



كلية التربية بالغردقة
المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفعالية التعليمية: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر

إعداد

هاجر زكريا عبد الحفيظ

إشراف

الدكتور

أمنة عبدالخالق عبدالصاوق

الأستاذ الدكتور

أشرف محمود أحمد محمود

مدرس أصول التربية بكلية التربية
بالغردقة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية
التربية بالغردقة

٢٠٢٣ - ١٤٤٥ هـ

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/٩/٢٢

تاريخ استلام النسخة: ٢٠٢٣/٩/٣

المستخلص:

هدفت الدراسة رصد واقع القيادة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي كمدخل لتحقيق الفعالية التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واستخدمت استبانة مكونة من خمس محاور (المتعلم - المعلم - المنهج - البنية التحتية - المشاركة المجتمعية)، وطبقت على عينة قدرها (٨٠٠) معلماً من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر ، بمناطق الغردقة، سفاجا، رأس غارب، القصير، مرسى علم. وكشفت نتائج الدراسة الميدانية على ان جاء درج التحقيق الفعالية التعليمية بالمدارس الابتدائية بمحافظة البحر الاحمر فى ضوء القيادة التعليمية بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة من (المعلمين) ، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تحقيق الفعالية التعليمية في المدارس الابتدائية في ضوء القيادة التعليمية بمحافظة البحر الاحمر لعينة الدراسة من المعلمين، تبعاً لمتغير النوع ، ولمتغير الدرجة الوظيفية والمؤهل الدراسي و عدد سنوات الخبرة

الكلمات الدالة: القيادة التعليمية- الفعالية التعليمية- المدارس الإبتدائية- محافظة البحر الاحمر

Abstract

The study aimed to monitor the reality of educational leadership among elementary school principals as an approach to achieving educational effectiveness in the Red Sea Governorate. The study adopted a descriptive approach and used a questionnaire consisting of five axes (learner–teacher–curriculum–infrastructure–community participation). It was applied to a sample of 800 male and female teachers in elementary schools in the Red Sea Governorate, in the areas of Hurghada, Safaga, Ras Gharib, El Quseir, and Marsa Alam. The results of the field study revealed that achieving educational leadership for educational effectiveness in elementary schools in the Red Sea Governorate from the perspective of the study sample of teachers was high. There were no significant differences between the mean scores of achieving educational leadership for educational effectiveness in elementary schools in the Red Sea Governorate for the study sample of teachers according to gender, job position, academic qualification, and years of experience.

Keywords: educational leadership, educational effectiveness, elementary schools, Red Sea Governorate.

مقدمة:

تعتبر الفعالية التعليمية مؤشر هام من مؤشرات تميز المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها، ورصد جهودها للنهوض بالتعليم والتعلم، والإعداد التربوي للطالب، ومتابعة أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، والمناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي، وتتميز المدارس الفعالة بالاهتمام بالجوانب الأكاديمية، ووجود الإدارة المدرسية الكفؤة والمتفهمة لدورها، والثقة المتبادلة بين العاملين التي تقودها نخبة تربوية توجه وترشد عمل التعليم والتعلم، وتحدد جودة الخطاب التربوي والحوار المعمول به، في أطار المدرسة (الداخلية والخارجية Shatzer ، 2014، Hallam & Brown، Caldarella ، P. ، 2014، 445) .

وقد خلصت بعض الدراسات إلى أن هناك قصورًا في التعليم العام فيما يتعلق بالجودة والإتاحة والأهداف ونظم الامتحانات والتقييم واستخدام التكنولوجيا والربط بسوق العمل، وضعف قدرة المديرين على توظيف الموارد المتاحة بالمدرسة في تطوير العملية التعليمية، والقصور في إشباع حاجات الطلاب التعليمية بما يتناسب مع متغيرات القرن الحادي والعشرين، والقصور الشديد في الإرشاد التربوي والمهني للطلاب وتوافر العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقه، وأن نوعية الفرص التعليمية المقدمة هي محل تساؤل، وعدم تطابق نوعيتهم مع ما هو متوقع لاحتياجات المجتمع، كما أن تحسين الجودة لم يركز على النطاق الأكاديمي والعلمي، مع وجود مديرين غير مؤهلين لتطبيق الجودة، وعدم ملائمة الخدمات الأكاديمية والإدارية السائدة لمتطلبات تحسين جودة المدارس، ووجود قصور في دور المدرسة في تنمية وعي طلابها بمتطلبات التنمية المستدامة، وإهمال المعلمين الأساليب التربوية الحديثة التي تنمي مهارات واتجاهات وميول الطلاب، وافتقار الإدارة المدرسية القدرة على تحقيق أهداف المدرسة، وضعف المناخ الاجتماعي للمدرسة (حسن، ٢٠١٦م؛ معوض ، ٢٠١٨؛ عبد العال، ٢٠٢٠م).

وأوضح هلال و محمود (٢٠٢٣) أن مديري المدارس يلعبون دورًا رئيسًا في بدء الأنشطة وفي تسهيل أو المساعدة في المتابعة، ويتوقف نجاح المدرسة علي الدرجة التي يؤدي بها مدير المدرسة هذه المهام، وخلص إلى أن الحصول على نتائج جيدة من إنجاز الطلاب بحاجة إلى تغيير جذري في دور المديرين الذين يركزون على القضايا الإدارية إلى مديرين يركزون على قضايا التعليم، فالقيادة التعليمية هي فعل يتم به التأثير من قبل مدير المدرسة، لنقل وتطوير بيئة عمل مثمرة ومفيدة للمعلمين، وفي نهاية المطاف لتوليد ظروف جيدة في تحسين تعلم الطلاب، كما يرى العدوان (٢٠٢٣) في نموذج جديد من الإدارة التعليمية، أنه يجب أن يكون المديرون في المدرسة على الأقل قادرين على لعب دور المربي، والمدير، والإداري والمشرف، والقائد، والمبتكر، والمحفز.

وبناءً على ما سبق، يتضح أهمية مديري المدارس في تحقيق الفعالية التعليمية بالنسبة للمؤسسات التعليمية؛ لذا يحاول البحث الحالي التعرف على دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الفعالية التعليمية بالمدرسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تعتبر جودة التعليم الابتدائي مطلب هام تسعى الحكومات كافة الى تحقيقه، لأنها المرحلة التي تؤسس لكل المراحل اللاحقة، ومن خلال الاطلاع على معظم التقارير التنافسية العالمية عن جودة التعليم الاساسى فقد تبين كالاتي: (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٩م)، (مؤشر دافوس العالمي حول جودة التعليم، ٢٠٢١) (التقرير العالمي لرصد التعليم الصادر عن منظمة اليونسكو، ٢٠٢٣)

- مؤشرات جودة التعليم لاتزال منخفضة في مستوى الأداء، من ناحية المدخلات تمثل مستوى التنمية المهنية، وطرق التدريس، والمناهج وتكنولوجيا المعلومات والتقييم وكثافة الفصول، ومن ناحية المخرجات توضيح نتائج مشاركة الطلاب المصريين في

المسابقات الدولية انخفاض مستوى أدائهم عن المتوسط وضعف قدرتهم على المنافسة العالمية. (غنايم والزهراني، ٢٠١٥).

- وجود الكثير من القصور والضعف بدرجة تعوق إمكانية تحقيق التعليم الابتدائي للأهداف المنوط به وكذلك مؤشرات جودة مخرجاته، وقد أكد هذا القصور ما كشفت عنه دراسة الأخرسى (٢٠١٩) من خلال استبيان استطلاع آراء القيادات التربوية في تطبيق جودة التعليم بالمدارس التعليم الابتدائي واستبانته استطلاع آراء مديري المدارس حول مدى الوعي بمعايير التنافسية العالمية، وقد توصلت الدراسة الى وجود ضعف بالتنافسية العالمية بمجال التعليم الابتدائي بنسبة ٥٠،٣٧% حيث جاءت سياق المدارس في المرتبة الأولى بنسبة ٣٤،٥٨%، والقيادة المدرسية في المرتبة الثانية بنسبة ٢٥،٥٥% واحتل الأداء المدرسي المرتبة السادسة بنسبة ٨٤،٥١% وتقييم الأداء الإداري والتدريس في المرتبة السابعة بنسبة ٩٢،٤٩% حيث أوصت الباحثة بإعداد المدارس الابتدائية للدخول في التنافس العالمي واعداد المديرين والمعلمين وتدريبهم على كل ما يخص الجودة المحلية والعالمية.

- كما كشفت دراسة (الانصاري وعطا ، ٢٠١٩) عن انخفاض مستوى العملية التعليمية بالتعليم العام المصري، مما يترتب تدني مخرجات هذا النوع من التعليم وفقاً للمتغيرات والتحديات العالمية، وحاجة الإدارة المدرسية، وعلى رأسها مدير المدرسة إلى تنمية قدراته في تحسين العملية التعليمية بكافة جوانبها، هذا ما دفع الباحثة الى إجراء هذه الدراسة لبيان دور مديري المدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفعالية التعليمية دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر وذلك من خلال تقديم مقترحات لزيادة فعالية التعليمية للمدارس التعليم الابتدائي، وتم عرض أسئلة الدراسة كالاتي:-

١. ما الأطر النظرية والفكرية للفعالية التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
٢. ما واقع الفعالية التعليمية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين؟

٣. ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل الفعالية التعليمية من خلال مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر؟

أهداف الدراسة :

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأطر النظرية والفكرية للفعالية التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع الفعالية التعليمية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر المعلمين؟
- تقديم توصيات ومقترحات التي تفيد في توضيح تفعيل الفعالية التعليمية من خلال مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة البحر الأحمر والعمل علي تطبيقها وتطويرها في ظل ظروف التعليم المعاصر.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. يُتوقع أن هذه الدراسة ستفيد القائمين على شئون تحقيق فعالية التعليم في بناء البرامج التدريبية وتصميمها اعتماداً على الاحتياجات التدريبية الفعالة لتطبيق دور المديرين في بناء التعليم.
٢. من المأمول أن تعمل الدراسة علي علاج بعض أوجه القصور والمشكلات التي تواجه المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية من أجل تحقيق الفعالية التعليمية.
٣. تقديم مقترحات تلبي الاحتياجات اللازمة لتطبيق القيادات التعليمية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر بما يؤدي إلى جودة أدائهم ومن ثم تحقيق فعالية التعليم.

حدود الدراسة :

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة علي التعرف علي أبعاد الفعالية التعليمية (المتعلم - المعلم - المنهج- المشاركة المجتمعية- البنية التحتية)، والكشف عن تحقيق الفعالية التعليمية بأبعادها المختلفة من خلال مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر.
- ٢- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الميدانية على معلمي مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر (عددهم ٨٠٠ معلم ومعلمة).
- ٣- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر في أربع مدن، هي: (الغردقة، سفاجا، رأس غارب، القصير).
- ٤- الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية في خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢م / ٢٠٢٣م.

منهج الدراسة وأدواته:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة لملاءمته لطبيعة الموضوع كما توجد في الواقع، وقد استعانت الباحثة عن طريق استبانة مبنية على دور المديرين في تحقيق الفعالية التعليمية، تم تطبيق أداة الدراسة على العينة التي تشمل المعلمين والمعلمات.

الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات التي تناولت الفعالية التعليمية سواء العربية أو الأجنبية وتهتم بتناول ذلك علي الفعالية التعليمية او التمام التعليمي.

- دراسة باشيوة (٢٠١٤) بعنوان ضوابط القيادة التربوية الفاعلة في تطوير الأداء التعليمي للمعلمين وفق أسس إدارة الجودة الشاملة، هدفت الدراسة إلي التعرف على ضوابط القيادة الإدارية بصفة عامة في المؤسسات التربوية والتعرف على الأداء التعليمي للمعلم وفق أسس الجودة الشاملة، كما هدف إلي تحديد مدي تأثير منغير الخبرة المهنية علي

الأداء التعليمي، والتعرف على أهم العوامل التي تساعد على تحسينه وتجويده وضرورته لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وصممت الاستبانة كأداء للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١١٠) معلمًا ومعلمة، ودلت النتائج على وجود تأثير واضح للقيادة الإدارية الفاعلة في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين وفق أسس الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج اختلافات في الممارسات الإدارية لصالح أصحاب الخبرة المهنية، في حين أظهرت نتائج الدراسة تأثير التدريب.

- دراسة العامودي (٢٠١٧) بعنوان فاعلية دور القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق، هدفت الدراسة الى تعريف درجة فاعلية دور القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين، وإثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على استجابات افراد العينة حول هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤١) مديرًا ومديرةً و (٥٢٤) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء أداء لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (٤٣) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (القيادة والقيم والرؤية، والقيادة المتمركزة حول التعليم، والتخطيط والتغيير والتقييم، والاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة فاعلية دروة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين متوسطة.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وجد أن معظمها تحدثت عن تطبيق القيادة التعليمية سعياً لتنميتها وتطويرها في إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية، ومعظمها اتفقت على ضرورة العمل وفق مدخل الفعالية التعليمية، لما لها من أهمية كبيرة وبخاصة في تطوير القيادة التعليمية لمديري المدارس والذي بدوره سينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء الإداري.

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للفعالية التعليمية:

المستوى الذي يبين مدى تحقيق أهداف النظام التعليمي لمدارس التعليم الإبتدائي ومديريها، والمرتبطة بالتعليم والتعلم بنجاح، وذلك من خلال خلق توازن بين خطط تطوير النظام التعليمي في تحقيق هذه الأهداف وبين قُدرات الطلاب، وهذا من أجل زيادة مُعدّل أداء الطلاب، وينتج ذلك من خلال تفاعل جهود كل من الطالب والمعلم والمدير لتحقيق الأهداف المنشودة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعليّة، وتوضح الفعالية التعليمية البيانات الإحصائية والمعلومات التي تحدد بشيء من الدقة لمستوى الجودة القائمة في مؤسسات التعليم، والتي يمكن الاستناد عليها في الحكم على مدي فعالية المؤسسة التعليمية في كل معيار من معايير الأداء، وذلك من أجل إصلاح وتحسين جودة أداء المؤسسة التعليمية.

الإطار الفكري ولمفاهيمي للدراسة:

الفعالية التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة

الفعالية لغة: تشتق الفعالية من مادة (فَعَلَ) وهي: وصف في كل ما هو فاعل) المعجم الوجيز، ٢٠٠٨، ص ٦٩٥) أما الفعالية اصطلاحاً: عرف (المراكبي، ٢٠١٩، ص ٧٢) الفعالية إجرائياً علي إنها: "العمل الذاتي غير المشروط لبلوغ أعلى درجات الإنجاز وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وهي تتسق مع الإيجابية في معاني مهمة أهمها حمل الهم والشعور بالمسؤولية". ومعني ذلك أن فعالية تعني مدى قدرة العمل و نجاحه المرتبط بمدي الجدية في تحقيق أهدافه، ويستخدم مصطلحا الفعالية والفعالية كثيرا في فروع العلوم الاجتماعية والسلوكية وبغض النظر عن دلالتهاما اللغوية فإن الفعالية صيغة مبالغة أقوى من الفعالية.

وهناك العديد من الأدبيات التي تناولت الفعالية التعليمية وتعريفها بشكل اصطلاحى، حيث تعني فعالية التعليم القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة

من برامج وأنشطة التعليم، وتحقيق تحسينات في المهارات والمعارف والسلوكيات لدى الطلاب" (خليل، ٢٠١٤، ص. ٦٧)، ويمكن تعريف الفعالية التعليمية على أنها الدرجة التي يحقق فيها النظام التعليمي ومكوناته وأصحاب المصلحة أهدافاً وتأثيرات محددة مرغوبة، نظراً لأنه في سياق الأنظمة التعليمية يتم تمثيل الأهداف والآثار من حيث الإنجاز، فإن النظام التعليمي الذي يسهم بشكل أكبر في تحقيق الطلاب بشكل أفضل يعتبر أكثر فعالية من بعض الأنظمة التعليمية الأخرى (Sammons، 2017).

أهمية الفعالية التعليمية في المدارس

تتمثل أهمية الفعالية التعليمية في الآتي: (Hoy & Ferguson، ٢٠١٥)

- ١- **تحقيق الأهداف الأكاديمية:** حيث تعتبر الفعالية التعليمية أحد العوامل الرئيسية في تحقيق الأهداف الأكاديمية، مثل الحصول على الشهادات والشهادات الأكاديمية المختلفة، وتحسين الأداء الأكاديمي العام للطلاب.
- ٢- **تحسين السلوك الاجتماعي:** يمكن للفاعلية التعليمية أن تساعد في تحسين سلوك الطلاب والتفاعل الاجتماعي الإيجابي، وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين والآباء.
- ٣- **تحسين الصحة النفسية:** تساعد الفعالية التعليمية على تحسين الصحة النفسية للطلاب، حيث تزيد من الثقة بالنفس والرضا عن الحياة، وتحسن القدرة على التعامل مع التحديات والصعوبات.
- ٤- **توفير بيئة تعليمية آمنة:** تسهم الفعالية التعليمية في توفير بيئة تعليمية آمنة ومشجعة، حيث يشعر الطلاب بالأمان والراحة في هذه البيئة، مما يعزز التعلم والإنتاجية الأكاديمية.
- ٥- **أبعاد الفعالية التعليمية:** تعتبر الفعالية التعليمية أحد الأبعاد الأساسية في العملية التعليمية، وتشمل عدة جوانب في المدرسة، حيث تؤثر على جودة التعليم وتحسين نتائج التعلم لدى الطلاب، وفيما يلي نستعرض بعض أبعاد الفعالية التعليمية في

المدرسة وذلك بالاستناد إلى الأدبيات السابقة: Darling-Hammond & Bai, Bransford (2015) etal.. (2018)

٦- **الطالب:** فالطالب أحد أهم أبعاد الفعالية التعليمية، فهو المتعلم الأساسي والهدف الرئيسي للتعليم، أن الاهتمام بالطلاب وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم التعليمية يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وفاعليته، فالفعالية التعليمية تعتمد بشكل كبير على مستوى المعرفة والمهارات السابقة للطلاب، فضلاً عن نوعية التحفيز الذي يحصل عليه الطالب والبيئة التعليمية التي يتم فيها التعلم.

٧- **المعلم:** المعلم هو المسؤول الأول عن توفير بيئة تعليمية تحفز الطلاب على التعلم وتساعدهم في الوصول إلى المعرفة. ولتحقيق ذلك، يجب على المعلم أن يتمتع بمهارات تدريسية فعالة وأن يتمتع بالقدرة على التواصل مع الطلاب وتحفيزهم، كما يجب أن يكون لديه المعرفة الكافية بالمناهج الدراسية وطرق التدريس الحديثة.

٨- **المنهج الدراسي:** يجب أن يتم تصميمه بشكل يتناسب مع احتياجات الطلاب ويتيح لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم وتعلم المفاهيم الجديدة، ويجب أن يكون المنهج متناسباً مع المتطلبات الوطنية والدولية للتعليم، كما يجب توفير مصادر التعليم الملائمة والمناسبة لتنفيذ المنهج.

٩- **البنية التحتية:** أن الاستثمار في البنية التحتية يمكن أن يسهم في تحسين فاعلية التعليم، وتتعلق هذه البعد بالتجهيزات والمرافق المتاحة في المدرسة، حيث يجب أن تكون هذه التجهيزات والمرافق متاحة ومناسبة لتلبية احتياجات الطلاب وتوفير بيئة تعليمية تحفزهم على التعلم وتساعدهم في الوصول إلى المعرفة، وتتضمن هذه التجهيزات والمرافق الفصول الدراسية، والمعامل، والمكتبات، ووسائل النقل، والمرافق الصحية والرياضية.

١٠- **المشاركة المجتمعية:** يعني هذا البعد التفاعل والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحيط بها. يمثل العامل المجتمعي عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية التعليمية، الفعالية التعليمية تعتمد على التفاعل والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، فضلاً

عن توافر الدعم اللازم من الجهات المعنية، مثل الحكومة والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى.

دور مديري المدارس في تحقيق الفعالية التعليمية

تسعى المؤسسات التعليمية المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين أهدافها وانشطتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة والمتوفرة لجعل العمل أكثر قدرة على تحقيق تلك الأهداف وإشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في التعليم، وتعد الإدارة المدرسية ركنا محوريا من أركان العملية التعليمية، ويقع علي عاتقها نجاح العملية الي حد كبير كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا.

لذا فإن الإدارة المدرسية تعتبر هدفا ووسيلة في نفس الوقت، فهي هدف إذ إنها ظاهرة صحية مهمة ولازمة لضمان المثابرة والاستمرار علي المدى الطويل، وهي وسيلة حيث من خلالها تتحقق الأهداف والنتائج (خليف، ٢٠٠٦، ص ٧٩).

إن القيادة التعليمية الفعالة أمر أساسي لتنفيذ عمليات التغيير على صعيد المدرسة، فبحضورها وتواجدها في المدرسة تحسن سجل إنجازها في تحصيل الطلاب، ومساعدتها في التأثير على التعليم والتعلم، ويتطلب تحسين نتائج الطلاب القيادة الفعالة لتحويل المدرسة، وثقافتها لبيئة خضراء تعليمية، تعزز من توظيف المنهج الدراسي، وتوظيفاً مناسباً لقدرات الطلاب، وإشراك المجتمع المحلي، وكسب دعم أولياء الأمور، فلا يستطيع قائدو المدارس أداء المهمة بمفردهم. (الكنعان، ٢٠١٤، ص ٢٢)

ويظهر القادة الفاعلين قيادة نموذجية، من خلال القيام بشكل تعاوني بإعداد وتنفيذ رؤية مشتركة تركز على تحسين مخرجات المدرسة، وتعزيز الشراكات مع المجتمع المدرسي والمحلي، فمدير المدرسة يقوم بالإشراف على إعداد وتنفيذ خطة

فعالة للتحسين المستمر والتطوير المدرسي، والتي يتم ربطها مع مخصصات الميزانية المالية للمدرسة والإمكانات المتاحة، والإينماء المهني للمعلمين، كما يقدم مديرو المدارس القيادة التوجيهية، من خلال التركيز على تحسين التعليم والتعلم لكافة الطلبة، باعتباره يأتي في صميم عملية التخطيط، ويتوجب على المديرين التواجد بشكل منتظم في الغرف الصفية؛ لمشاهدة تجارب التعلم لدى الطلبة بصورة مباشرة، ويوفرون القيادة التشغيلية، من خلال تركيز العمليات المدرسية كونهم يعلمون بمتطلبات التعليم الفعال، ويقودون النقاشات حول أساليب التعليم، ومهارات التعلم التي يحتاجها الطلبة؛ للانتقال للمراحل المتعاقبة من التعليم المدرسي. (عوضة، ٢٠١٣، ص ١٢٣)

وترى الباحثة أن القيادة يجب أن تكون ممارستها تعاونية وشاملة، وتقدر وجهات النظر من جميع أعضاء مجتمع المدرسة بأكملها، وتطوير العلاقات ومساهمة الآخرين بمقترحاتهم تجاه تحسين جودة العمل المدرسي.

منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

١- مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الابتدائية بمحافظة البحر الاحمر بمناطق (الغردقة، رأس غارب، سفاجا، القصير، مرسى علم) التعليمية، وذلك للعام الدراسي ٢٠٢٢م/٢٠٢٣م، بينما تكونت عينة الدراسة من (٨٠٠) مستجيب اختيروا بالطريقة العشوائية، توزعت وفقاً لخمس متغيرات هي: المنطقة التعليمية، المؤهل، النوع، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، كما تنوعت النسب الممثلة لعينة الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة ككل ، حيث تراوحت بين ٦,٣ كحد ادنى الي ٢٢% كحد أقصى، كما بلغت إجمالي عينة الدراسة ١٣,٥٦% بالنسبة لمجتمع الدراسة.

٢- أداة الدراسة الميدانية (استبانة): استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة، واعتمدت استبانة تقييم أداء واقع ممارسات المديرين في تحقيق الفعالية التعليمية في المدارس،

وتكونت من ستة محاور يتضمن كل محور مجموعة من العبارات التي تصف الممارسات والسلوكيات القيادية بإجمالي (٧٠) عبارة للاستبانة في صورتها الأولية ككل، وكانت كالتالي:

أ- القسم الأول للاستبانة البيانات الأولية على النحو التالي: **المؤهل العلمي**: وشمل مستويين هي (تربوي- غير تربوي)، **النوع**: ويشمل مستويين هما (ذكر، أنثى)، **سنوات الخبرة**: وشمل أربعة مستويات هي (لا يوجد، أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، **المستوى الوظيفي**/ وشمل خمسة مستويات هي (معلم مساعد، معلم، معلم اول ا، معلم خبير، كبير معلمين).

ب- شمل القسم الثاني للاستبانة على محاورها الستة، وتضمن (٧٠) عبارة في صورتها الأولية، وقد تدرجت مستويات الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: (غير موافق بشدة وتقييم بدرجة واحدة، غير موافق وتقييم بدرجتين، محايد وتقييم بثلاث درجات، موافق وتقييم بأربع درجات، موافق بشدة وتقييم بخمس درجات) .

تقنين أداة الدراسة (الصدق والثبات):

تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة على النحو التالي:

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري، عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الإدارة التربوية، من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية بلغ عددهم (٧) محكما^(١)، وطلب منهم إبداء رأيهم في الاستبانة من حيث ارتباطها ووضوحها، أي مدى مناسبتها للمحتوى، ومدى كفايتها من حيث شموليتها وتنوع محتواها، وتقويم الصياغة اللغوية والترجمة، والإخراج، وأية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة أو لازمة فيما يتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف، تم دراسة ملاحظات وتوصيات المحكمين

(٢) ملحق (٢) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة.

واقترحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم، مثل تعديل بعد العبارات لتصبح أكثر ملائمة، أو حذف أو نقل بعد العبارات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم، وتم تعديل الاستبانة لتصبح مكونة من خمس محاور و (٦١) عبارة.

(٢) حساب معامل ثبات الاستبانة:

استخدمت ثبات طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عدد (٣٥) مستجيباً من غير العينة الأساسية، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى، ومقارنة نتائج التطبيقين وإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وقد اتضح أن قيم معامل معامل الارتباط لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (٠,٧٨ - ٠,٨٢)، وللاستبانة ككل بلغت (٠,٧٧)، وتعد هذه القيم لمعاملات الارتباط مرتفعة جداً ومقبولة وكافية لأغراض الدراسة ودالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى قوة معامل الارتباط، ومن ثم ثبات محاور أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

(ب) ثبات الاتساق الداخلي:

تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبانة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) بعد تفرغ استجابات العينة الخاصة بالتطبيق الثاني للاستبانة (إعادة الاختبار)، واتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٨٤ - ٠,٩٠) لمحاور الاستبانة، وبلغت للاستبانة ككل (٠,٨٦)، مما يشير إلى قوة ثبات الاستبانة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الأخذ بتوصيات المشرفين والمحكمين، حددت الدراسة الحالية (٦١) عبارة متفق عليها باجماع المحكمين، تم حساب الثبات لها، وبالتالي تكون الصورة النهائية للاستبانة. المحور الأول: المتعلم، وعدد عباراته (١٤) عبارات، المحور الثاني: المعلم،

وعدد عباراته (١٤) عبارات، المحور الثالث: المنهج، وعدد عباراته (١٠) عبارات، المحور الرابع: البنية التحتية، وعدد عباراته (١٠) عبارات، المحور الخامس: المشاركة المجتمعية، وعدد عباراته (١٣) عبارات.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية : وعملت الدراسة على إدخال البيانات وتحليلها بعد تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (٥-١=٤)، قسمة الناتج على طول الفئة (٤ ÷ ٥ = ٠,٨)، وإضافة الناتج إلى أقل قيمة في أداة الدراسة وبالتتابع.

- تتوافر بدرجة كبيرة جداً من ٤,٢٠ إلى ٥.
- تتوافر بدرجة كبيرة من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩.
- تتوافر بدرجة متوسطة من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩.
- تتوافر بدرجة صغيرة من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩.
- تتوافر بدرجة صغيرة جداً من ١ إلى ١,٧٩.

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات ولكل المحاور وللدرجة الكلية من وجهة نظر عينة الدراسة، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب
لإستجابات عينة الدراسة حول أداة الدراسة (الاستبانة)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	المتعلم	3.88	1.15	77.695	كبيرة	١
٢	المعلم	3.65	1.14	72.99	كبيرة	٢
٣	المنهج	3.39	1.20	67.75	متوسطة	٤
٤	البنية التحتية	3.35	1.18	67.166	متوسطة	٥
٥	المشاركة المجتمعية	3.53	1.17	70.68	كبيرة	٣
	مجموع الاستبانة	٣,٥٨	٠,٩٤		كبيرة	

يتضح من جدول (١) السابق أن مديري المدارس الابتدائية تحقق الفاعلية التعليمية تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين بالمناطق التعليمية بمحافظة البحر الاحمر جاء بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الاستبانة (٣,٥٨) بانحراف معياري (٠,٩٤)، وكان أعلاها المحور الاول المتعلمين بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (١,١٨٥)، وأدناها المحور الرابع البنية التحتية، وجاء بدرجة صغيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وانحراف معياري (١,١٨).

وتعزى هذه النتيجة إلى اتفاق تصورات أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يقومون بممارسات وسلوكيات تحقق الفاعلية التعليمية بنسب كبيرة ومتوسطة متفاوتة، والتي تتضح في الاهتمام الكبير من المديرين في تكوين متعلم لديه شخصية متكاملة وتحقيق كافة المتطلبات المادية والبشرية لتوفير بيئة تعليمية فعالة تمكن المتعلم من الوصول الى أعلى النتائج الأكاديمية والتربوية وذلك من خلال تمكين المعلم من أداء مهمته المهنية والأكاديمية وتحقيق أهداف المنهج بالإضافة الى السعي وفق الإمكانيات المادية المحدودة لتحقيق أهداف المدرسة والاهتمام بالمشاركة المجتمعية في توفير السبل والإمكانيات التي تمكن القيادة المدرسية من تحقيق ادوارها الفعالة .

واتفقت مع دراسة باسمه لوكاشه (٢٠١١) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوي الفعالية التعليمية لدي مديري المرحلة الثانوية كان مرتفعاً، وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوي ممارسة مديري المدارس للثانوية العامة في الاردان للقيادة التعليمية والفاعلية التعليمية، وكذلك نتائج الدراسة سزال (٢٠١٠) والتي اكدت وجود فروق دالة عند مستوي كل درجات الفعالية التعليمية العامة والذاتية لدي المعلمين، تعزى إلي مستوي ممارسة مدير المدرسة للأبعاد السلوكية للقيادتين والتحويلية والتعليمية.

كم اتفقت مع دراسة العثماني (٢٠١٧) إلى توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس الخاصة لسلوك القيادة كان بدرجة كبيرة، وكان هناك ارتباط معنوي موجب بين القيادة وأبعادها والفاعلية التنظيمية لدى المدارس الخاصة، ودراسة باشيوة (٢٠١٤) والتي

دلّت نتائجها علي وجود تأثير واضح للقيادة الفاعلة في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين وفق أسس الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج اختلافات في الممارسات الإدارية لصالح أصحاب الخبرة المهنية، في حين أظهرت نتائج الدراسة تأثير التدريب كعامل أساسي لتحسن وتجويد الأداء التعليمي للمعلمين، ودراسة حوامدة، (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مدراء المدارس لمعايير القيادة المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت (كبيرة) لجميع الأبعاد، وأن درجة الفاعلية لدي مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت (كبيرة).

وقد اختلفت مع نتائج دراسة **Gedik & Bellibas (2015)** والتي كشفت أن القيادة التعليمية كانت متوسطة، من حيث ممارسات القيادة المتعلقة بمراقبة التدريس والتعلم، ودراسة لبنى خلدون العامودي (٢٠١٧) والتي كشفت أن درجة فاعلية دور القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم، جاءت بدرجة متوسطة، وبالنسبة لدرجة توافر عبارات محاور الاستبانة، فيمكن توضيحه على النحو التالي:

١- درجة تحقيق مديري المدارس للفاعلية التعليمية في محور المتعلم:

توضح الدراسة درجة توافر عبارات (المحور الأول: المتعلم) كما في جدول (٢)

التالي:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة

الدراسة حول (المحور الأول: المتعلم)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	ينظم المدير لقاءات منظمة مع الطلاب لعرض أهداف المدرسة وآليات تحقيقها	3.86	0.76	77.33	كبيرة	٧

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
١٣	صغيرة	48.26	0.98	2.41	يوجه الطلاب لاستخدام أساليب التعلم الذاتي	٢
٣	كبيرة جدا	88.6	0.91	4.43	يشجع المتعلمين المتفوقين ماديا ومعنويا.	٣
١٢	متوسطة	60.66	0.79	3.03	يزود الطلبة المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية.	٤
٥	كبيرة	81.26	1.29	4.06	يتابع التحصيل الأكاديمي للطلاب من خلال نتائج الاختبارات الشهرية والسنوي	٥
٢	كبيرة جدا	94.8	0.90	4.74	يوفر فرصا لاستفادة الطلبة من مصادر التعلم المتاحة بالمدرسة	٦
٣	كبيرة جدا	88.6	1.06	4.43	يقوم بتقويم أداء المتعلمين بطريقة موضوعية	٧
٤	كبيرة جدا	85.8	0.98	4.29	يوفر الفرص التعليمية المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة	٨
١٠	كبيرة	74.66	1.05	3.73	يعزز الأنشطة الثقافية التي يظهر فيها الطلبة مهاراتهم	٩
٦	كبيرة	78.86	0.82	3.94	يصمم برامج علاجية واثرائية لتحسين نتائج تحصيل الطلاب	١٠
١١	متوسطة	63.6	0.95	3.18	يجري استبانات دورية للتعرف على آراء الطلاب في التدريس واحتياجاتهم من المعلمين	١١
٨	كبيرة	75.66	0.76	3.78	يراعي تكافؤ الفرص التعليمية والعدالة بين الطلاب بما يناسب احتياجاتهم التعليمية	١٢
٩	كبيرة	75.26	0.83	3.76	يتابع تنفيذ الخطط التدريسية بصفة مستمرة	١٣
١	كبيرة جدا	95.6	0.74	4.78	يدير اليوم الدراسي بكفاءة بما يحقق اهداف المدرسة	١٤
كبيرة			١,١٥	٣,٨٨٩	المجموع	

يتضح من جدول (٢) السابق أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة فيما يتعلق بمحور المتعلم تحقق الفاعلية التعليمية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (١,١٥)، مما يدل اهتمام القيادة المدرسية بالمتعلم والذي يعتبر محور العملية التعليمية، فكل الممارسات والسلوكيات القيادية تهدف إلى الارتقاء بالمتعلم وبجوانبه الشخصية جميعها التربوية والأكاديمية وتحقيق أعلى مستويات التحصيل الأكاديمي فهو محور الفاعلية التعليمية، لذلك تهتم القيادة بالخطط التدريسية وتنظيم وإدارة اليوم الدراسي بما يعود بالنفع الأكاديمي على الطلاب، كما تهتم بتعزيز مهارات الطالب الفنية والمعرفية والإبداعية وتوفير أنشطة صافية لتنميتها بالإضافة إلى الاهتمام بمجال التقويم ومراقبة النتائج وتحليلها.

٢- المحور الثاني: دور المدير في تحقيق الفاعلية التعليمية في محور المعلم

وبالنسبة لدرجة توافر عبارات هذا المحور من الاستبانة، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات (المحور الثاني: معلم) كما في جدول (٤) التالي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثاني: المعلم)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة	3.82	0.68	76.47	كبيرة	٨
٢	يراقب تنفيذ المعلمين لأهداف المرسة من خلال الاشراف والتوجيه التربوي والفني	3.78	0.80	75.53	كبيرة	١٠
٣	يتابع تنفيذ المعلمين لأساليب تدريسية حديثة ومتطورة	3.83	0.74	76.53	كبيرة	٧

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٣	كبيرة	78.87	0.91	3.94	ينفذ متابعات دورية للفصول الدراسية للتأكد من تنفيذ الدروس والبرامج التعليمية	٤
١٤	صغيرة	39.6	1.32	1.98	يستحدث برامج مهنية لتدريب المعلمين على أحداث استراتيجيات التدريس	٥
١٣	صغيرة	45.87	0.80	2.29	يلزم المعلمين بالاشتراك في بنك المعرفة المصري	٦
٥	كبيرة	77.67	1.11	3.88	يحث المعلمين على تصميم بحوث الفعل ودراسات الحالة للطلاب ودراساتها مع المعلمين ذوي الخبرة	٧
٩	كبيرة	76.2	0.82	3.81	ينظم حلقات للتدريس المصغر بين المعلمين لضمان التحسين والتطوير المهني	٨
١	كبيرة جدا	88.47	0.97	4.42	يدعم المعلمين المتميزين مهنياً من خلال آليات التقدير المادي والمعنوي	٩
٦	كبيرة	76.8	0.68	3.84	يوفر برامج تكنولوجيا ومستحدثات يستطيع المعلمون استخدامها في شرح الدروس التعليمية	١٠
٢	كبيرة	84	1.28	4.2	يراجع تنفيذ المعلمين للخطة اليومية والشهرية وفق الوقت المحدد	١١
١٢	كبيرة	73.4	0.94	3.67	يوزع المدير المهمات المدرسية وفق جدول زمني محدد	١٢
٤	كبيرة	77.87	0.76	3.89	يرسخ المدير لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.	١٣
١١	كبيرة	74.6	0.74	3.73	يوفر المدير بيئة مدرسية تربوية تعاونية محفزة علي الإبداع وتسهل الاتصال والتواصل بين المعلمين في المدرسة	١٤

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
	كبيرة		١,١٤	3.65	المجموع	

يتضح من جدول (٣) السابق أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق الفاعلية التعليمية للمعلم كانت محققة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، وانحراف معياري (١,١٤)، مما يدل على أن هناك اجتهادا من القيادة التعليمية لتطوير المعلم والارتقاء به وتزويده بكافة السبل لتحقيق الفاعلية التعليمية وحرص المديرين على توجيه المعلمين للدورات التدريبية التي يقدمها الوزارة، بالإضافة إلى متابعة سجلات الأداء الخاصة بالمعلمين، والتقييمات التي تتم من المعلم الأول والموجهين ومتابعة تنفيذ المعلمين لمقترحات وتعليقات الموجهين.

٣- دور مدير المدرسة في تحقيق الفاعلية التعليمية في محور المنهج:

بالنسبة لدرجة توافر عبارات هذا المحور من الاستبانة، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات (البعد الثالث: الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها) كما في جدول (٤) التالي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول (المحور الثالث: المنهج)

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٩	صغيرة	٤٣.٦٦	0.70	2.18	يرصد المدير الاحتياجات التطويرية للمناهج في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة.	١
٧	كبيرة	٧٢.٨	0.80	3.64	يتابع مدير المدرسة على تحقيق أهداف المنهج الدراسي	٢
٤	كبيرة	74	0.88	3.7	يوجه مدير المدرسة المعلمين لاستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تتناسب مع محتوى الدروس	٣

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
١	كبيرة	80.3	0.72	4.02	تشكيل فريق لضمان جودة وتطوير المقررات لتعريف المعلمين بالمستجدات التي تطرأ على المناهج.	٤
١٠	صغيرة جدا	35.67	1.39	1.78	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير المناهج والكتب المدرسية.	٥
٣	كبيرة	75.67	1.03	3.78	يناقش في اجتماعات المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية في ضوء المناهج المتطورة	٦
٦	كبيرة	73.2	0.95	3.66	يساعد المعلمين في تذليل العقبات التي تواجههم في تنفيذ المناهج من خلال ورش عمل مهنية	٧
٥	كبيرة	73.47	1.02	3.67	يشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط الضعف	٨
٨	كبير	72.73	1.03	3.64	يساعد المعلمين للتعرف على الثغرات والعيوب في المناهج	٩
٢	كبيرة	76	0.87	3.8	ينسق مع المشرفين التربويين والمعلمين ذوي الخبرة من أجل معالجة جوانب القصور في المناهج الدراسية	١٠
متوسط			١,٢٠	3.38	المجموع	

يتضح من جدول (٤) السابق أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة حققت الفاعلية التعليمية في محور المنهج بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وانحراف معياري (١,٢٠)، ويرجع ذلك إلى المنهج الدراسي من محاور العملية التعليمية التي لا يستطيع مديرو المدارس تجديدها أو تغييرها ولكن يكمن دورهم في ضمان وتوفير كافة السبل في تحقيق أهداف المنهج وتنفيذ الخطة الدراسية.

- درجة تحقيق القيادة للفاعلية التعليمية في محور البنية التحتية:

بالنسبة لدرجة توافر عبارات هذا المحور من الاستبانة، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات (المحور الرابع: البنية التحتية) كما في جدول (٥) التالي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الرابع: البنية التحتية)

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٦	كبيرة	73.53	1.02	3.68	يسعي مدير المدرسة إلي توفير جميع المستلزمات المادية لتحقيق أهداف المدرسة	١
٤	كبيرة	77	0.54	3.85	يوفر المدير المواد التعليمية والأجهزة الحديثة التي تخدم البرامج التعليمية	٢
٧	كبيرة	69.93	0.87	3.49	يوفر الدعم المادي اللازم لشراء ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية	٣
٩	صغيرة	45.53	1.46	2.28	يوفر الإمكانيات اللازمة لتمكين المعلمين من مواقع المعرفة الإلكترونية والعادية داخل المدرسة وخارجها	٤
١	كبيرة	81.67	0.58	4.08	يضع خططا للصيانة الدورية لممتلكات المدرسة	٥
١٠	صغيرة جدا	26.4	0.95	1.32	يوفر الآليات اللازمة لإجراء اختبارات إلكترونية حديثة تناسب المتعلمين	٦
٥	كبيرة	76.93	0.72	3.85	يوفر قاعات مناسبة لاجتماعات المعلمين والطلاب الدورية	٧
٣	كبيرة	78.4	0.55	3.92	يهتم مدير المدرسة بصيانة المرافق والمعدات المدرسية باستمرار لضمان خلق بيئة تعليمية آمنة ومستقرة	٨

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٢	كبيرة	79.13	0.52	3.96	يتابع تنفيذ إرشادات السلامة والأمن داخل المدرسة	٩
٨	متوسطة	63.13	0.75	3.16	يشرف على تهيئة الفصول الدراسية بما يتناسب مع الاستراتيجيات التدريسية الحديثة	١٠
متوسط			١,١٨	3.36	المجموع	

يتضح من جدول (٥) السابق أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة تحقق الفاعلية التعليمية في البنية التحتية للمدرسة بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي (٣,٣٦)، وانحراف معياري (١,١٨)، وهذا يدل على قلة الامكانيات المادية المتوفرة داخل المدارس والمسيطر عليها من قبل المديرين وتعتبر قلة الماديات والاجهزة ومصادر التعلم من اهم المشاكل التي تواجه مدارس التعليم العام بصفة عامة والمدارس الابتدائية بصفة خاصة.

٥- تحقيق المدير للفاعلية التعليمية في محور المشاركة المجتمعية

بالنسبة لدرجة توافر عبارات هذا المحور من الاستبانة، فتوضح الدراسة درجة توافر عبارات (المحور الخامس: المشاركة المجتمعية) كما في جدول (٦) التالي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الخامس: المشاركة المجتمعية)

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٩	كبيرة	76.93	0.82	3.85	يشجع علي التواصل الفعال والبناء بين المدرسة والمجتمع	١

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
					المحيط بها بما يحقق دورها في خدمة المجتمع	
٦	كبيرة	77.47	0.78	3.87	يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي والخارجي بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة	٢
٥	كبيرة	77.73	0.71	3.87	ينظم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي بما يتناسب مع المناهج التعليمية	٣
٧	كبيرة	77.2	0.73	3.86	ينسق للاستعانة بالخبرات التعليمية من خارج المدرسة لتطوير العملية التعليمية	٤
٨	كبيرة	77	0.63	3.85	يهتم باقتراحات أولياء الأمور وآرائهم في تحسين العملية التعليمية	٥
١٠	كبيرة	76.6	0.76	3.83	ينفذ لقاءات مع ذوي الخبرة من قيادات ورموز المجتمع المحلي داخل المدرسة لدعم البرامج التعليمية والتربوية التي تنفذها المدرسة	٦
٣	كبيرة	78.27	0.94	3.91	يحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم ورصد نتائج التقويم	٧
٢	كبيرة	٧٨,٥٣	0.54	2.05	يصمم أنشطة مجتمعية ينفذها الطلاب لنشر ثقافة العمل المجتمعي وتعزيز قيم الانتماء.	٨
٢	كبيرة	78.53	0.56	3.93	يشجع على العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي.	٩
١١	متوسطة	58.53	0.39	2.93	ينسق مع أولياء الأمور متابعة التحصيل الأكاديمي لأبنائهم.	١٠
١٢	صغيرة	42.27	0.63	2.11	يهيئ فرصا للاستفادة من خبرات أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي في التنمية المهنية للمعلمين	١١

الترتيب	درجة التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
١	كبيرة	79.87	0.91	3.99	ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين والمدارس الأخرى لتبادل الخبرات وتحسين العمل المهني.	١٢
٤	كبيرة	77.47	0.56	3.87	يستثير قيادات المجتمع لتوفير الدعم المادي والأجهزة اللازمة لتحقيق التدريس الفعال	١٣
كبيرة			1.17	3.53	المجموع	

يتضح من جدول (٦) السابق أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة حققت الفاعلية التعليمية في محور المشاركة المجتمعية، جاءت بدرجة كبيرة بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٧)، ويرجع ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بمؤسسات المجتمع المدني وطرق الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة، كما تعتبر تعزيز مشاركة المدرسة في الأنشطة الخدمية للمجتمع من أهم الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

مقترحات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية، تعرض الدراسة بعض المقترحات التالية:

- الاهتمام بمدخل القيادة التعليمية وترسيخه في أذهان مديري المدارس الابتدائية من خلال ورش العمل والتدريبات التي توضح لديهم اليات تحقيق الفعالية التعليمية في المدارس وأركانها.
- تنظيم بروتوكول تعاون مع مؤسسات تربوية لإعداد وتنمية المعلم مهنيًا بحيث يتم استحداث ورش عمل وتدريبات للتنمية المهنية للمعلم في غير أوقات العمل أو في الإجازات والعطلات بما لا يعيق سير العمل في اليوم الدراسي.
- إلزام المعلمين بالاشتراك في بنك المعرفة المصري والمنصات الإلكترونية التعليمية ووضعها كشرط للتقدم.

-
- تزويد المدارس بالإنترنت والمتطلبات اللازمة للاتصال بشبكات ومواقع معرفية والبحث المختلفة لتمكين المعلمين من البحث والحصول على المعلومات المعرفية العالمية والمحلية.
 - تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات بشكل مستمر مع أعضاء المجتمع المدرسي لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية، والتجهيز المسبق لها بوقت كاف، لإعلام أعضاء المجتمع المدرسي بجدول أعمال الاجتماعات.
 - موازنة القيادة التام بين أعمال الدراسة والممارسات الفنية والإدارية حتى لا تتحمل أعباء زائدة على العاملين بالمدارس الابتدائية من خلال توفير وجود الحافز المستمر " المادي والمعنوي" للعاملين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الأخرسي، رانيا عبدالرحمن دسوقي (٢٠١٩). المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. مجلد ٣٦ ، العدد الثاني، الجزء الثاني، القاهرة.
٢. حسن، عوضة (٢٠١٣) دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير) كلية التربية- جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣. حسين، باشيوة (٢٠١٤). ضوابط القيادة التربوية الفاعلة في تطوير الأداء التعليمي للمعلمين وفق أسس إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمدارس التعليم المتوسط بمدينة خراطة ولاية بجاية. المجلة العربية للجودة والتميز، (٤)، ٢١- ٩٢
٤. خليل، نبيل سعد (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة . دار المنهل للنشر والتوزيع
٥. العامودي، لبنى (٢٠١٧). فاعلية دور القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية- جامعة آل البيت.
٦. العدوا، تغريد علي اسحق (٢٠٢٣). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة)، مجلد ٣٩، عدد ١، ص ص ٢٠٦ - ٢٢٨
٧. العلق، بشير (٢٠٢٠). القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
٨. الغافري، سالم سليمان (٢٠٠٧). أساليب اختيار القيادة التربوية في سلطنة عمان"، المؤتمر السنوي الخامس، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، ج١، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٧ يناير، ٢٠٠٧.

٩. غنايم، مهني محمد إبراهيم غنايم والزهراني، عبد الله بن محمد على (٢٠١٥). تطوير الأداء المهني لمعلم المعلم بكليات التربية مؤثر ضمان الجودة والاعتماد، مجلة بحوث التربية النوعية، مجلد ٣٨، ص ٢١-١
١٠. فعاونة، سارة محمود صالح، الدويري، أحمد محمد. (٢٠١٨). تقييم برنامج القيادة التعليمية من وجهة الثانوية في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت المغرق المدارس
١١. الكنعان، نواف سالم (٢٠١٤). القيادة الإدارية، ط ١، الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٠). المعجم الوجيز، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠٠٠.
١٣. المغامسي، سعد بن فالح (٢٠٠٤). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسة التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة: المنصورة، العدد الرابع والخمسون، ج ١، ٢٠٠٤.
١٤. هلال، محمد سعيد عبد المطلب و محمود، بدرية مصطفى (٢٠٢٣). تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التتموية، مجلة الادارة التربوية، العدد ٣٧، ص ١-١٠٠

ثانيا: المراجع الأجنبية

15. Bai، Y.، Wu، C.، Li، Y.، & Li، L. (2018). The effectiveness of education in high schools: An analysis of influencing factors. *Journal of Education and Practice* , 9(1)، 44-50.
16. Edmonds، R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*، 37، 15-24.

-
17. Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. Ofsted.
 18. Mulyasa. E. (2007). Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Bandung: Remaja Rosdakarya
 19. Akram, Muhammad & Kiran, Sobia & İlğan, Abdurrahman. (2017). Development and validation of instructional leadership questionnaire. International Journal of Organizational Leadership. 6. 73-88. 10.33844/ijol.2017.60435..
 20. Cotton, K. (2004). Principals and student achievement. What the Research Says, 88(639), 92–95
 21. Shatzer, R., Caldarella, P., Hallam, P. and Brown, B. (2014). “Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement implications for practice”, Educational Management Administration & Leadership, 42 (4), 445-459.
 22. Naidoo, P. & Petersen, N. (2016). Towards a leadership programme for primary school principals as instructional leaders. South Africa Journal of Childhood Education, ISSN;(online)2223-7682, (print) 2223-7674, 1-8.
 23. Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2015). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140.
 24. Leithwood, Kenneth & Harris, Alma & Hopkins, David. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. 40. 1-18. 10.1080/13632434. 2019. 1596077.
-