل أهمية عملية قيادة الأداء باعتبارها من الأمور المهمة لنجاح المدرسة في تحقيق ثلاث غايات على مستوى المدرسة، وعلى مستوى القيادة، وعلى مستوى منسوباتها، وفيما يأتي تفصيل هذه الأهمية كما ذكرها والي (٢٠٠٩):

أولاً: أهميتها على مستوى المدرسة:

١. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المنسوبات تجاه المدرسة.

٢. رفع مستوى أداء منسوبات المدرسة واستثمار قدراتهم بما يساعدهن على التقدم والتطور.

٣. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية؛ كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

٤. مساعدة المدرسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً: أهميتها على مستوى القيادة المدرسية:

١. دفع قادة المدارس إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تفويم سليم وموضوعي لأداء منسوبيهم.

٢. دفع قادة المدارس إلى تطوير العلاقات الجيدة مع منسوبيهم، والتقرب إليهم للتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

ثالثاً: أهميتها على مستوى منسوبات المدرسة:

١. تجعل منسوبات المدرسة أكثر شعوراً بالمسؤولية؛ وذلك لزيادة شعورهن بالعدالة وبأن جميع جهودهن المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل القيادة.

٢. دفع منسوبات المدرسة للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص؛ لترقب الفوز باحترام وتقدير القيادة معنوياً ومادياً.

#### منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي:

اتجهت وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي وسعيًا منها للتطوير المستمر للأداء الإشرافي والمدرسي في الميدان التربوي إلى تصميم وتفعيل نظام قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، وهو منهج استراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات ذات الأداء الفعال حول العالم؛ حيث إن عدم وجود قيادة للأداء في مؤسسة ما يترك آثاراً سلبية متعددة منها؛ وجود جهود كبيرة وإجهاد في العمل دون تحقيق نتائج تذكر.

وتشتمل هذه المنظومة على عدة مجالات، منها: مجال التحصيل الدراسي، ومجال سلوك الطلاب وقيمهم، ومجال التعلم النشط، ومجال الأداء التدريسي والوظيفي للمعلمين،

ومجال الانضباط المدرسي، ومجال النمو المهني، ومجال تقويم الخطط، ومجال الميزانية التشغيلية، ومجال البيئة المدرسية، ومجال الخدمات المساندة، ومجال المبادرات، ومجال الزيارات الصفية للمشرفين التربويين، ومجال الأداء المدرسي النوعي (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

### المحور الثاني: الانضباط المدرسي:

يعد الانضباط المدرسي من الأهداف الرئيسية للإدارة المدرسية، لكونها إحدى المؤسسات التربوية التي تحوي نظاماً تربوياً وثقافياً واجتماعياً، يرتبط بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة يتأثر نجاح المنظمة بنجاح العاملين فيها، ويقوم مفهوم الانضباط المدرسي على أساس أنه عملية تربوية تتطلب التحكم في سلوك العاملين والطلبة تحت قيادة موجهة من أجل تحقيق أهداف تربوية وتعليمية، وينظر إلى مدير المدرسة على أنه الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكانياتها البشرية والمادية (العتوم، ٢٠١١).

### مفهوم الانضباط المدرسي:

تطور الانضباط المدرسي طبقاً لتقدم التربية وعلم النفس التربوي، فقد أشار ماسون، Mason إلى "أن الانضباط المدرسي يقوم على ضبط سلوك الطلبة وعواطفهم وانفعالاتهم تحت سيادة موجه من أجل تحقيق هدف معين" الوارد في (عبدالعزیز وعطيوي، ٢٠٠٧).

ويعرف الانضباط المدرسي بأنه "عملية قبول للتعليمات والتوجيهات الصادرة للطلاب لتسهيل القيام بما يستد إليهم من وظائف وأعمال، وهناك من يرى أن الانضباط المدرسي عملية تقوم المدرسة خلالها بمساعدة الطلاب على تبني القيم والمعايير للحرية المنظمة" (الجبور، ٢٠١٥).

كما يعرف بأنه التزام المعلمين والطلاب بالحضور المنتظم، والتقييد بأنظمة المدرسة بما يحقق استكمال المناهج الدراسية وفق خطة سير العملية التعليمية (وزارة التعليم، ٢٠١٦).

ويمكن التمييز بين نوعين من الانضباط المدرسي (جريسات، ٢٠١١):

الانضباط الداخلي: ويعني محافظة الطلبة أنفسهم على النظام والهدوء في المدرسة.  
الانضباط الخارجي: ويعني المحافظة على النظام داخل المدرسة باستخدام وسائل خارجية مثل الثواب والعقاب، ومن أجل تحقيق هذا النوع من الانضباط يتم استخدام الأساليب الوقائية والعلاجية في التعامل مع قضايا الطلبة ومشكلاتهم التي تحدث نتيجة ممارسات غير سليمة في بعض المواقف التعليمية أو أية مواقف أخرى.

### أهمية الانضباط المدرسي:

تتمثل أهمية الانضباط المدرسي في توفير بيئة تعليمية ملائمة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، بما ينعكس على الأطراف كافة في بيئة التعلم (شريف والدوسري،

٢٠١٩). وللانضباط المدرسي أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية بمختلف مستوياتها فهو محور العملية التربوية، وأساس نجاحها، وتحقيق أهدافها ، ولا يقتصر دور الانضباط على إسهامها في الرفع من مستوى الطالب بل يتعدى ذلك إلى تحقيق أحد الأهداف التربوية السامية وهو الإسهام في نمو الطالب الخلقي الاجتماعي وذكر الشربيني (٢٠١٨) أهمية الانضباط المدرسي في نقاط كما يلي :

- يعد الانضباط شرط أساسي للتدريس والتعلم، التلميذ يحقق للمعلم تحكماً في عملية التدريس ليصبح بمقدوره اكتسابهم العلوم والمهارات والمعارف التي يخطط لها.
- يمثل الانضباط أهمية كبيرة للجانب الاجتماعي في المدرسة، حيث يسهل الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين التلاميذ وأنفسهم، وبينهم وبين معلمهم وإدارة المدرسة.
- يُعلم الانضباط أهمية التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي لتحقيق هدف معين.

#### أهداف الانضباط المدرسي:

يهدف الانضباط المدرسي إلى توفير الظروف المناسبة والحسنة للدراسة، وتوفير الاحترام للكادر الإداري والتدريسي، وتنمية الفهم، والمثل، والاتجاهات والعادات، وغيرها من مكونات السلوك السوي التي تضمن أن يكون مسلك كل طالب مسلكاً اجتماعياً، دون الحاجة إلى استتعاره الخوف، أو ممارسة أي ضغوط، سوى ما ينعكس من آراء أقرانه عليه، وتنمية السلوك الاجتماعي عنده، كما يهدف تسهيل عملية الاتصال والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين الطلاب أنفسهم، ومع معلمهم وإدارة المدرسة ، ويعلم الطلبة منذ مرحلة مبكرة من حياتهم أهمية حقوق الآخرين. (السلامة، ٢٠١٨).

وحدد محمد (٢٠٢٠) أهداف الانضباط المدرسي في دراستها حول لائحة وزارة التعليم بالآتي:

- توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة تساعد الطلاب على تحقيق النمو الاجتماعي والأكاديمي الصحيح.
- مساعدتهم في إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين قائمة على المودة والاحترام المتبادل.
- تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية المتكررة التي تعرض الطالب إلى الإجراءات التأديبية.
- احترام القانون وتدعيم قيم التسامح والاحترام المتبادل بين المعلمين والإدارة المدرسية والطلاب.
- تدريب الإدارة المدرسية والمعلمين لتنمية القدرة على اتخاذ القرارات المسؤولة، والتعامل مع المواقف الصعبة بصورة أخلاقية توفر القدوة والنموذج السلوكي للحد من الممارسات والسلوكيات السلبية، وما يترتب عليها من عواقب قد تكون ضارة بالبيئة المدرسية.
- تحديد المخالفات السلوكية والاستراتيجيات التوجيهية والإرشادية والعلاجية والتأديبية المتدرجة لخلق بيئة بين أطراف العملية التعليمية.
- توفير الدعم الوقائي والعلاجي لمواجهة السلوكيات السلبية.

### معوقات الانضباط المدرسي:

من الأسباب التي تؤدي إلى مشكلات في الانضباط المدرسي أسباب تتعلق بجميع مدخلات العملية التعليمية التعلمية أو بعضها ومنها كما وردت لدى الكايد (٢٠٠٨):

- العوامل المرتبطة بالطلاب أنفسهم: حيث يوجد هنالك العديد من الاختلافات الواسعة المدى بين الطلبة في القدرة العقلية قد لا تناسبها نوعية المادة التعليمية التي يقدمها المعلم، فإذا كان مستوى المادة التعليمية منخفضاً أدى ذلك إلى سأم المتفوقين وضجرهم، وإذا كان مرتفعاً أدى إلى شرود ذهن الطالب المنخفض الذكاء. وفي كلا الحالتين يكون ذلك مبرراً قوياً ودافعاً حاسماً للطلاب في إحداث مشكلات صافية تؤدي إلى عدم الانضباط، وقد تكون عوامل صحية أو عوامل متعلقة بشخصية الطالب
- عوامل متعلقة بالمعلم: يؤثر سلوك المعلم بصورة واضحة في تحديد ما يقوم به التلاميذ من سلوكيات وانضباطية سواء في حجرة الصف أم خارجها.
- عوامل متعلقة بإدارة المدرسة: تلعب الإدارة دوراً هاماً في مشكلة عدم الانضباط الصفي، فعدم واقعية هذه الإدارة وقوانينها وتعليماتها يدفع الطلاب إلى تحدي هذه القوانين وعدم الالتزام بها، فالطلاب يقبلون القوانين المعقولة والمنطقية ويلتزمون بها.

### مجالات الانضباط المدرسي في ظل التعليم عن بعد

تقع على عاتق مديرة المدرسة بعض المسؤوليات والمهام لقيادة الأداء المدرسي بنجاح في ظل التعليم عن بعد، ومن ذلك ما ذكره نعساني (٢٠٢٠) بالآتي:

١. تهيئة الظروف المناسبة التي تحفز منسوباتها لتقديم أداء مرتفع.
٢. القضاء على مشكلات الأداء لدى ظهورها.
٣. تحمل المسؤوليات الأخرى.

وفيما يأتي تفصيل كل منها:

أولاً: مجال ضبط غياب الطلاب عن المدرسة

يتمثل دور قائدة المدرسة في ضبط غياب الطالبات عن المدرسة خلال فترة التعليم عن بعد في التشديد على عدم غياب الطالبات عن المنصة التعليمية إلا بعذر رسمي، كما هو الحال في الدراسة الحضورية، مع التأكيد على منسوباتها على أهمية الرصد الإلكتروني اليومي لحالات تغيب الطالبات عن الدروس اليومية عبر المنصة التعليمية، وهذا يقتضي بالضرورة أهمية التواصل مع أولياء الأمور للاستعلام عن أسباب الغياب عن دروس المنصة التعليمية (الفاضل، ٢٠٢٠).

ثانياً: مجال ضبط انتظام الدراسة

من المهام الرئيسية لمدير المدرسة في ظل التعليم عن بعد ضبط انتظام العملية الدراسية، من خلال الإعلان عن الجدول الدراسي لمنسوبي المدرسة والطلاب وأولياء الأمور عبر موقع المدرسة الإلكتروني، وتوزيع الحصص الدراسية على المعلمين قبل بداية الدراسة بوقت كاف، حتى يتمكنوا من إعداد خططهم الفصلية والسبوعية قبل بداية العام

الدراسي، وتحضير الدروس الإلكترونية، وإعداد الأنشطة المساندة للتعليم، واختيار الطرق الأنسب للتعليم الإلكتروني، وإعداد العروض التقديمية بوقت كاف، ورفعها عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة (هلال، ٢٠٢٠).

ثالثاً: مجال ضبط غياب وتأخر المعلمين

إن غياب المعلم عن الدروس اليومية الحضورية يربك العملية التعليمية، لما يتطلبه من توفير معلمين لتغطية دروسه اليومية، وغيابه عن المنصة الإلكترونية في التعليم عن بعد أشد إرباكاً، ولذا يقع على عاتق مدير المدرسة التشديد على عدم غياب المعلمين أو تأخرهم عن المنصة التعليمية إلا بعذر رسمي، مع أهمية إبلاغ الإدارة المدرسية قبل الغياب بوقت كاف، حتى يتسنى لهم أخذ الترتيبات اللازمة لتعويض الغياب والنقص، وهذا يقتضي ضرورة تفعيل مدير المدرسة الأنظمة الخاصة بتأخر المعلمين عن دخول المنصة التعليمية، وإيقاع العقوبات المقررة نظاماً بحق المتغيبين دون عذر رسمي (الأحمدي، ٢٠٢٠).

رابعاً: مجال ضبط استكمال تدريس المقررات الدراسية

إن ضبط انتظام الدراسة قبل بداية العام الدراسة يسهم بدرجة كبيرة في ضبط مدير المدرسة لاستكمال تدريس المقررات الدراسية، فعلى مدير المدرسة رصد حالات التأخر الواضح في تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد، مع التأكيد على المعلمين بأهمية استكمال جميع دروس المقرر، وعدم استبعاد أي دروس منه، أو استثناء بعضها لغايات الاختبارات الشهرية أو النهائية، وهذا يؤدي بالضرورة إلى استكمال المقررات الدراسي بما يتوافق مع الخطة الفصلية أو السنوية التي وضعها المعلم منذ بداية العام الدراسي (هلال، ٢٠٢٠).

الجزء الثاني: الدراسات السابقة

- دراسة الفالح (٢٠٢١) بعنوان " دور القيادة المدرسية في ضبط منظومة الأداء التعليمي والإداري في مدارس وكالة الغوث"، والتي هدفت للكشف عن دور الإدارة المدرسية في المراحل الثانوية بمدارس وكالة الغوث في الأردن في ضبط العملية التعليمية والإدارية في مؤشرات (انتظام الطلاب، ومؤشر انتظام المعلمين والإداريين في العمل) خلال جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة اعتماداً على استبانة أعدها لهذا الغرض، وتمثلت عينة الدراسة في (٢١٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، ومن أبرزها: حصول إجمالي عبارات محور (دور الإدارة المدرسية في ضبط انتظام المعلمين والعاملين) على درجة عالية ومتوسط حسابي (٤.١٢)، في حين حصل محور (دور الإدارة المدرسية في انتظام الطلاب) خلال التعليم عن بعد على درجة كفاءة متوسطة، ومتوسط حسابي (٣.١١)، والذي عزاه الباحث لضعف وسائل التقنية المعينة على العملية التعليمية عن بعد لدى الطلاب، بالإضافة إلى ضعف شبكة الإنترنت، وجاء في المرتبة الأخيرة محور (دور الإدارة المدرسية في انتظام الدراسة) بدرجة كفاءة ضعيفة، ومتوسط حسابي (٢.٥١)

والذي عزاه الباحث لاضطراب العملية التعليمية في الأردن بسبب انتشار الجائحة بشكل كبير، واضطراب قرارات الوزارة حول تطبيق التعليم الإلكتروني بين المنصة التعليمية والقنوات التلفازية الناقلة للدروس اليومية.

- **دراسة الوزني (٢٠٢١)** بعنوان "كفاءة قيادة الأداء لدى إدارات المدارس الثانوية بمحافظة عمان خلال جائحة كورونا"، هدفت الدراسة للكشف عن كفاءة قيادة الأداء لدى إدارات المدارس الثانوية بمحافظة عمان خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لدراسة، طبقت على عينة بلغ قوامها (٥٤١) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة قيادة الأداء لدى في محور (ضبط منسوبي المدارس) جاء بدرجة عالية، ومتوسط حسابي (٤,٠٣)، كما حصل محور (انتظام الدراسة) على درجة كفاءة عالية أيضاً، ومتوسط حسابي (٤,٠١)، بينما حصل محور (ضبط انتظام الطلاب) على درجة كفاءة متوسطة، وكتوسط حسابي (٣,٢٣).

- **دراسة ستون (Stone, 2021)** بعنوان "الممارسات الإدارية لقادة المدارس الثانوية"، وهدفت إلى الكشف عن الممارسات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بالنرويج، واستخدم الباحث المنهج النوعي، اعتماداً على أداة الملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومنها: أن هناك مجموعة من الممارسات الإدارية التي يمارسها قادة المدارس الثانوية بالنرويج، ومنها: متابعة انتظام الطلاب في العملية التعليمية، ومتابعة سير إجراءات الدراسة بشكل يومي.

- **دراسة العجمي والسعيد (٢٠٢٠)**. بعنوان " واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية"، وهدفت لمعرفة واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء المدرسي، وهل توجد فروق من وجهات نظر أفراد الدراسة من حيث المؤهل وسنوات الخبرة، واستخدما في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لدراسة ، طبقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (١٠٢) من قادات المدارس الثانوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق قادة المدارس دولة الكويت لمؤشرات الأداء المدرسي جاءت بدرجة كبيرة ، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق قيادات المدارس لمؤشر الأداء في تجويد العمل تعزى لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة ، واوصت الدراسة بتوفير فرص تدريبية لقيادات المدارس تمكنهم من قياس الأداء وتوظيف مؤشرات الأداء المدرسي في التحسين المدرسي.

- **دراسة بريستول (Bristol, 2020)** بعنوان "دور الإدارة المدرسية في عمليات الضبط الإداري وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي للطلاب"، وهدفت إلى الكشف عن علاقة دور الإدارة المدرسية في الضبط الإداري لمنسوبيها وطلابها بتحصيلهم الأكاديمي في مدارس المرحلة الثانوية الفنلندية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، اعتماداً على

استبانة أعدها لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومنها: أن مستوى الضبط الإداري للمعلمين والطلاب في المدارس الأسترالية جاء بدرجة عالية جداً، وأنه يؤثر بصورة إيجابية على التحصيل الأكاديمي للطلاب، وهو ما عزاه الباحث إلى ثقافة الانضباط التي يتمتع بها معلمو المدارس الفنلندية.

- دراسة نجيب (٢٠٢٠) بعنوان "واقع الأداء المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة للوقوف عن واقع كفاءة الإدارة المدرسية في عمليتي التعليم والتعلم خلال فترة التعليم عن بعد بمحافظة المنوفية، اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لدراسة، طبقت على عينة بلغ قوامها (٣٥١) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة كفاءة الإدارة المدرسية في تحقيق مؤشرات (انتظام الدراسة) من وجهة نظر العينة جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٨٨)، في حين حصلت مؤشرات (انضباط المعلمين) خلال فترة التعليم عن بعد من وجهة نظر عينة البحث على درجة كفاءة متوسطة، ومتوسط حسابي (٣.٢١).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تم فيما يأتي تقديم عرض للكشف عن أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كالتالي:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظت الباحثين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد.

أولاً: من حيث موضوع الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول بعض مجالات كفاءة قيادة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام، فقد اتفقت مع دراسة الفالح (٢٠٢١) في تناول دور الإدارة المدرسية في انتظام الطلاب.

كما اتفقت مع دراسة الفالح (٢٠٢١)، ودراسة الوزني (٢٠٢١)، ودراسة نجيب (٢٠٢٠) في تناول دور الإدارة المدرسية في انتظام المعلمين والعاملين. كما اتفقت مع دراسة الفالح (٢٠٢١)، ودراسة الوزني (٢٠٢١)، ودراسة نجيب (٢٠٢٠) في تناول دور الإدارة المدرسية في انتظام الدراسة.

ثانياً: من حيث عينة الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تطبيقها على عينة من المعلمين، ولكنها اختلفت عن دراسة الوزني (٢٠٢١) التي طبقت على المشرفين التربويين، ودراسة العجمي والسعيد (٢٠٢٠) التي طبقت على قادة المدارس.

ثالثاً: من حيث أدوات الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ماعدا دراسة ستون (Stone, 2021) التي اعتمدت أداة الملاحظة.

رابعاً : من حيث منهج الدراسة تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي، ولكنها تختلف عن ودراسة ستون (Stone, 2021) التي اعتمدت على المنهج النوعي.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور لمفهوم منظومة الأداء المدرسي ومؤشراته وكذلك في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية واختيار أداة الدراسة وفي إعداد الإطار النظري.

#### منهج البحث:

في ضوء طبيعة هذا البحث وأهدافه تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لمناسبته لأهداف البحث وطبيعته. وقد عرفه العساف بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف، ٢٠١٢، ١٧٩).

#### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع معلمات المدارس الحكومية في المرحلة الابتدائية بمدينة جدة، حيث إن العدد الكلي للمعلمات (٧٢٤٢) بحسب إحصاءات وزارة التعليم (٢٠٢١).

#### عينة البحث:

لتحديد الحد الأدنى المقبول لعينة البحث اعتمدت الباحثة على معادلة ثاميسون (Thompson, 2002) الخاصة باختيار أقل نسبة ممكنة للعينة من المجتمع واختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٩٠) معلمة من المدارس الحكومية في المرحلة الابتدائية بمدينة جدة يمثلان نسبة (٣,٥%) من مجتمع البحث.

#### أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي اعتمدت الباحثين على الاستبانة للكشف عن درجة كفاءة قيادة الأداء في مؤشر الانضباط المدرسي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة خلال فترة التعليم عن بعد. وبناء على ذلك قامتا بإعداد الاستبانة مستندة على الدراسات السابقة.

#### صدق أداة البحث:

قامتا الباحثتين بالتأكد من صدق أداة البحث بطريقتين: الطريقة الأولى: صدق المحكمين: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين) عرضتا الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في القيادة التربوية، وعددهم (١١) أحد عشر محكماً حيث أشاروا إلى تعديل بعض العبارات وحذف بعضها.



**الطريقة الثانية: صدق الاتساق الداخلي:**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (١) معاملات ارتباط عبارات كل مجال بالدرجة الكلية له**

المجال	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد	١	**٠.٨٤٧	٥	**٠.٨٨٧
	٢	**٠.٨٨٦	٦	**٠.٩٠٢
	٣	**٠.٨٩٩	٧	**٠.٨٨٧
	٤	**٠.٩١٥	٨	**٠.٨٩٣
انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد	٩	**٠.٨٥٨	١٣	**٠.٨٨٥
	١٠	**٠.٩٠٢	١٤	**٠.٩١٠
	١١	**٠.٨٨٤	١٥	**٠.٨٨٥
	١٢	**٠.٨٨٣	١٦	**٠.٨٧٢
غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد	١٧	**٠.٨٨٦	٢٢	**٠.٨٩٣
	١٨	**٠.٩٠٤	٢٣	**٠.٨٩٨
	١٩	**٠.٩٠٢	٢٤	**٠.٨٩٠
	٢٠	**٠.٨٦٠	٢٥	**٠.٨٨٤
استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد	٢١	**٠.٨٧٥		
	٢٦	**٠.٨٩٤	٣٠	**٠.٩٠٣
	٢٧	**٠.٩٠٤	٣١	**٠.٨٨٥
	٢٨	**٠.٩٠٧	٣٢	**٠.٨٨٦
	٢٩	**٠.٨٩٩		

\*\* دالة عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال المنتمية إليه كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١).

**جدول رقم (٢) معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة**

المجال	معامل الارتباط
غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد	**٠.٨٩٢
انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد	**٠.٩٥٠
غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد	**٠.٩١٩
استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد	**٠.٩٣٩

\*\* دالة عند (٠.٠١)

ويبين الجدول (٢) معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة وجميعها كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

**ثبات أداة البحث:**

للتحقق من ثبات الاستبانة تم ايجاد معامل ثبات الفا كرونباخ لمجالات الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (٣) قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة**

معامل ألفا كرونباخ	المجال
٠.٩٦٢	غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٩٦٠	انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٩٦٦	غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٩٥٩	استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٩٨٥	الاستبانة ككل

يبين الجدول (٣) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام

- الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.

**نتائج البحث ومناقشتها**

نتائج إجابة السؤال الرئيس؛ والذي ينص على: " ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة

في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد

الترتيب	درجة الكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	عالية	٠.٧٨٢	٤.٠٨	غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد
٢	عالية	٠.٧٧٨	٤.٠٤	انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد
٤	عالية	٠.٨٢١	٣.٩٠	غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد
٣	عالية	٠.٨١١	٣.٩٧	استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد
	عالية	٠.٧٣٨	٣.٩٩	درجة كفاءة قيادة أداء قائدات المدارس في مؤشر الانضباط المدرسي ككل

ويبين الجدول (٤) جميع المجالات على درجات كفاءة عالية حصول بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٩)، حيث حصل مجال غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٨)، تلاه مجال انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٤.٠٤)، تلاه مجال استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٧)، تلاه مجال غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٠).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: الوزني (٢٠٢١) والعجمي والسعيد (٢٠٢٠) ونجيب (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن كفاءة قيادة أداء قائدات المدارس في مؤشر الانضباط المدرسي ككل جاء بدرجة عالية.

وربما يعزى ارتفاع درجة إجمالي مجالات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس في مؤشر الانضباط المدرسي من وجهة نظر عينة البحث إلى شعور مديرات المدارس بأهمية ضبط العملية التعليمية، وبخاصة في ظل حداثة تجربة المملكة العربية السعودية في عملية التعليم عن بعد بالنسبة للتعليم العام، وحرص المديرات على إنجاح عملية التعليم عن بعد. وهذا ما أكدته التقارير الدولية من نجاح هذه التجربة بالمملكة العربية السعودية، واعتبارها أنموذجاً يحتذى به في التعليم عن بعد.

## درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية... د. ايمان الأمير - العنود الصباحي

نتائج إجابة السؤال الأول؛ والذي ينص على: "ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات

الترتيب	درجة الكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
١	عالية	٠.٨٤٢	٤.١٢	تؤكد قائدة المدرسة على الرصد الإلكتروني يومياً لحالات غياب الطالبات.	٢
٢	عالية	٠.٨٩٣	٤.١٠	تؤكد قائدة المدرسة على المعلمات رصد غياب الطالبات عن المنصة التعليمية في كل حصة.	٤
٣	عالية	٠.٩٢١	٤.٠٩	تتابع قائدة المدرسة حضور الطالبات للدروس اليومية عبر المنصة التعليمية.	٥
٤	عالية	٠.٧٦٨	٤.٠٨	تؤكد قائدة المدرسة على عدم غياب الطالبات عن دروس المنصة إلا بعذر رسمي.	١
٥	عالية	٠.٨٨٥	٤.٠٨	تشجع قائدة المدرسة الطالبات على أهمية حضور الدروس عبر المنصة لاسيما خلال الأسبوع الأخير.	٧
٦	عالية	٠.٩٣٣	٤.٠٧	توضح قائدة المدرسة للطالبات أهمية حضور الدروس عبر المنصة لاسيما الأسبوع الأول.	٦
٧	عالية	٠.٩٠٥	٤.٠٦	تفعل قائدة المدرسة لائحة المواظبة للطالبات المتغيبات عن الدروس اليومية عبر المنصة.	٨
٨	عالية	٠.٨٧٩	٤.٠٤	تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور الذين تتغيب بناتهم عن الحصة عبر المنصة التعليمية.	٣
	عالية	٠.٧٨٢	٤.٠٨	المتوسط العام	

وبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات تراوحت قيمها بين (٤.٠٤ - ٤.١٢) وجميعها بدرجات كفاءة عالية بمتوسط حسابي قيمته (٤.٠٨) حيث حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تؤكد قائدة المدرسة على الرصد الإلكتروني يومياً لحالات غياب الطالبات" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٤.١٢)، في

حين حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور الذين تتغيب بناتهم عن الحصة عبر المنصة التعليمية " على أقل متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٤).

وربما يعزى ارتفاع درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات من وجهة نظر عينة البحث إلى دور مديرات المدارس في المتابعة اليومية لحضور الطالبات وانصرافهن، وتأكيد مديرات المدارس على المعلمات بأهمية الرصد اليومي لحضور الطالبات في كل درس بحسب ما نصت عليه تعليمات وزارة التعليم خلال فترة التعليم عن بعد. وتتفق هذه النتيجة من نتائج دراسة كل من: العجمي والسعيد (٢٠٢٠)، ودراسة شريف والدوسري (٢٠١٩) ودراسة تايلور (Taylor, 2019) التي أشارت إلى أن كفاءة القيادة المدرسية في هذا المجال جاءت بدرجة عالية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة كل من: الفالح (٢٠٢١)، والوزني (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على كفاءة قيادة الأداء للإدارة المدرسية في مجال ضبط غياب الطالبات،

نتائج إجابة السؤال الثاني؛ والذي ينص على: "ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة

الترتيب	درجة الكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
١	عالية	٠.٨٥٦	٤.٠٩	تؤكد قائدة المدرسة على استكمال اليوم الدراسي الأول عبر المنصة التعليمية حتى نهاية الحصة الأخيرة.	١٦
٢	عالية	٠.٨٥٤	٤.٠٨	تعلن قائدة المدرسة عن الجدول الدراسي عبر المنصة التعليمية قبل بداية كل فصل دراسي بوقت كافٍ.	١٢
٣	عالية	٠.٩٠٦	٤.٠٥	تحرص قائدة المدرسة على انتظام الطالبات بالدخول للمنصة التعليمية منذ اليوم الأول للدراسة.	٩

## درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية... د. ايمان الأمير – العنود الصباحي

الترتيب	درجة الكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
٤	عالية	٠.٨٦١	٤.٠٤	تحرص قائدة المدرسة على تسليم الكتب المدرسية للطالبات قبل بداية كل فصل دراسي بوقت كافٍ.	١٥
٥	عالية	٠.٨٦١	٤.٠٣	تتابع قائدة المدرسة تحضير الدروس اليومي للمعلمات عبر المنصة منذ اليوم الأول بداية كل فصل دراسي.	١١
٦	عالية	٠.٨٩٣	٤.٠٢	تحفز قائدة المدرسة المعلمات لإعطاء الدروس عبر المنصة منذ بداية كل فصل دراسي.	١٠
٧	عالية	٠.٨٨٥	٤.٠٢	توجه قائدة المدرسة المعلمات إلى تسليم خطة توزيع المقرر قبل اليوم الأول من بداية كل فصل دراسي	١٣
٨	عالية	٠.٩١٧	٤.٠٠	تنبه قائدة المدرسة طالباتها على وجود الكتب المدرسية خلال الدروس الإلكترونية منذ اليوم الأول للدراسة.	١٤
	عالية	٠.٧٧٨	٤.٠٤	المتوسط العام	

ويبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة تراوحت قيمها بين (٤.٠٠ - ٤.٠٩) وجميعها بدرجات كفاءة عالية، حيث حصلت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "تؤكد قائدة المدرسة على استكمال اليوم الدراسي الأول عبر المنصة التعليمية حتى نهاية الحصة الأخيرة " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٩)، في حين حصلت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " تنبه قائدة المدرسة طالباتها على وجود الكتب المدرسية خلال الدروس الإلكترونية منذ اليوم الأول للدراسة " على أقل متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٠).

وربما يعزى ارتفاع درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة من وجهة نظر عينة البحث إلى عناية مديرات المدارس بهذا المؤشر، ومتابعة الجدول اليومي للدروس، وشعورهن بأنهن مسؤولات عن الإشراف على المهام الإدارية في مدارسهن من خلال التأكد من أن المدرسة تعمل وفقاً للقواعد واللوائح، لما يمتلكه من خبرة تؤهلهن لإدارة العملية التعليمية عن بعد بنفس الكفاءة التي كانت تتم في عملية التعليم الحضوري.

وتتفق هذه النتيجة من نتائج دراسة كل من: الوزني (٢٠٢١)، ودراسة العجمي والسعيد (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن كفاءة القيادة المدرسية في هذا المجال جاءت بدرجة عالية. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة الفالح (٢٠٢١) التي جاءت في هذا المؤشر بدرجة ضعيفة.

نتائج إجابة السؤال الثالث؛ والذي ينص على: "ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر غياب وتأخر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر غياب وتأخر المعلمين، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر غياب وتأخر المعلمين

الترتيب	درجة الكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
١	عالية	٠.٩١٥	٣.٩٦	ترفع قائدة المدرسة لإدارة التعليم إلكترونياً بحالات الغياب الاضطراري.	٢٢
٢	عالية	٠.٩٢٤	٣.٩٦	تلتزم قائدة المدرسة بالدقة في توصيف حالات غياب المعلمات أو تأخرهن عن الدروس الإلكترونية عن بعد.	٢٤
٣	عالية	٠.٩٣٤	٣.٩٥	تنبيه قائدة المدرسة على عدم غياب المعلمات أو تأخرهن عن الدروس الإلكترونية إلا بعذر رسمي.	١٧
٤	عالية	٠.٩٠٠	٣.٩٤	ترفع قائدة المدرسة لإدارة التعليم إلكترونياً بالغيابات المرضية.	٢٣
٥	عالية	٠.٩٠٤	٣.٩٢	تفعل قائدة المدرسة الأنظمة والتعليمات بحق المعلمين المتغييبين عن المنصة التعليمية دون عذر رسمي.	١٨
٦	عالية	٠.٩٢٧	٣.٨٩	تشدد قائدة المدرسة على تحديث بيانات غياب المعلمات وتأخرهن عن المنصة التعليمية.	٢٥
٧	عالية	٠.٩٠٩	٣.٨٧	ترفع قائدة المدرسة لإدارة التعليم إلكترونياً بالغيابات التي لم يتم حسمها.	٢١
٨	عالية	٠.٩٥٦	٣.٨٢	ترفع قائدة المدرسة لإدارة التعليم عقوبات الحسم التي توصي بها لغياب المعلمات أو تأخرهن عن الدروس.	٢٠
٩	عالية	٠.٩٥٦	٣.٧٩	ترفع قائدة المدرسة لإدارة التعليم أسماء المعلمات الغائبات والمتأخرات دون عذر.	١٩
	عالية	٠.٨٢١	٣.٩٠	المتوسط العام	

ويبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر غياب وتأخر المعلمين تراوحت قيمها بين (٣.٧٩ - ٣.٩٦) وجميعها بدرجات كفاءة عالية، حيث حصلت العبارة

رقم (٢٢) والتي تنص على " ترفع قائدة المدرسة لإدارة التعليم إلكترونياً بحالات الغياب الاضطراري " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٣.٩٦)، في حين حصلت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على " ترفع قائدة المدرسة لإدارة التعليم أسماء المعلمات الغائبات والمتأخرات دون عذر" على أقل متوسط حسابي وقيمته (٣.٧٩).

وربما يعزى ارتفاع درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر غياب وتأخر المعلمين من وجهة نظر عينة البحث إلى شعور مديرات المدارس بأهمية هذه المهمة، وما يترتب عليها من أثر على العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن هذه المهمة تمثل استمراراً لعملية التعليم الحضوري، حيث يتوجب على مديرة المدرسة رصد زمن تأخر وغياب كل معلمة ( بعذر أو بدون عذر) في السجل المخصص لهذا الغرض، على أن يشمل الرصد زمن تأخر المعلمة عن دخول الحصة، والخروج من الفصل قبل انتهاء الحصة، والامتناع عن دخول حصص الانتظار، والخروج من المنصة التعليمية قبل نهاية الحصة اليومية لها.

وتتفق هذه النتيجة من نتائج دراسة كل من: الفالح (٢٠٢١)، ودراسة الوزني (٢٠٢١)، ودراسة العجمي والسعيد (٢٠٢٠) ودراسة شريف والدوسري (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن كفاءة القيادة المدرسية في هذا المجال جاءت بدرجة عالية. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة نجيب (٢٠٢٠) التي جاءت في هذا المؤشر بدرجة متوسطة.

نتائج إجابة السؤال الرابع؛ والذي ينص على: "ما درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:



جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الكفاءة	الترتيب
٣٢	تنبه قائدة المدرسة على المعلمات متابعة استكمال الواجبات المنزلية عبر المنصة التعليمية.	٤.٠٢	٠.٩٠١	عالية	١
٢٨	تحرص قائدة المدرسة على استكمال المعلمات للمقرر الدراسي عبر المنصة مع نهاية كل فصل دراسي.	٤.٠١	٠.٨٩٤	عالية	٢
٢٦	ترصد قائدة المدرسة حالات التأخر الواضح في تدريس المعلمات للمقرر عبر المنصة التعليمية.	٣.٩٨	٠.٨٩٥	عالية	٣
٣١	تنبه قائدة المدرسة منسوباتها على عدم اعتماد المذكرات المختصرة بديلة عن المقرر الدراسي.	٣.٩٥	٠.٩٠٧	عالية	٤
٢٩	تتابع قائدة المدرسة على أن تتوافق الدروس اليومية عبر المنصة مع التحضير الإلكتروني اليومي.	٣.٩٤	٠.٩٢٠	عالية	٥
٣٠	تتأكد قائدة المدرسة من توافق الدروس اليومية عبر المنصة مع الخطة الفصلية التي تعدها المعلمة.	٣.٩٤	٠.٩١٣	عالية	٦
٢٧	تنبه قائدة المدرسة على المعلمات بعدم استبعاد دروس من المقرر عبر المنصة التعليمية.	٣.٩٣	٠.٩٠٢	عالية	٧
	المتوسط العام	٣.٩٧	٠.٨١١	عالية	

ويبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية تراوحت قيمها بين (٣.٩٣ - ٤.٠٢) وجميعها بدرجات كفاءة عالية، حيث حصلت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على " تنبه قائدة المدرسة على المعلمات متابعة استكمال الواجبات المنزلية عبر المنصة التعليمية" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٢)، في حين حصلت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على " تنبه قائدة المدرسة على المعلمات بعدم استبعاد دروس من المقرر عبر المنصة التعليمية " على أقل متوسط حسابي وقيمته (٣.٩٣). وربما يعزى ارتفاع درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية من وجهة نظر عينة البحث إلى تأكيد وزارة التعليم على هذا الجانب، نظراً لاحتمال استمرار فترة التعليم عن بعد حسب الأحوال الصحية السائدة في المملكة خلال جائحة كورونا، وهو ما يستوجب استكمال

## درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية... د. ايمان الأمير – العنود الصباحي

المقررات الدراسية كاملة خلال الفصل الدراسي، بحيث لا يتأثر مستوى الطلاب في حال استبعد المعلمون بعض الدروس أو الوحدات الدراسية.  
نتائج إجابة السؤال الخامس؛ والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة أو المؤهل الأكاديمي)؟"  
حسب سنوات الخبرة:

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
١.٠١٦	٤.٠٩	٦٧	أقل من ٥	غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٦٥٩	٤.١٦	١٢٢	من ٥ الى ١٠	
٠.٧٦٢	٤.٠٣	٢٠١	أكثر من ١٠	
١.٠٤٧	٤.٠٠	٦٧	أقل من ٥	انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٦٦٨	٤.١٠	١٢٢	من ٥ الى ١٠	
٠.٧٣٦	٤.٠١	٢٠١	أكثر من ١٠	
١.٠٧٦	٤.٠٣	٦٧	أقل من ٥	غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٧٥٧	٣.٩٢	١٢٢	من ٥ الى ١٠	
٠.٧٥٨	٣.٨٥	٢٠١	أكثر من ١٠	
١.٠٥٥	٤.٠٥	٦٧	أقل من ٥	استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٧٢٦	٣.٩٨	١٢٢	من ٥ الى ١٠	
٠.٧٦٩	٣.٩٣	٢٠١	أكثر من ١٠	
١.٠٠٤	٤.٠٤	٦٧	أقل من ٥	درجة كفاءة قيادة أداء قائدات المدارس في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد
٠.٦٢٦	٤.٠٤	١٢٢	من ٥ الى ١٠	
٠.٦٩٧	٣.٩٥	٢٠١	أكثر من ١٠	

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٠) اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد	بين المجموعات	١.٢٥٠	٢	٠.٦٢٥	١.٠٢٢	٠.٣٦١
	داخل المجموعات	٢٣٦.٦٨٤	٣٨٧	٠.٦١٢		
	المجموع	٢٣٧.٩٣٣	٣٨٩			
انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد	بين المجموعات	٠.٧٣٢	٢	٠.٣٦٦	٠.٦٠٣	٠.٥٤٨
	داخل المجموعات	٢٣٤.٧٧٧	٣٨٧	٠.٦٠٧		
	المجموع	٢٣٥.٥٠٩	٣٨٩			
غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد	بين المجموعات	١.٨٤٣	٢	٠.٩٢٢	١.٣٦٩	٠.٢٥٦
	داخل المجموعات	٢٦٠.٥٧٩	٣٨٧	٠.٦٧٣		
	المجموع	٢٦٢.٤٢٣	٣٨٩			
استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد	بين المجموعات	٠.٨٣٠	٢	٠.٤١٥	٠.٦٢٩	٠.٥٣٣
	داخل المجموعات	٢٥٥.٣٢٨	٣٨٧	٠.٦٦٠		
	المجموع	٢٥٦.١٥٩	٣٨٩			
درجة كفاءة قيادة أداء قائدات المدارس في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد	بين المجموعات	٠.٧٧٠	٢	٠.٣٨٥	٠.٧٠٥	٠.٤٩٥
	داخل المجموعات	٢١١.٢٣١	٣٨٧	٠.٥٤٦		
	المجموع	٢١٢.٠٠١	٣٨٩			

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠.٠٥) في جميع المجالات، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر

## درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية... د. ايمان الأمير – العنود الصباحي

المعلمات في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي مهما بلغت سنوات خبرتهن.  
حسب المؤهل الأكاديمي:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار كروسكال ويلز لدلالة الفروق في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد	بكالوريوس	٣٢٠	١٨٤.٢٥	٢٠.٦٣١	٢	٠.٠٠٠
	ماجستير	٤٦	٢٣١.٠٩			
	دكتوراه	٢٤	٢٧٧.٣٣			
انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد	بكالوريوس	٣٢٠	١٨٨.٥٣	٨.٠٨٨	٢	٠.٠١٨
	ماجستير	٤٦	٢١٦.٦٨			
	دكتوراه	٢٤	٢٤٧.٧٧			
غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد	بكالوريوس	٣٢٠	١٨٧.٥٤	١١.٠٣٥	٢	٠.٠٠٤
	ماجستير	٤٦	٢١٧.٩٠			
	دكتوراه	٢٤	٢٥٨.٦٩			
استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد	بكالوريوس	٣٢٠	١٨٩.٨٢	٩.٩٧٢	٢	٠.٠٠٧
	ماجستير	٤٦	١٩٨.٩٩			
	دكتوراه	٢٤	٢٦٤.٥٤			
درجة كفاءة قيادة أداء قائدات المدارس في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد	بكالوريوس	٣٢٠	١٨٧.٤٩	١١.٩٦٩	٢	٠.٠٠٣
	ماجستير	٤٦	٢١٥.٣٩			
	دكتوراه	٢٤	٢٦٤.١٧			

يتضح من الجدول (١١) أن قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) في جميع المجالات، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي، ومن متوسطات الرتب تبين أن درجات الكفاءة تزداد بازدياد المؤهل الأكاديمي، وهذا يدل على أن وجهات نظر المعلمات

في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تزداد كلما ارتفع المؤهل الأكاديمي لديهن.

### نتائج البحث

- بناء على أسئلة البحث وأهدافه، ونتيجة التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة البحث، فقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج، ومنها:
١. حصول إجمالي العبارات لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر انتظام الدراسة على متوسط حسابي قيمته (٤.٠٨) ودرجة كفاءة عالية.
  ٢. حصول إجمالي العبارات لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر ضبط غياب الطالبات على متوسط حسابي قيمته (٤.٠٤) ودرجة كفاءة عالية.
  ٣. حصول إجمالي العبارات لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر غياب وتأخر المعلمين على متوسط حسابي قيمته (٣.٩٠) ودرجة كفاءة عالية.
  ٤. حصول إجمالي العبارات لدرجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية بجدة خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية على متوسط حسابي قيمته (٣.٩٧) ودرجة كفاءة عالية.
  ٥. حصول جميع المجالات على درجات كفاءة عالية ومتوسط حسابي قيمته (٣.٩٩)، حيث حصل مجال غياب الطلاب خلال فترة التعليم عن بعد على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٨)، تلاه مجال انتظام الدراسة خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٤.٠٤)، تلاه مجال استكمال تدريس المقررات الدراسية خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٧)، تلاه مجال غياب وتأخر المعلمين خلال فترة التعليم عن بعد بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٠).
  ٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة،
  ٧. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات كفاءة قيادة الأداء لدى قائدات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات خلال فترة التعليم عن بعد في مؤشر الانضباط المدرسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأكاديمي الأعلى.

### توصيات البحث

١. بناء على ما توصلت له الباحثة من نتائج، فإنها توصي بما يأتي:  
ضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بالتواصل مع أولياء الأمور الذين تتغيب بناتهم عن الحصص عبر المنصة التعليمية، من خلال تفعيل الرسائل النصية والخطابات الرسمية لأولياء الأمور.
٢. ضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بتبنيه طالباتها على وجود الكتب المدرسية خلال الدروس الإلكترونية منذ اليوم الأول للدراسة، لزيادة ضبط كفاءة أداء الإدارة المدرسية في مؤشر انتظام الدراسة، وذلك عن طريق تحديد مواعيد لتسليم الكتب المدرسية قبل بداية العام الدراسي بوقت كافٍ، لتتمكن الطالبة من استلام الكتب قبل البدء في الحصص الدراسية.
٣. ضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بالرفع لإدارة التعليم أسماء المعلمات الغائبات والمتأخرات دون عذر، الأمر الذي يسهم في ضبط كفاءة أداء الإدارة المدرسية في مؤشر غياب المعلمات وتأخرهن، وذلك من خلال إرسال التقارير الأسبوعية لإدارة التعليم.
٤. ضرورة زيادة اهتمام إدارة المدرسة بتبنيه المعلمات بعدم استبعاد دروس من المقرر عبر المنصة التعليمية، الأمر الذي يسهم في ضبط كفاءة أداء الإدارة المدرسية في مؤشر استكمال تدريس المقررات الدراسية، وذلك من خلال التذكير بكتاب وزارة التعليم المتعلق بذلك.

### المقترحات:

١. تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات المستقبلية التي قد تثري البحث الحالي، ومن ذلك:  
دراسة درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشر الانضباط المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد في مراحل دراسية ومناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.
٢. دراسة درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشر الانضباط المدرسي خلال التعليم الحضوري.
٣. دراسة درجة كفاءة قيادة الأداء لقائدات المدارس الابتدائية بجدة في مؤشرات أخرى من مجالات منظومة قيادة الأداء المدرسي، مثل: مجال التحصيل الدراسي، أو مجال الأداء التدريسي والوظيفي للمعلمات، أو مجال النمو المهني.

المراجع

المراجع العربية :

الأحمدي، ماجد بن عبد الله. (٢٠٢٠). المشكلات التي يواجهها قائد المدرسة في ظل التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا. *المجلة العربية للعلوم التربوية*، ٥(٧)، ٢٤٧-٢٨١.

الجبور، نايف مفضي نهار. (٢٠١٥). درجة تطبيق معلمي التربية الرياضية في المدارس الثانوية الحكومية لمعايير جائزة الملك عبدالله الثاني للياقة البدنية وعلاقتها بالانضباط المدرسي من وجهة نظر المديرين في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان. الحسيني، فايزة أحمد. (٢٠٢٠). التعليم الإلكتروني في زمن كورونا: المآل والآمال، *المجلة الدولية للعلوم و البحوث في العلوم التربوية*، ٣(٤).

السلامة، نجود عبد الله. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الانضباط المدرسي لدى طلبة محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.

الشربيني، سامي محمد. (٢٠١٨). فعالية لائحة الانضباط المدرسي على الممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي في العمل مع الحالات الفردية، *مجلة الخدمة الاجتماعية*، (٦٠) ج٤، ٤٢٣-٤٦٢.

العتوم، عدنان محمد. (٢٠١١). القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار اليازوري للنشر.

العجمي، منيرة خالد؛ السعيد، مجيب علي. (٢٠٢٠). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية*. ٣٠(٣). ١٧٥-٢٠١.

العساف، صالح. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.

الفاضل، مراد علي. (٢٠٢٠). دور قائد المدرسة في تحقيق الانضباط المدرسي في ظل التعليم عن بعد. *مجلة جامعة البلقاء التطبيقية*، ٥(٤). ٢٨-٥١.

الفالح، بلال جبران. (٢٠٢١). دور القيادة المدرسية في ضبط منظومة الأداء التعليمي والإداري في مدارس وكالة الغوث. مجلة جامعة البلقاء التطبيقية، ٧(٧)، ١٠١-١٤٢.

القحمانى، مها حسن الحسن. (٢٠١٥). الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل. رسالة دكتوراه في الإدارة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القرني، عبد الله سليمان. (٢٠١٠). منظومة إشرافية لتطوير الأداء المدرسي. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

القرني، ماجد عبد الله. (٢٠١٧). أثر أنماط القيادة المدرسية على انضباط الطلاب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(٥)، ١٠١-١٣٤.

الكايد، رakan عيسى. (٢٠٠٨). درجة الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالانضباط المدرسي لدى الطلبة وتفاعل المدرسة مع المجتمع المحلي، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان.

أل مرعي، فارس عزيز. (٢٠١٣). نموذج مقترح لتقييم الأداء في جامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الداء المتوازنة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد بأبها.

الوزني، مشهور عبد الكريم. (٢٠٢١). كفاءة قيادة الأداء لدى إدارات المدارس الثانوية بمحافظة المفرق خلال جائحة كورونا. المجلة العربية للعلوم التربوية، ٦(١٢)، ٤٦٢-٤١٥.

اليوسف، عبد الرحمن. (٢٠١٥). وزير التعليم يعتمد العمل بمنظومة قيادة أداء. صحيفة الرياض.

إسماعيل، محمد عوض. (٢٠١٩). القيادة الإدارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة الدراسات المستدامة، ١(١)، ١-١٣.

جربسات، أمال جريس. (٢٠١١). فاعلية برامج الإعلام التربوي وعلاقتها بالانضباط السلوكي لدى الطلبة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان. شحاتة، حسن؛ والنجار، زينب؛ وعمار، حامد. (٢٠١٥). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. ط٣، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.



شريف، شريف محمد؛ والدوسري، محمد إبراهيم. (٢٠١٩). درجة توظيف قادة مدارس محافظة وادي الدواسر لوسائل الاتصال الإلكتروني وعلاقتها بتحقيق الانضباط المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. ٣٥ (٦)، ٦١٠-٦٣٩.

عبد الجبار، عادل والقحطاني، محمد. (٢٠٠٧). علم النفس التنظيمي والإداري. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

كواشي، مراد. (٢٠١٠). بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد (٣٤).

كوردي، جيريمي. (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الأعمال. ترجمة: سميرة ممدوح الشامي. القاهرة: كلمات عربية للترجمة والنشر.

محمد، ميرفت فتحي. (٢٠٢٠). لائحة الانضباط المدرسي ودورها في التخفيف من حدة السلوك العدوانى للطلاب من منظور الخدمة الاجتماعية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، ٢ (١١)، ٢٤٥-٢٦٠.

نجيب، عبد الجواد محمود. (٢٠٢٠). واقع الأداء المدرسي خلال فترة التعليم عن بعد: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، ١ (٥)، ٩-٥٤.

نعساني، عبد المحسن. (٢٠٢٠). إدارة الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. عمان: الدار الجامعية للنشر.

والي، عدنان. (٢٠٠٩). تقييم الأداء الوظيفي. القاهرة: شركة البابي الحلبي للنشر. وزارة التعليم. (٢٠١٦). دليل منظومة قيادة الأداء الإشرافي. الرياض: إصدارات الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التعليم. (٢٠٢٠). الدليل الإرشادي لقائد المدرسة: العودة إلى المدارس. الرياض: منشورات وزارة التعليم.

وزارة التعليم. (٢٠٢١). البطاقة الإحصائية لمنسوبي إدارة التعليم. منشورات إدارة التخطيط والتطوير.

### المراجع الأجنبية :

Bristol, S. (2020). The role of school administration in administrative control processes and its relationship to students' academic

- achievement. *Journal of Educational Administration*, 22 (114), 22-35.
- Huguet, Brandy. (2017). Effective leadership can positively impact school performance. *On the Horizon journal*. 25(2). 96- 102.
- Taylor, Melanie. (2019). *Administrative Involvement with Student Discipline and Teacher Morale in Mississippi Schools*. A Dissertation Submitted to the Graduate School. for the Degree of Doctor of Philosophy. the College of Education and Human Sciences and the School of Education at The University of Southern Mississippi.
- Stone, B. L. (2021). Administrative practices of secondary school leaders. *Education for All Journal*, 3(4), 647-658.