

## مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها

د. هناء محمد جلال جمال الدين لطفي

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية - جامعة شقراء

[hanaagala2014@gmail.com](mailto:hanaagala2014@gmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، وسبل تفعيلها، وبيان ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة لمدى توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)، ومن ثم صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في تفعيل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة عفيف والبالغ عددهم (٢٣٠) مديراً ومديرة للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ. وقد تم تحليل النتائج وتضريح البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. حيث أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة حيث بلغت الدرجة الكلية لتوفرها (٨٤.٩٧٪) وهي نسبة كبيرة، كما حصلت مجالات الاستبانة على الأوزان النسبية التالية: المجال الإداري (٨٨.٧٪)، والقيادة التربوية (٨٦.٢٪)، التحصيل الدراسي (٨٣.٢٪)، والمناخ المدرسي (٨٤٪)، والبيئة المدرسية (٨٣.٥٪)، والعلاقة مع المجتمع المحلي (٨٤.٢٪)؛ كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير (الجنس - المرحلة التعليمية - سنوات الخدمة)؛ وأن من أهم سبل تفعيل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة: دعم الجهات العليا والمتمثلة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للإدارة المدرسية، والتخفيف من الأعباء الملقاة على المدير، وإعطاء مدير المدرسة صلاحيات تناسب

مع مهامه، وتشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين من قبل وزارة التعليم. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي: ضرورة اطلاع مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية، وعقد عمل دورات تدريبية وورش عمل لهم، وإعطائهم مزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم، ودعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة، وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي ممثلة في تقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، كالندوات والمحاضرات، وتوفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفعال والمدارس المتميزة لإذكاء روح المنافسة بين المديرين.

الكلمات المفتاحية: مقومات، الإدارة المدرسية الفاعلة، محافظة عفيف، المملكة العربية السعودية.

## Components of Effective School Administration in Governmental Schools at Afif Province, KSA from the Principals' View Points and Ways of Activating Them

**Dr. Hanaa Mohamed Galal Lotfy**

Assistant professor of Comparative Education  
and Instructional Administration, Shaqraa University.

### Abstract

The current study aimed to recognize the extent to which the component of effective school administration are available from the principals' view points, and how to activate them. The researcher adopted the descriptive analytical approach. She also prepared a questionnaire to be administered to the participants of the study that included (230) male and female principals of governmental schools at Afif, KSA. During the academic year 2016 /2017. Data were treated statistically using SPSS. The findings revealed that the components of effective school administration are available to a great extent (84.97%). The dimensions of the questionnaire that included the administrative field, educational leadership, achievement, school climate, school environment and

relationship with the local community obtained 88.7%, 86.2%, 83.2%, 84%, 83.5% and 84.2% respectively. There are no significant differences in the principals' view points as to the effective components due to gender, stage, and years of experience.

**Key words:** Components, Effective School Administration, Afif. KSA.

## ١. المقدمة :

لا يخفى على أحد أن الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة العامة للدولة، وأن كل إصلاح جذري للإدارة العامة يتطلب - على الأقل - دعماً سياسياً لحركة الإصلاح والتجديد في قطاع الإدارة التعليمية، وهو ما ينبغي أن يكون نموذجاً أو قطاعاً طليعياً يحتذى في عملية الإصلاح الإداري الشامل.

فالنجاح الصادق للديمقراطية في حياتنا المعاصرة يعد تحدياً للإدارة في فلسفتها واتجاهاتها وتنظيماتها وأدواتها، مثلما هو تحدٍ للإنسان في صدق قيمه وحقيقته علاقته، لذا فقد انعكس التطور العلمي والتكنولوجي السريع على التخطيط التربوي من ناحية وعلى الإدارة التعليمية من ناحية أخرى.<sup>(١)</sup>

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والتي ينبغي أن ينعكس عليها التطور العلمي والتكنولوجي السريع كذلك، لذا اتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم والنهوض به عن طريق تطوير المناهج الدراسية وتزويد المباني بالتجهيزات الضرورية، هذا بالإضافة إلى إعداد قيادات تربوية فعالة ومؤهلة تأهيلاً يتناسب مع تغيرات العصر ومتطلباته.

فالتربية كعملية استثمار للمجتمع في حاجة ماسة لإدارة فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي ما يحقق رقي المجتمع، ويدفع عملية التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي.<sup>(٢)</sup>

لذا فقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية حديثاً وأصبحت تنمي اتجاهاً جديداً، فلم تعد الإدارة المدرسية تقتصر على تسيير شؤون المدرسة وحفظ النظام فيها والتأكد من

حضور كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم ومتابعة غياب الطلاب فقط، بل أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول الطالب (محور العملية التعليمية)، وهذا التحول لا يقلل من شأن النواحي الإدارية بل أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية، وهو ما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية.<sup>(٣)</sup>

هذا وتؤكد أغلب نظريات الإدارة على أن مدير المدرسة في موقع متميز بالنسبة لكل ما يحدث في مدرسته، بل هو رأس المدرسة الفاعلة، وقد توصلت الدراسات التي تناولت تطوير الإدارة المدرسية إلى أن هناك توجهات يمكن أن تفيده في تطوير الإدارة المدرسية وتحقيق فاعليتها، فيذكر (البهواشي، ٢٠٠٦) أن هذه التوجهات تتمثل في:

١. أن تكون المدرسة على دراية تامة بأهدافها.
٢. أن تكون للمدرسة إدارة فعالة في أداء مهامها.
٣. أن تكون للمدرسة قيم أساسية توجه أعمالها اليومية.
٤. أن تكون للمدرسة رؤية واضحة ورسالة محددة.
٥. أن تسعى المدرسة بخطى حثيثة نحو تحقيق الأهداف والرؤية.<sup>(٤)</sup>

مما سبق يتضح أن القيادة المهنية تمثل أحد العناصر المهمة للمدرسة الفاعلة، حيث إن مدير المدرسة له تأثير واضح ومباشر في فاعلية التعليم والتعلم. والإدارة المدرسية الفاعلة تتطلب تحديد هدف واضح للمدرسة تسعى إلى تحقيقه. ولقد زاد الاهتمام بفهم المدير الفعال بصورة ملحوظة نتيجة الثورة التي أحدثتها بحوث المدارس الفاعلة والإصلاح المدرسي في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين، وتوصلت هذه البحوث إلى مجموعة من العوامل الدالة على القيادة المدرسية الفاعلة، منها: القدرة على المبادرة، والقدرة التحليلية، وجود رؤية واضحة للمدرسة، والقيادة بالتشارك، والقدرة على تحديد المصادر بفعالية، والقدرة على إحداث التغيير وإدارته وإنتاجه.<sup>(٥)</sup>

ويمكن أن تتحقق الفاعلية للمدرسة من خلال المدير الفاعل الذي يوصل رسالة المدرسة بوضوح وبسهولة للعاملين معه وللمجتمع المدرسي كله وأولياء الأمور، والقادر على التشاور والاستماع للآخرين، والمحض للعاملين معه داخل المدرسة وخارجها.<sup>(٦)</sup> فهناك العديد من الدراسات التي تناولت فاعلية الإدارة المدرسية، والقيادة الفاعلة، والبيئة المدرسية الفعالة مثل دراسة (George, lades, 1984)، ودراسة (House, R. J., 2002)، ودراسة جعيني (٢٠٠١)، ودراسة كلخ (٢٠٠٢)، ودراسة عبد الهادي (٢٠٠٣)، ودراسة العبد الغفور (٢٠٠٥). وفي ضوء ما سبق، واستكمالاً لجهود الآخرين جاء اهتمام الباحثة بدراسة مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها.

## ٢. مشكلة الدراسة:

الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية، والتي تؤثر بشكل فعال في النتائج التربوية، فهي المسئولة عن إدارة وقيادة جزء مهم من المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور وغاية العملية التربوية وهو التلميذ ونجاحه وفشله، وهو الفيض في نجاح أو فشل العملية التربوية. وقد أكدت بعض الدراسات والبحوث مثل دراسة (الطلحي، ١٤١٤هـ) ودراسة (النجيثر، ١٤٢٩هـ) على أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون أداء مدير المدرسة لعمله على أتم وجه، ولعل من بين هذه المشكلات ما يلي:

١. أن مدير المدرسة يصرف وقتاً كبيراً في الأعمال الكتابية،
٢. أن مدير المدرسة يعاني من ضيق المباني المدرسية، وانخفاض المستوى العلمي للطلاب، وضعف العلاقة بين البيت والمدرسة.
٣. قلة الدورات التدريبية التي يحصل عليها مدير المدرسة.<sup>(٧)</sup>

وهذا ما يعوق فعلاً وجود إدارة مدرسية فاعلة في المدارس السعودية، لذا كان لا بد من التعرف على مقومات الإدارة المدرسية الفعالة من واقع هذه المدارس بمحافظة

د .هناك محمد جلال جمال الدين لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

عفيف وخاصة القائمين على هذه المدارس (المديرين) وذلك لتجسيدها واقعاً ملموساً في مدارسنا. ومن هذا المنطلق، ترى الباحثة ضرورة التعرف على توفر المقومات التي تجعل الإدارة المدرسية فاعلة من وجهة نظر المديرين، ومن ثمّ تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس

الحكومية بمحافظة عفيف من وجهة نظر المديرين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير

مديري المدارس الحكومية بمحافظة عفيف لدرجة توفر مقومات

الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المرحلة

التعليمية، عدد سنوات الخدمة)؟

٣. ما سبب تضييل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس

الحكومية بمحافظة عفيف من وجهة نظر المديرين؟

٣. فروض الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات

تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى إلى متغير الجنس (ذكر- أنثى).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات درجات

تقدير أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (المتوسط- الثانوي).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير

أفراد العينة لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة (من ١- ٣,٤ - ٦,٧ - ١٠).

#### ٤. أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف من وجهة نظر المديرين.
٢. بيان إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة لدى توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس) - المرحلة التعليمية - سنوات الخدمة).
٣. التعرف على سبل تفعيل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف من وجهة نظر المديرين.

#### ٥. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

١. ندرة الدراسات التي تناولت الموضوع في المجتمع السعودي وبين الدراسات في مجال الإدارة المدرسية الفاعلة.
٢. قد يستفيد من هذه الدراسة مديري المدارس والمعلمون وكل العاملين بالمدرسة.
٣. أهمية الإدارة المدرسية الفاعلة بصفة عامة في تفعيل العملية التعليمية وفي تحقيق مدرسة فاعلة بصفة خاصة.
٤. قد يستفيد من هذه الدراسة الإدارات المدرسية بمديريات التعليم بمحافظة عفيف بصفة خاصة وبقية المحافظات بصفة عامة.
٥. قد يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والباحثات والمهتمون بالإدارة المدرسية من أجل المزيد من الدراسات لتطوير الإدارة المدرسية.

#### ٦. حدود الدراسة:

أ. الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف من وجهة نظر المديرين.

د . هذاء محمد جلال جمال الديق لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

ب. **الحد المكاني:**

طبقت هذه الدراسة في محافظة عفيف وبعض المراكز التابعة لها.

ج. **الحد المؤسسي:**

طبقت الدراسة على المدارس (الثانوية - المتوسطة) الحكومية بمحافظة عفيف التابعة لوزارة التعليم.

د. **الحد البشري:**

اقتصرت الدراسة على عينة من مجتمع مديري المدارس الحكومية (الثانوية- المتوسطة).

هـ. **الحد الزمني:**

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٨هـ/ ٢٠١٧م).

٧. **مصطلحات الدراسة:**

**مقومات:**

"هي الأنشطة التي يجب إتمامها أو الشروط التي يجب تحقيقها للوصول إلى تنفيذ ناجح لخطة أو عملية"<sup>(٨)</sup>.

**تعرف الباحثة المقومات إجرائياً بأنها:** "العوامل والعناصر التي تساعد على جعل الإدارة المدرسية إدارة مدرسية فاعلة قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه".

**الإدارة المدرسية:** عرفها بعض الباحثين على أنها: (حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات المادية والبشرية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد).<sup>(٩)</sup>

**الإدارة المدرسية الفاعلة:** عرفها (النجار، ٢٠٠٥) بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر والإمكانيات المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة"، ومن هنا



داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨

يمكن القول بأن أهم معيار للحكم على مدى فعالية الإدارة هو مدى قدرتها على الإنجاز.<sup>(١٠)</sup>

كما عرفها - أيضاً - (عزب، ٢٠٠٨) بأنها: "الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة، والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته".<sup>(١١)</sup>

#### المدارس الحكومية السعودية:

"هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التعليم السعودي إدارياً وفتحياً (ابتدائي - متوسط - ثانوي)".<sup>(١٢)</sup> وسوف تنطبق في هذه الدراسة على المرحلة المتوسطة والثانوية فقط.

#### محافظة عفيف:

هي محافظة من محافظات منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية ويبلغ عدد سكانها ٦٨٥٩٢ ثمانية وستين ألفاً وخمسمائة واثنين وتسعين نسمة حسب إحصاء عام ١٤٢٥هـ.<sup>(١٣)</sup>

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

١. (دراسة كلخ، ٢٠٠٠م) بعنوان: "المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة".<sup>(١٤)</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بمحافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وكلية التربية الحكومية (جامعة الأقصى حالياً) والبالغ عددهم (٦٤) عضواً وقد صمم الباحث استبانة اشتملت على (٦١) فقرة تقيس البعدين الرئيسيين للدراسة وهما المقومات الشخصية والمهنية، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: حصلت المقومات الشخصية على وزن نسبي قدره (٩١٪) وهو أعلى من الوزن النسبي للمقومات المهنية

د . هـ، محمد جلال جمال الدين لطفي

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

وقدره (٨٧٪)، كما توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تفضيل أعضاء الهيئة التدريسية للأهمية النسبية للمقومات الشخصية والمهنية تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: الدرجة العلمية (ماجستير- دكتوراه)، عدد سنوات الخدمة (١- ٥، ٦- ١٠)، فأكثر، وآخر مؤهل علمي من جامعة (عربية- أجنبية)، مكان العمل (الإسلامية- الأزهر- كلية التربية الحكومية)، فأما متغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس فكانت لصالح كلية التربية الحكومية على جامعة الأزهر ولصالح الجامعة الإسلامية على جامعة الأزهر، وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة زيادة حرص القيادة التربوية على أن تكون قدوة حسنة في تعاملها مع المرؤوسين، وتعزيز سبل رفع مستوى ثقة القيادة التربوية بنفسها وذلك بمنحها الإمكانيات المادية والمعنوية الضرورية لبناء هذه الثقة.

٢. دراسة (جعفني، ٢٠٠١م) بعنوان "المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا". (١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة بنسبة (٢٦,٥٪) من المجموع الكلي للمعلمين والمعلمات التي بلغ عددهم (١٥١٩) معلماً ومعلمة. وقد أعد الباحث استبانة تكونت من (٧٢) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي القيادة التربوية الفاعلة، والمناهج المدرسي التربوي المناسب، والهيئة التدريسية الفاعلة، والتجهيزات المدرسية الملائمة، وتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي، النشاطات التربوية اللاصفية الموجهة، والتحصيل الدراسي العالي. وقد أظهرت نتائج تحليل أفراد اجابات أفراد العينة أن وجهة نظر المعلمين والمعلمات لماهية المدرسة الفاعلة كما هي محددة في المجالات الدراسة السبعة، قد بلغت من حيث الأهمية النسبية على الدرجة الكلية ما نسبته (٨٥,٥٪) وهذا يشير إلى مدى تقدير واهتمام أفراد العينة بهذه المجالات.

٣. دراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢م) بعنوان: "تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة". (١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ومعايير المدرسة الفعالة والنظريات المختلفة في مجال الفاعلية وتطبيقاتها على المدرسة كمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع المدرسة ونقاط القوة والضعف فيها، كما استخدمت مقياس المدرسة الفعالة بعد ترجمته وإدخال التعديلات اللازمة حتى يكون صالحاً لتقويم المدرسة المصرية. وتألقت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير ومديرة مدرسة من مختلف المراحل التعليمية، وأوصت الدراسة بالعمل على تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بمعايير المدرسة الفعالة، وإنشاء مدارس تتوفر فيها معايير المدرسة الفعالة وجعلها نموذجاً للمدارس الأخرى.

٤. دراسة (الصالح، ٢٠٠٣) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث بمحافظات غزة في

ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". (١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في: المقابلة الشخصية مع كبار المسؤولين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث وعددهم (٢٠) مستقلاً. وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين طبقت عليهم الاستبانة (١٧٤) مديراً ومديرة. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يوجد تشابه بين الإدارة المدرسية الفاعلة وإدارة الجودة الشاملة لأن كلا منهما يعتمد على القيادة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، والتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات، وتفويض السلطة... إلخ؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى إلى متغيرات الجنس أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخدمة أو عدد الدورات التدريبية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للإدارة المدرسية بشكل عام؛ كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية.

د . هناء محمد جلال جمال الديه لطفي

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

٥ . دراسة (عزب، ٢٠٠٥) بعنوان: "رؤية تحليلية لأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير واقعنا التعليمي". (١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المدرسة الفعالة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملامحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بالنسبة لمفهوم المدرسة الفعالة لا بد من تبني مفهوم جديد للمدرسة في ضوء المفاهيم الحديثة للمدرسة؛ وبالنسبة للأهداف ينبغي إعادة صياغة أهداف المدرسة وإضافة بعض الأهداف التي فرضتها التغيرات، مثل: إكساب التلاميذ القدرة على امتلاك المعارف والحصول عليها في ظل ثورة المعرفة والتفكير الناقد والتعاون من أجل حل المشكلات؛ وبالنسبة إلى الإدارة في المدرسة الفعالة حيث يلزم تعيين القيادات على أساس مهني كالمؤهل والخبرة وليس على أساس الأقدمية، وتبني مفهوم المدرسة دائمة التعليم.

٦ . دراسة (العبد الغفور، ٢٠٠٥) بعنوان: "البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت". (١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تحدد فاعلية المدرسة، وكيفية استخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة، والنماذج المتبعة للحكم على فاعلية المدرسة، وكيفية استخلاص نموذج يتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية. وقد وضع الباحث تصوراً لقياس يمكن تطبيقه على مدارس دولة الكويت والحكم بمقتضاه على فاعلية المدارس فيها، وذلك من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة. وقد اشتمل المقياس على عدة محاور، منها: محور الأمن والنظام المدرسي، ومحور الإدارة المدرسية، ومحور الأهداف والإمكانات، ومحور الطلاب، ومحور عملية التدريس، ومحور عملية التقويم، ومحور أولياء الأمور.

٧. دراسة (شتات، ٢٠٠٧) بعنوان: "مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة". (٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الوقت كعنصر من عناصر الإدارة الذي ينبغي تفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الأساسية والثانوية في محافظات شمال غزة. وتكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي الذي يبلغ (٦٤) مديراً ومديرة ممن يعملون بمدارس محافظة شمال غزة، واستخدمت استبانة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات: (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين، وإدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية). حيث أسفرت نتائج الدراسة عن أن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية، وأن المديرات لديهنّ الوقت الكافي أكثر من مدارس الذكور لمناقشة مشكلات معلمات المدرسة والتوجيه المهني لهنّ.

٨. دراسة (السليمي، ٢٠١٦) بعنوان: "دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين". (٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري المدارس الأهلية والبالغ عددهم (٣٣٣) مديراً، جرى تقسيمهم إلى (٣٥) مديراً كعينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية لتكون عينة البحث الأساسية (٢٩٨) مديراً، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث استخدم الباحث الاستبانة التي أعدها إبراهيم محمد شعيب (٢٠٠٨م). ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث أن دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة تتوفر بالمدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية بنسبة مرتفعة بلغت (٨٢.٢٢٪). كما جاء محور التجهيزات المدرسية في مقدمة دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية، يليه محور أعضاء الهيئة

د . هـاء محمد جلال جمال الليه لطفى مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة فى المدارس الحكومية

التدريسية، يليه محور القيادة التربوية، يليه محور المناخ المدرسي، يليه محور الأنشطة التربوية اللاصفية، يليه محور العلاقة مع المجتمع المحلي، وأخيراً محور التحصيل الدراسي.

## ٩. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (جورج أديس وليم، ١٩٨٤م) Georg, ladesWilliam بعنوان: "الامتياز في

المدارس: أنماط فعالة لمدارس فعالة". (٢٢)

هدفت الدراسة إلى إثبات أن مديري المدارس هم العنصر الأهم في التحسينات الموجودة في المدارس الأمريكية، وكان أهم نتائج الدراسة أن المديرين هم العنصر الأهم في إحداث عملية التغيير التعليمي، ولكي يحدث التغيير يجب أن تكون هناك علاقة حسنة بين المديرين والمعلمين والطلاب، كما يجب أن يكون هناك تعاون بين عمل المعلمين والمديرين والإدارة المدرسية، لتحقيق التوازن بين الشدة واللين بين الإدارة المدرسية والمعلمين والمجتمع المحلي، وذلك من خلال العمل الجاد والاجتهاد وبالتالي تكون هناك مدرسة فعالة.

٢. دراسة (كوين 1989, Gwen) بعنوان: "ما الذي يجب عليك فعله لتكون مديراً

فعالاً؟" (٢٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصفات الضرورية التي يجب أن يتحلّى بها مدير المدرسة ليكون مديراً فعالاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلات الشخصية. وشملت عينة الدراسة (٤٢٨) مديراً من رجال الأعمال التربويين حيث طلب منهم تحديد الصفات الضرورية الواجب توفرها في المدير الناجح الفعال. وكان من أهم هذه الصفات أن المدير الفعال هو صاحب الخطة الاستراتيجية والأهداف المكتوبة.

٣. **دراسة (روبرت جيلشريست Gilchrist, Robert, 1989) بعنوان: "المدارس الفعالة ثلاث مدارس ممتازة في ثلاث ولايات أمريكية". (٢٤)**

شملت الدراسة ثلاث مدارس ممتازة (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مميزات المدير الفعال هي التي أسهمت في جعل هذه المدارس تحتل هذه المرتبة المميزة والتي من أهمها: أن مدير المدرسة الفعال هو الذي يوفر مناخاً تنظيمياً ويتمتع بشخصية تنظيمية واضحة ويشترك الآخرين من معلمين وأولياء أمور في رسم سياسية المدرسة، ويتمتع بمجموعة من وسائل الاتصال المنتظمة كما ويبدى اهتماماً واضحاً بالهيئة التدريسية ويؤكد على التعليم المستمر.

٤. **دراسة (ماورين Maureen, 1993) بعنوان: "موقوفات فاعلية المدارس الثانوية الدنيا ومديريها". (٢٥)**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدراك مديري المدارس الثانوية الدنيا لفاعلية إدارتهم، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المتعلقة بفاعلية الإدارة وفاعلية المدرسة وتحليل تلك العلاقة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة (٩٤) مديراً من المجتمع الأصلي وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية، وقد استخدم الاستبانة وتم توزيعها على أفراد العينة، وكان من نتائج الدراسة الآتي: أن الدعم المالي غير الكافي قلل من أهمية فاعلية المدارس، وأن إدراك المديرين لفاعلية الإدارة يختلف باختلاف الخبرة الإدارية ونظام المدرسة وعدد الطلاب.

٥. **دراسة (هاجيت Highett, 1995) بعنوان: "آراء الآباء والمديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة". (٢٦)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين والمراقبين بشأن فاعلية وعدم فاعلية المدرسة وتدخلات الآباء عندما لا تكون المدرسة وفق المقاييس اللازمة وعوائق تحقيق فاعلية المدير والمدرسة، وقد تضمنت عينة الدراسة (٣٢) من أولياء الأمور، (١٣) مدير مدرسة، (٨) مراقبين، وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية وأسفرت الدراسة عن أن قلة التمويل وقلة العمل الجماعي من عوائق تحقيق فاعلية المدرسة، وأن التوصل إلى

د . هـاء محمد جلال جمال الديق لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

الحلول الناجحة يكون ممكناً عندما يكون المدير مرناً ويناقش ويتابع المشكلات مع المعلمين وأولياء الأمور، وهو ما يؤدي إلى فاعلية المدرسة.

٦. دراسة (إيرتن, 1998) بعنوان: "مميزات المدرسة الابتدائية الفعالة في تركيا". (٢٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العقبات التي تواجه المدارس الابتدائية في تركيا ومميزات المدرسة الفعالة فيها. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقد قام ببناء استبانة اشتملت على أسئلة مفتوحة منها ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في المدرسة، وأيضاً الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة سواء من داخل المدرسة أو خارجها، ومميزات المدرسة الفعالة. حيث توصلت الدراسة إلى أن مميزات المدرسة الفعالة تمثلت في الآتي: المدرسة الفعالة هي التي يتواجد فيها فريق متميز من المعلمين، وهي التي تعلم منهاجاً متطوراً يتلاءم مع روح العصر، وهي التي تتمتع بالنظام اللامركزي في الإدارة وغياب الضغوط الخارجية، ووضع مادي جيد للعاملين فيها، ومشاركة إيجابية من أولياء الأمور.

٧. دراسة دونلاب ودريش (Dunlap and Dresh, 1998) بعنوان: "مميزات مدير المدرسة الفعال من وجهة نظر المديرين أنفسهم". (٢٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المميزات التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يكون قائداً تربوياً فعالاً في المدرسة، وقام الباحثان بطرح أسئلة على عينة عشوائية من مديري المدارس في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن مدير المدرسة الذي يمتلك فن القيادة يكون مديراً فعالاً، وأن يكون قادراً على بناء علاقات إنسانية مع العاملين معه، ويأتي ذلك من خلال برامج تدريبية.

٨. دراسة هاوز (House, R. J., 2002) بعنوان: "ما الذي يجعل القيادة فعالة؟" (٢٩)



داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، والتعرف على أهم ما يميز المدير الفعال. وقام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع (١٢٠) مديراً لمدة عام، واستخدم المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى أن خصائص المديرين المتميزين تأتي مرتبة على النحو التالي: الرؤية الاستراتيجية للمدير، وتحديد الأهداف بوضوح، والانضباط الذاتي، والقدرة على الاتصال، واليقظة. كما أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في التوحد في الأهداف لدى العاملين في المدرسة وهي تعكس صورة لما يمكن أن تكون عليه المدرسة في المستقبل.

### **التعليق على الدراسات السابقة :**

#### **أ- بالنسبة للدراسات العربية :**

##### **١. بالنسبة للأهداف :**

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية في الأهداف من حيث تناولها مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة مثل دراسة (جعيني، ٢٠٠١م)، ودراسة (العبد الغفور، ٢٠٠٣م)، ودراسة (عزب، ٢٠٠٥م).

كما اتفقت مع دراسة (السليمي، ٢٠١٦م) في دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين.

##### **٢. بالنسبة للمنهج :**

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة (عزب، ٢٠٠٥م)، ودراسة (الصالح، ٢٠٠٣م)، ودراسة (جعيني، ٢٠٠١م)، ودراسة (شتات، ٢٠٠٧م).

##### **٣. بالنسبة لأداة الدراسة :**

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة العربية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كما في دراسة كل من (جعيني، ٢٠٠١م)، ودراسة (السليمي، ٢٠١٦م)، واختلقت عن دراسة (الصالح، ٢٠٠٣م) التي استخدمت المقابلة الشخصية.

#### ٤. بالنسبة لمجتمع الدراسة وعينتها:

اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة العربية في مجتمع الدراسة وعينتها (مديري المدارس) مثل دراسة (الصالح، ٢٠٠٣م)، (شتات، ٢٠٠٧م)، (السليمي، ٢٠١٦). واختلفت عن الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة مثل دراسة (جعيني، ٢٠٠١م) حيث استخدمت عينة الدراسة المعلمين.

#### ب- بالنسبة للدراسات الأجنبية:

##### ١. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة من حيث الموضوع والهدف الذي تناولته، ومنها دراسة كل من (Dunlap, 1998)، ودراسة (Erecting, 1993)، ودراسة (Highett, 1995)، ودراسة (Maureen, 1993)، ودراسة (House, 2002) في تناول موضوع المدرسة الفعالة ومقوماتها.

##### ٢. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب هذا النوع من الدراسات، وذلك مثل ودراسة (Erecting, 1998)، ودراسة (House, 2002)، ودراسة (Maureen, 1993)، بينما اختلفت عن دراسة (Highett, 1995).

##### ٣. من حيث أداة الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كل من (Ercetin, 1998)، ودراسة (House, 2002)، بينما اختلفت عن دراسة (Maureen, 1993) التي استخدمت المقابلة الشخصية.

٤. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها التي تألفت من مديري المدارس، مثل دراسة (Erectin, 1998)، ودراسة (Dunlap, 1998)، ودراسة (Maureen, 1993) التي كانت عينتها من مديري المدارس الثانوية. بينما اختلفت مع دراسة (Highett, 1995) التي تضمنت عينتها مديري المدارس وأولياء الأمور والمراقبين.

**أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث إنها تناولت موضوعاً حيويًا مهمًا في مجال الإدارة المدرسية وهو التعرف على مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في محافظة عفيف من وجهة نظر المديرين في المدارس الحكومية (المتوسطة-الثانوية) وسبل تفعيلها.
- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات على المستوى المحلي في محافظة عفيف التي تناولت الإدارة المدرسية الفاعلة.

### **الإطار النظري للدراسة:**

تعريف كلٍّ من: الإدارة المدرسية الفاعلة، والمدرسة الفاعلة:

#### **أولاً: الإدارة المدرسية الفاعلة:**

عرفها (النجار، ٢٠٠٥) بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر والإمكانات المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة. ومن هنا يمكن القول بأن أهم معيار للحكم على مدى فعالية الإدارة هو مدى قدرتها على الإنجاز."<sup>(٣٠)</sup> ويرى (عزب، ٢٠٠٨) بأنها: "الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة، لمتطلباته."<sup>(٣١)</sup>

**ثانياً:** المدرسة الفاعلة حيث يعرفها كورنسكي، وهو من أكبر المنظرين في هذا مجال باسم المدرسة عالية الأداء، بأنها: "المدرسة التي يحقق فيها الطلاب تقدماً يفوق ما يمكن توقعه بناء على ما يتم تزويدها به".<sup>(٣٢)</sup>

أما وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر فتعرف المدرسة الفعالة بأنها: "مدرسة تعلم الطلاب المهارات والمعارف الأساسية، وتكسبهم الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالمواطنة، وتتعامل معهم دون تمييز، وتكفل لهم جميعاً الفرص التعليمية المتميزة والمتكافئة، وتنطلق من أن جميع التلاميذ يمكنهم أن يتعلموا كل ما يقدم لهم، والوصول على درجة من الإتقان والتميز".<sup>(٣٣)</sup>

فالمدرسة الفاعلة - وفق هذه الوثيقة - هي التي تهدف كل أنشطتها التربوية إلى تحقيق مبدأ التعليم للتمي، والتميز للجميع.

#### • التطور التاريخي للمدرسة الفاعلة:

المتصفح للأدب التربوي العربي والأجنبي يجد أن التطور التاريخي لحركة المدرسة الفاعلة قد ظهر في العالم الغربي - خاصة في الدول الكبرى الغنية التي تتجه ناحية إصلاح المدرسة - منذ الستينيات من القرن العشرين، مثل البرامج المسماة بالتعليم التعويضي لرفع كفاءة المناطق التعليمية الفقيرة وتحقيق المساواة بين المدارس الفقيرة والغنية، ونقل الطلاب الأغنياء إلى مدارس الفقراء والعكس، إلا أن هذه البرامج لم تخلُ من مشكلات، حيث كان نقل الطلاب يستغرق وقتاً طويلاً هوي الأصل من ساعات الدراسة.<sup>(٣٤)</sup>

والمتتبع للتطور التاريخي للمدارس الفاعلة حسب لاري ولا زوت عام (١٩٨٦) وما أضافه ماتوك عام (١٩٨٧م) يرى أن هذا التطور قد مرّ بالمراحل التالية:

١. مرحلة ما بين عامي (١٩٦٦ - ١٩٧٦م)، حيث اشتملت هذه الفترة على أوائل الدراسات حول المدارس الفاعلة مثل دراسة كولمان (١٩٦٦م) ودراسة جينكس عام (١٩٧٢م) ودراسة هول عام (١٩٧٤م)، والتي ركزت على الإحصائيات في تقديرها

للمقارنة بين التحصيل المدرسي المرتفع في بعض المدارس والتحصيل المتدني في مدارس أخرى.

٢. مرحلة ما بين عامي (١٩٧٦ - ١٩٨٠م) ففي هذه المرحلة تم التركيز على وجود المدرسة الفاعلة، وهل هي موجودة فعلاً أم لا؟ وهل المدارس يمكن أن تتغير وتصبح أكثر فاعلية. ولقد ركزت الدراسات التي أنجزت في هذه الفقرة مثل دراسة (روكوفر، ١٩٧١)، (ليزوت، ١٩٧٩)، (ليفي، ١٩٨١)، على إصلاح المدارس، وتم إنجاز برامج للإصلاح في مدارس عديدة في أمريكا.

٣. مرحلة ما بين عامي (١٩٨٠ - ١٩٨٣م) ويعود الاهتمام بتمييز التعليم إلى الفترة التي أثير فيها موضوع المدارس الفعالة (Effectiveschools) في ثمانينات القرن الماضي حيث كان الاهتمام الرئيس يتعلق بكيفية الوصول إلى مستوى جودة متسق، بحيث يحصل كل التلاميذ - دون اعتبار للمنطقة التي يعيشون فيها- على أفضل تعليم، وعلى أن تعمل المدارس التي تقدم لهم هذا التعليم وفق المعايير المقبولة للتميز. وقد أجريت بحوث متعددة حول الخصائص الجوهرية للتعلم النشط Active Learning ونشرت مفتشية التعليم الاسكتلندية HMIE تقريرين مهمين في هذا المجال بعنوان: "المدرسة الثانوية الفعالة" و"المدارس الابتدائية الفعالة"، وقد وفر هذان التقريران التوصيات العملية المعقولة للقيام بمهمة تحسين المنظومة التعليمية لتحقيق التميز.<sup>(٣٥)</sup>

وقد برزت العديد من الجهود في هذه الفترة التي قام بها (إدموندز) بين الأعوام (١٩٧٩ - ١٩٨١م) وجهود أوسنيه (١٩٧٩) وكذلك بيركي وسميث (١٩٨٣).

وقد تمخضت هذه الفترة عن نتائج إيجابية، حيث برزت ملامح ومنطلقات جديدة ميزت بين المدرسة الفاعلة التي ركزت على تكافؤ الفرص التعليمية وبين المدرسة الممتازة التي ركزت على عملية تحصيل الطلاب.

ومنذ عام (١٩٨٣م) وإلى يومنا هذا، كان من أبرز الجهود في هذه الفترة إسهامات (ماتلوك) عام (١٩٨٧م). وفي عام (١٩٨٥م) اشتركت عدة دول في المشروع الدولي لتحسين

د . هـاء محمد جلال جمال الابه لطفى مقومات الإدارة المـدسسية الفاعلة فى المـدارس الحكومىة

المـدارس وتطویرها، وأكـدت على أهمیة تقویم جهود التحسین فى غرفة الصف (Venezky, 1985).

٤ . تأسس المركز الدولى لتطویر فاعلیة المـدرسة (ESI) من قبل (ماجلكرست بار وآخرین، عام ١٩٩٩) وفى العام نفسه أقر المجلس الوطنى فى أمريكا ( National Council for Effective School) العمل بما یلى:

○ عدم وجود اختلاف كبیر فى تحصیل الطلاب من طبقات اجتماعیة مختلفة.

○ تحصیل كلی وعادل وثابت عندما یقارن مع الأداء على مستوى الولاية. (٣٦)

ثم جاءت التجربة المصریة عام (٢٠٠٢م) وتم تشكیل فریق العمل ووضعت الأسس الفکریة لبناء المعاییر القومیة، وكانت هذه المرحلة الأولى:

وقد تم تطبیق المعاییر فى العام الدراسى ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، وقد احتوى مشروع المعاییر

**القومیة للتعلیم فى مصر على خمسة مجالات رئیسیة للمعاییر، هی:**

أولاً: مجال المعلم.

ثانیاً: مجال التقویم.

ثالثاً: " المنهج ونواتج التعلیم.

رابعاً: الإدارة المتمیزة.

خامساً: المـدرسة الفعالة: **واحتوى على أربعة مجالات فرعیة:**

**وشملت هذه المجالات:**

- مجال رؤیة ورسالة المـدرسة.
- مجال المناخ الاجتماعى للمـدرسة.
- مجال التنمیة الاجتماعیة للمـدرسة.
- مجال التنمیة المهنیة داخل المـدرسة.

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨

• مجال المساءلة وتوكيد الجودة الشاملة.<sup>(٣٧)</sup>

• مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة:

وقد ذكر (البهواشي، ٢٠٠٦م) إحدى عشرة ركيزة للمدرسة الفاعلة نذكر منها:

أ. القيادة المهنية الحازمة.

ب. إشراف الإدارة المدرسية على المعلمين.

ج. توفر الإدارة المدرسية بيئة تعلم آمنة.

د. أن يعمل على توفير نظام متطور لرعاية الطلاب وذلك من خلال:

١. توفير الشراكة الأسرية/المجتمعية.

٢. تطبيق رؤية وأهداف مشتركة (لابد للمدرسة من توفر هدف ورسالة

واضحة ومحددة مع اتفاق المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع حول

أهداف وقيم المدرسة).<sup>(٣٨)</sup>

وبلخص (أحمد، ٢٠٠٣م) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في النقاط التالية:

١. القدوة الطيبة.

٢. توزيع الصلاحيات.

٣. أسلوب القيادة الرشيدة.<sup>(٣٩)</sup>

ومما سبق يتضح أن الهدف الرئيس للإدارة المدرسية الفاعلة هو تحسين عملية

التعليم والتعلم والارتقاء بهما. ولتحقيق ذلك، تقوم الإدارة المدرسية الفاعلة

بالاستخدام الأمثل (الفعال) للقوى البشرية والمادية من أجل تحقيق أهدافها، ولهذا

يجب أن تكون تصرفات وقرارات مدير المدرسة الفعالة قادرة على تحويل الموارد المادية

والبشرية المتاحة إلى مشاريع وبرامج مفيدة.

مجالات فاعلية الإدارة المدرسية وتقسم إلى:

أ. مجال الإدارة المدرسية:

وهنا قد يتبع المدير أساليب متنوعة في إدارة المدرسة منها:

١. مشاركة العاملين معه في المدرسة.

د . هـ : محمد جلال جمال الدين لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

- ٢ . عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين.
  - ٣ . توزيع المسؤوليات والاختصاصات في ضوء تخصص وقرارات وإمكانيات كل فرد بالمدرسة.
  - ٤ . الحزم مع اللين.
  - ٥ . الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين.
- ب. في مجال النواحي الإدارية والإشرافية :**
- ١ . التركيز على النواحي الإشرافية في إدارة المدرسة.
  - ٢ . إعطاء الوقت الكافي والأهمية الكبيرة للأعمال الكتابية والتوقيعات ومباشرة المباني المدرسية.
  - ٣ . التركيز على النواحي الإشرافية في إدارة المدرسة.
  - ٤ . إعطاء الوقت الكافي والأهمية الكبيرة للتلاميذ وأعضاء هيئة لتدريس والمجتمع المحلي.
  - ٥ . التنسيق أوالتوازن بين النواحي الإدارية والإشرافية.
- ج. في مجال تنظيم المدرسة :**
- ١ . التركيز على المادة الدراسية للحصول على أكبر عائد أو نتيجة في آخر العام.
  - ٢ . المرونة في التعامل مع معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
  - ٣ . التركيز على النشاطات والمجالات التي تقوم بها المدرسة.
  - ٤ . التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه.
  - ٥ . النمو الوظيفي للعاملين بالمدرسة وتشجيعهم على الحصول على شهادات أعلى.
  - ٦ . تشجيع روح عمل الفريق.



**د. في مجال البيئة المدرسية :**

١. أوفر ما تحتاجه المختبرات العلمية من موارد وتجهيزات.
٢. أتابع صيانة مرافق المدرسة بصورة دائمة.
٣. أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب.
٤. أحرص على توفير جو تعليمي آمن ومستقر ليسوده الاحترام المتبادل داخل المدرسة.<sup>(٤١)</sup>

**هـ. في مجال تحقيق الأهداف المنشودة :**

١. العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.
٢. العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة.
٣. أن يفهم المدير النواحي المالية والإدارية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.
٤. مراعاة ظروف المدرسة من جميع النواحي المالية والبشرية.
٥. الوقوف دائما على عوائق التنفيذ والوصول إلى أبسط الطرق.<sup>(٤١)</sup>

**و. في مجال المناخ المدرسي العام :**

تحقيق وتوفير مناخ مدرسي آمن وملائم يحقق للمدرسة صفة الفاعلية والتميز ومن مؤشرات ما يلي:

- حرص المدرسة على أن تظهر في أنظف صورة وأجمل مظهر وأجمل شكل.
- حرص المدرسة على توفير جو تعليمي آمن ومستقر يسوده الاحترام المتبادل.
- حرص المدرسة على تنظيم برامج عملية لاستقبال الأهالي، وتنظيمها.

**ز. في مجال التحصيل الدراسي :**

حيث يعد التحصيل الدراسي المرتفع سمة من سمات المدرسة الفعالة ويستدل على هذا المجال من المؤشرات التالية:

- حرص المدرسة على مراقبة وقياس ومتابعة تحصيل طلبتها من خلال الاختبارات المدرسية.
- حرص المدرسة على تحقيق التحصيل المرتفع لطلبتها في مقدمة برامجها.

د . هـناء محمد جلال جمال الدين لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

- حرص المدرسة على أن يكون حجم تحصيل طلبتها مرتفعاً مميزاً عن المدارس المشابهة.
- حرص المدرسة على الاستفادة من تحليل نتائج الاختبارات بما ينعكس على تحصيل الطلبة.

#### ح. مجال القيادة التربوية الفاعلة :

تتوقف الفاعلية والتميز في المدرسة على صلاح القيادة التربوية فيها، ويستدل على هذا المجال من خلال المؤشرات التالية:

- حرص إدارة المدرسة على إقامة علاقات عمل واضحة وسليمة مع العاملين بالمدرسة.
- حرص إدارة المدرسة على الابتعاد عن التحيز في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب.
- حرص إدارة المدرسة على تشجيع الطاقات التعليمية الإبداعية لدى الطلاب والمعلمين.
- حرص إدارة المدرسة على تصويب الممارسات التعليمية غير المرغوب فيها في جو آمن وودي.
- حرص إدارة المدرسة على توظيف الأسلوب التشاوري في اتخاذ القرارات.

#### ط. مجال إقامة علاقة فاعلة بين المدرسة والبيئة المحلية :

ومن مؤشرات هذا المجال ما يلي:

- حرص المدرسة على توفير وسائل اتصال وتواصل بين العاملين فيها والمجتمع المحلي.
- حرص المدرسة على إقامة علاقات إيجابية متنامية مع المجتمع المحلي.
- حرص المدرسة على إقامة علاقات تعاونية بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي التعليمية.

- حرص المدرسة على تنظيم برامج ثقافية للمجتمع المحلي وأنشطة مرافقة للمنهاج خلال العام الدراسي.<sup>(٤٢)</sup>

### **الطريقة والإجراءات:**

#### **أولاً: منهج الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات بطريقة مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.<sup>(٤٣)</sup>

#### **ثانياً: طرق جمع البيانات:**

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

- أ. البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثمّ تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية.
- ب. البيانات الثانوية: حيث تمت مراجعة الكتب والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها، وأية مراجع رأت الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

#### **ثالثاً: مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة عفيف ومراكزها وقراها والبالغ عددهم - وفق السجلات - ٢٤٥ مديراً ومديرة للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

#### **رابعاً: عينة الدراسة:**

أ. العينة الاستطلاعية:

د . هـ، محمد جلال جمال الدين لطفي

مقومات الإدارة المدبسية الفاعلة في المدارس الحكومية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٣٠) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم دمج العينة الاستطلاعية مع عينة الدراسة.

ب. العينة الميدانية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع مفردات المجتمع، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٢٤٥) وتم استرداد (٢٣٠) استبانة، أي بنسبة (٩٣,٨٨%) تقريباً، مع ملاحظة أنه قد تم حذف (١٥) استبانة نظراً لأسباب متنوعة، منها ما يتعلق بانشغال المديرين والمديرات بالعمل، أو سفرهم، أو حضورهم دورات تدريبية والجداول التالية توضح خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

١. الجنس:

يبين الجدول رقم (١) أن نسبة الذكور إلى عينة الدراسة بلغت (٤٦,٥٢%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٥٣,٤٨%).

جدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٠٧	٤٦,٥٢%
أنثى	١٢٣	٥٣,٤٨%
المجموع	٢٣٠	١٠٠%

٢. سنوات الخدمة:

يبين جدول (٢) أن نسبة (٣٢,٦١%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم فيما بين (١ - ٣ سنوات)، ونسبة (٢٨,٢٦%) من العينة تراوحت سنوات الخبرة لديهم فيما بين (٤ - ٦ سنوات) ونسبة (٣٩,١٣%) من العينة تراوحت سنوات الخبرة لديهم فيما بين (٧ - ١٠ سنوات).

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من ١-٣ سنوات	٧٥	٣٢.٦١%
من ٤-٦ سنوات	٦٥	٢٨.٢٦%
من ٧-١٠ سنوات	٩٠	٣٩.١٣%
المجموع	٢٣٠	١٠٠%

### المرحلة التعليمية:

٣. يبين جدول رقم (٣) أن نسبة (٤٥,٧%) من عينة الدراسة يعملون في المرحلة المتوسطة، وأن نسبة (٥٤,٣%) يعملون في المرحلة الثانوية.

جدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة المتوسطة	١٠٥	٤٥.٧%
المرحلة الثانوية	١٢٥	٥٤.٣%
المجموع	٢٣٠	١٠٠%

### خامساً: أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة، وبعد اطلاعها على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع فعالية الإدارة المدرسية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في مجال أصول التربية - بصفة عامة - والإدارة التعليمية - بصفة خاصة - قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات الاستبانة، وعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وتعديل ما يلزم من فقراتها.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (٧٠) فقرة، عرض الاستبانة على عدد من المحكمين التربويين المتخصصين في التربية والإدارة التربوية، وكلهم ممن يعمل في كلية التربية بـبعض وكليات أخرى، وقد تم عمل التعديلات،

د . هـ، محمد جلال جمال الدين لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

وبلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (٦٥) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

#### جدول رقم (٤) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات :

عدد الفقرات	اسم المجال	رقم المجال
١٢	المجال الإداري	الأول
١١	مجال القيادة التربوية	الثاني
٩	مجال التحصيل الدراسي	الثالث
١١	مجال المناخ المدرسي	الرابع
١٠	مجال البيئة المدرسية	الخامس
١٢	مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	السادس
٦٥	إجمالي الفقرات	

#### سادساً : صدق الاستبانة :

للتأكد من صدق الاستبانة وثبات فقراتها، اعتمدت الباحثة على:

١. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بعفيفوكليات أخرى، وقام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول بنود الاستبانة ومجالاتها ومدى انتماء الفقرات للمجال، وقد تم إجراء التعديلات في ضوء ذلك.
٢. صدق الاتساق الداخلي: ويعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه "التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى، أي اشتراك جميع فقرات الاستبانة في قياس خاصية معينة لدى الفرد".<sup>(٤٤)</sup> الجدول رقم (٥) يوضح ذلك

## جدول رقم (٥) يوضح معامل الارتباط بين فقرات كل مجال من المجال ككل ومع الاستبانة ككل

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبانة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبانة
المجال الإداري	1	**0.560	**0.533	7	0.515	*0.459
	2	**0.577	**0.567	8	0.636	**0.612
	3	**0.571	**0.561	9	0.561	**0.772
	4	**0.581	**0.571	10	0.650	**0.680
	5	*0.394	**0.570	11	0.480	**0.670
	6	**0.537	**0.557	12	0.585	**0.618
القيادة التربوية	13	**0.525	**0.425	19	**0.578	**0.783
	14	**0.770	**0.760	20	**0.553	**0.743
	15	**0.617	**0.789	21	**0.679	*0.348
	16	**0.667	**0.668	22	**0.820	**0.562
	17	**0.662	**0.848	23	**0.576	**0.608
	18	**0.781	*0.368			
التحصيل الدراسي	24	**0.509	*0.363	29	**0.520	**0.482
	25	*0.394	*0.420	30	**0.854	**0.871
	26	**0.847	*0.373	31	**0.691	*0.405
	27	**0.822	0.472	32	**0.637	*0.400
	28	**0.817	0.582			
	33	**0.723	**0.863	39	**0.548	**0.579
المنهج المدرسي	34	**0.706	**0.754	40	**0.467	*0.410
	35	**0.605	**0.388	41	**0.615	**0.773
	36	**0.525	**0.763	42	*0.388	**0.564
	37	**0.512	**0.519	43	*0.459	**0.515
	38	**0.520	**0.702			
	44	**0.551	**0.523	51	**0.486	**0.822
البيئة المدرسية	45	**0.568	**0.756	52	**0.587	**0.801
	46	**0.720	**0.531	53	**0.824	**0.504
	47	*0.425	**0.737	54	**0.601	**0.578
	48	**0.814	**0.627	55	**0.520	*0.384
	49	*0.361	**0.684			
	50	**0.842	**0.857			
العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	56	**0.589	**0.831	62	*0.384	**0.673
	57	**0.658	**0.523	63	**0.865	**0.841
	58	*0.421	**0.828	64	**0.642	*0.430
	59	**0.705	**0.794	65	**0.654	*0.445
	60	**0.556	**0.531			
	61	*0.374	**0.568			

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى

(0.05 أو 0.01) وهذا يدل على أن الاستبانة - بشكل عام - تعتبر على

درجة عالية من الاتساق الداخلي.

### سابعاً: ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق (كرونباخ ألفا) (Alpha Crunbach) والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة بعضها مع بعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة.

جدول رقم (٦) يوضح معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

قيمة معامل الثبات	المجال
طريقة ألفا	
0.881	الإداري
0.890	القيادة التربوية
0.903	التحصيل الدراسي
0.813	المناخ المدرسي
0.804	البيئة المدرسية
0.863	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.859	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ يعادل (0.859) وهذه قيمة مرتفعة تؤكد ثبات الاستبانة.

### **نتائج الدراسة وتفسيرها:**

إجابة السؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة

عزيف من وجهة نظر مديريها؟



داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨

وللإجابة عن السؤال الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، والجداول التالية توضح ذلك:

أن أعلى ثلاث فقرات في المجال الإداري كانت الفقرة رقم (٤) التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩٢٪) والتي تنص على (أشرف على السجلات والملفات المدرسية)، والفقرة رقم (١) والتي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٠.٤٪) والتي تنص على (أراعي حاجات المعلمين في إعداد الجدول المدرسي)، والفقرة رقم (١١) التي احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٩٠.٢٪) والتي تنص على (أحرص على تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات الخاصة بنظام المدرسة)، وهذا يدل حرص المديرين على أن تظهر المدرسة منضبطة إدارياً أمام المتابعين والمشرفين التربويين. كما جاءت الفقرة (٧) والتي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٩.٧٪)، وتنص على: "إشراك اللجان المتخصصة في إعداد الموازنة المالية"، وهذا يرجع أن المدير لا يلجأ إلا في النادر لهذه اللجان حتى لا يضيع الوقت ويقوم هو بإعدادها. وهذا يتفق مع دراسة كل من (جعيني، ٢٠٠١)، ودراسة (العرايضي، والعمرى، ٢٠٠٠) فيما يتعلق باهتمام المديرين بالمجال الإداري بالدرجة الأولى.

#### ١. التربية

#### جدول رقم (٨) يوضح الإحصاءات الوصفية لمجال القيادة التربوية

م	الفقرة	الاستجابات %					متوسط حسابي	انحراف معياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً				
١٣	أطور رسالة المدرسة ورؤيتها	1.3	0.5	7.2	57	34	4.232	0.649	84.5	11
١٤	أستمع للأفكار الجديدة التي ترفع من مستوى المدرسة	0.8	0.3	3.7	40.2	55	4.467	0.662	89.5	3
١٥	أتابع برنامج التطوير المدرسي	0.9	0.6	2.5	49	47	4.4	0.637	88	8
١٦	أدعم العاملين من أجل إحداث التغيير الإيجابي بالمدرسة	0.8	0.8	0.4	37.5	60	4.55	0.629	91.2	1
١٧	أحرص على إقامة	0.5	1.3	2.2	48.2	47.8	4.429	0.655	88.5	6

الترتيب	الوزن النسبي	انحراف معياري	متوسط حسابي	% الاستجابات					الفقرة	م	
				كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا			
									علاقات عمل واضحة وسليمة مع العاملين بالمدرسة		
9	87.3	0.702	4.359	46	46.5	5.7	1.2	0.6	أوظف الأسلوب التشاوري في اتخاذ القرار	١٨	
2	90.7	0.625	4.537	58	39.6	0.9	0.6	0.9	أشجع الطاقات التعليمية الإبداعية لدى الطلبة والمعلمين	١٩	
10	86.5	0.642	4.332	40	56	2.2	1.2	0.6	أحرص على الابتعاد عن التحيز في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب	٢٠	
7	88.2	0.653	4.428	48	48	2.2	1.2	0.6	أصوب الممارسات التعليمية غير المرغوب فيها في جو آمن وودوي	٢١	
5	89	0.627	4.448	50.3	46	2	1.3	0.3	أحث المعلمين على إثراء المنهاج المدرسي	٢٢	
4	89.2	0.628	4.425	51	46	1.8	0.6	0.6	أتعامل مع الأزمات التعليمية	٢٣	
		86.2	5.477	48.78	50.1	45.4	2.6	0.9	0.7	المجال ككل	

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال القيادة التربوية كانتا: الفقرة رقم (٤) التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩١,٢%) والتي تنص على: "أدعم العاملين من أجل إحداث

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقزوين) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨  
التغيير الإيجابي بالمدرسة"، والفقرة رقم (٧) التي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٠,٧٪) والتي تنص على: "أشجع الطاقات التعليمية الإبداعية لدى الطلبة والمعلمين" وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- حرص مدير المدرسة على تطوير المدرسة والعاملين بها.
- رغبة مدير المدرسة على أن تكون مدرسته مميزة بين المدارس الأخرى.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (كلخ، ٢٠٠٠م)، ودراسة (جعيني، ٢٠٠١م) في ضرورة اهتمام القيادة التربوية بالإبداع على مستوى الأداء العملي والإداري.
- كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (George lades, 1984)، والتي كان من نتائجها أن المديرين هم العنصر الأهم في إحداث عملية التغيير داخل المدرسة، ولكي يتم ذلك يجب أن يكون هناك تعاوناً بين المديرين والمعلمين والطلاب.

أما الفقرة رقم (١) والتي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٨٤,٥٪) والتي تنص على: "أطور رسالة المدرسة ورؤيتها" فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- رسالة المدرسة ورؤيتها تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ويمكن أن يكون بعض المديرين غير ملمين بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وبالتالي بتطوير رسالة المدرسة ورؤيتها.
- انشغال معظم المديرين بالجانب الإداري وبالتالي ليس لديهم الوقت الكافي لإحداث التطوير برسالة المدرسة ورؤيتها. وقد اتفقت هذه النتيجة المتعلقة بتطوير رسالة المدرسة ورؤيتها مع دراسة (الصالح، ٢٠٠٣)، دراسة (عزب، ٢٠٠٥) والتي أظهرتا وجود قصور من قبل مديري المدارس في صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها والعمل على تطويرها. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (House, R. J., 2002) التي أكدت على أن من بين خصائص المدير المميز أن يعمل على تطوير رؤية استراتيجية للمدرسة.

## ٢. مجال التحصيل الدراسي:

الترتيب	الوزن النسبي	انحراف معياري	متوسط حسابي	الاستجابات %					الفقرة	م
				كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
5	81	0.624	4.205	29.1	64	5.3	0.9	0.7	أحثّ المعلمين على أن يركزوا على العوامل المتعلقة بتحصيل الطلاب	٢٤
6	82.6	0.675	4.131	30.3	57	1.5	1.5	0.6	أربط بين تحصيل الطلاب وكفاية المعلمين في التدريس	٢٥
2	87.5	0.771	4.383	52	38.2	7.5	1.5	0.8	أشجع الطلاب المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية	٢٦
1	88	0.630	4.415	46	52	0.5	0.6	0.9	أنمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى الطلاب	٢٧
3	87	0.634	3.345	41	55	2.5	0.6	0.9	أحث المعلمين على تيسير تعلم الطلاب	٢٨
7	82.2	0.687	4.105	27	60	11	1.6	0.4	أشرف على تحليل الاختبارات وتحديد نقاط القوة والضعف فيها	٢٩
9	68.3	0.901	3.450	9.4	43.1	33.4	3.6	10.5	أزود الطلبة المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية	٣٠
8	86.2	0.682	4.179	31.9	58	8	2	0.3	أحرص على مراقبة وقياس ومتابعة تحصيل الطلاب من خلال الاختبارات المدرسية	٣١

م	الفقرة	الاستجابات %					متوسط حسابي	انحراف معياري	الوزن النسبي	الترتيب
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
٣٢	أساعد المعلمين في توظيف خطط علاجية هادفة	0.6	1.4	4.2	54	40	4.314	0.664	86.2	4
	المجال ككل	0.6	2.6	9.1	53.6	33.5	37.514	4.554	83.2	

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين كانتا: الفقرة رقم (٢٧) والتي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨٪) والتي تنص على: "أنمي شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى الطلاب".

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:-

- حرص المدير على سمعة المدرسة لذلك يهتم بمستوى الطلاب ويجعله في مقدمة برامج المدرسة.
- اهتمام المعلمين بالطلاب جزء من انتماهم للمدرسة وحرصهم لذلك على مستواهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العرايفي والعمري، ٢٠٠١) التي أكدتا على أهمية اهتمام الإدارة المدرسية بتنمية شعور المعلمين بالاهتمام بمستوى تحصيل الطلاب لأنه أحد أهم مخرجات المدرسة الفاعلة<sup>(٤٥)</sup>. واحتلت الفقرة (٢٦) المرتبة الثانية في هذا المجال بوزن نسبي (٨٧,٥٪) والتي تنص على: "أشجع الطلاب المتفوقين بحوافر مادية ومعنوية"، وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى:

- حرص المدير على أن تظل المدرسة في مستوى متقدم بالنسبة لغيرها من المدارس، ويكون ذلك بوجود متفوقين من الطلاب.
- يستخدم المدير التعزيز للطلاب سواء مادياً أو معنوياً لكي يحرص هؤلاء الطلاب المتفوقون على مزيد من التفوق ويكونون حافزاً لغيرهم من الطلاب على التفوق.

د . هـاء محمد جلال جمال الديق لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جعيني، ٢٠٠١)، (العرايضي والعمري، ٢٠٠١) التي أكدت على أن الإدارة المدرسية الفاعلة تسعى إلى تحقيقي سمعة وصيت ذائع بين المدارس والأوساط التربوية اعتزازاً بطلابها.<sup>(٤٦)</sup> إن أدنى فقرة كانت الفقرة رقم (٣٠) وكانت بوزن نسبي (٦٨.٣٪) والتي تنص على: "أزود الطلاب المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

### ٣. مجال المناخ الدراسي:

#### جدول رقم (١٠) يوضح الإحصاءات الوصفية لمجال المناخ المدرسي

الترتيب	الوزن النسبي	انحراف معياري	متوسط حسابي	الاستجابات %					الفقرة	م
				كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
1	91.5	0.595	4.586	63	35	0.5	1	0.5	أوفر مناخاً يسوده روح الفريق داخل المدرسة	٣٣
8	81.2	0.733	4.055	27	55	15.2	2.5	0.0	أشرك المعلمين في حل المشاكل المدرسية	٣٤
4	88.1	0.661	4.412	49	46	3.5	0.8	0.7	أوظف الإذاعة المدرسية لخدمة الطلاب	٣٥
2	91.1	0.627	4.559	60.8	38	0.3	0.5	0.4	أشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	٣٦
11	96.7	0.860	3.477	10	40.5	38	10	1.5	أشجع عقد ورش العمل لتحقيق أهداف المدرسة	٣٧
6	85.4	0.619	4.266	36	58	4.5	1.5	0.0	أطبق التعليمات واللوائح بمرونة	٣٨
10	78	0.696	3.901	14	66	16	4	0.0	أشرك المعلمين والطلاب في التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة	٣٩
5	87	0.635	4.344	41.5	53.5	3.4	1.3	0.3	أشرف على تخطيط النشاطات المدرسية	٤٠

الترتيب	الوزن النسبي	انحراف معياري	متوسط حسابي	الاستجابات %					الفقرة	م
				كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
7	82.7	0.574	4.135	24	69	5.5	1.5	0.0	أوفر فرصاً متكافئة للاستفادة من مصادر التعلم	٤١
9	81	0.679	4.043	24.5	59	14.5	2	0.0	أتيح فرص للطلبة لاستشارة المعلمين في مشكلاتهم	٤٢
3	89	0.600	4.434	49.5	48	1.3	1.2	0.3	أهيء بيئة مدرسية مناسبة للتعليم والتعلم	٤٣
	84	4.933	46.25 9	35.8	52	9.4	2.5	0.3	المجال ككل	

- تعذر وجود اختبارات دولية نظراً لضعف الاتصال بين المدارس داخل المملكة والدول الأخرى لتبادل الخبرات بهذا المجال.
  - ضعف الاتصال فيما بين المدارس داخل المملكة للحصول على الاختبارات المحلية وتوحيدها بين المدارس داخل المملكة.
  - عدم وجود اختبارات مميزة لفئة الطلاب المتفوقين المتميزين ضمن الاختبارات ولكنها اختبارات عامة وموحدة لجميع الطلاب.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عاشور، ٢٠٠٣)، و(أبو الرز، ١٩٩١) التي أكدت على ضرورة تلبية طموحات الطلبة المتميزين بوضع امتحانات تناسب قدراتهم العقلية. (٤٧)

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال المناخ المدرسي كانتا: الفقرة رقم (٣٣) حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩١,٥%) والتي تنص على: "أوفر مناخاً يسوده روح الفريق داخل المدرسة".

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:-

- حرص المديرين على إيجاد المناخ المدرسي الملائم داخل المدرسة لتفعيل عملية التعليم والتعلم.

د .هناك محمد جلال جمال الديه لطفي مفاوضات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

- القائد الفعال هو الذي ينمي العلاقات الإنسانية والروابط الاجتماعية بين العاملين داخل المدرسة.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عزب، ٢٠٠٥)، و(العرايضي والعمري، ٢٠٠١) التي أكدتا أن الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة التي تنمي روح الفريق بين العاملين في المدرسة.<sup>(٤٨)</sup> وقد احتلت الفقرة رقم (٣٦) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩١.١%) والتي تنص على "أشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- المدير الفعال هو الذي يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي.
- قد يكون لطبيعة المجتمع السعودي وحرصه على تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين أفراد دور في إيجاد هذا الجو الطيب داخل مؤسساته التعليمية.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دروزة، ٢٠٠٣)، و(السعود، ١٩٩٤) التي أكدتا على أن العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة تساعد على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وأفضل.<sup>(٤٩)</sup>

إن أدنى فقرة كانت الفقرة رقم (٣٧) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٩.٧%) والتي تنص على: "أشجع عقد عمل لتحقيق أهداف المدرسة".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:-

- المركزية التي تنتهجها وزارة التعليم وعدم إعطاء صلاحيات للمديرين في هذا المجال.
  - المسئول عن الدورات التدريبية وورش العمل هي الوزارة، وهي لا تعقد على مستوى المدرسة.
  - عدم وجود ميزانية لبند ورش العمل بالمدارس مما يصعب تنفيذها.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (المناعمة، ٢٠٠٥)، و(ابن قصودة، ١٩٩٠) التي أظهرتا ضعفاً في هذا الميدان لدى مديري المدارس.<sup>(٥٠)</sup>



٤. مجال البيئة المدرسية :

جدول رقم (١١) يوضح الإحصاءات الوصفية لمجال البيئة الدراسية

الترتيب	الوزن النسبي	انحراف معياري	متوسط حسابي	الاستجابات %					الفقرة	م
				كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
4	86	0.664	4.302	38.8	55	4.4	1.2	0.6	أتابع صيانة مرافق المدرسة بصورة دائمة	٤٤
9	69.3	0.902	3.459	9.1	44.3	33	16.9	2.7	أوفر ما تحتاجه المختبرات العملية من مواد وتجهيزات	٤٥
12	68.8	0.475	3.440	10	44.8	28.3	12.7	4.2	أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب	٤٦
5	84.2	0.622	4.204	29.5	64	5	0.9	0.6	أعمل على توفير عوامل الأمن والسلامة في المدرسة	٤٧
8	82.2	0.687	4.104	26.8	60.1	12	1.8	0.3	أؤكد من توفير الإضاءة والتهوية المناسبين في الصفوف المدرسية	٤٨
3	87	0.634	4.347	41	55	2.5	0.9	0.6	أحرص على جمال الحديقة ونظافة الفناء المدرسي	٤٩
6	83.5	0.682	4.179	32	59	8	2.1	0.3	أحرص على توفير جو تعليمي آمن ومستقر يسوده الاحترام المتبادل داخل المدرسة	٥٠
7	82.7	0.677	4.142	28.6	59	1.6	1.5	0.3	أقوم بتوفير المعدات الخاصة بإطفاء الحرائق	٥١
1	88.2	0.629	4.426	46	52	0.6	0.6	0.8	أتابع سير العمل المتعلق بالنظافة العامة في المدرسة	٥٢
10	69	0.899	3.423	8.7	46	33	11	2.5	أحرص على تنظيم برامج عملية لاستقبال أولياء الأمور وتنظيمها	٥٣
11	68	0.964	3.430	8	42	28	15	7	أشرف على إعداد لوحات إرشادية تحتوي على اللوائح والقواعد والتعليمات الخاصة بالمدرسة	٥٤
2	87.6	0.774	4.390	52.7	37.2	7.4	1.8	0.9	أحرص أن تظهر المدرسة في أنظف صورة وأنظر مظهر وأجمل شكل	٥٥
	83.5	4.553	37.55 4	33.7	53.8	9.3	2.4	0.8	المجال ككل	

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

أن الفقرات رقم (٩)، ورقم (١٢)، ورقم (٦) هم أعلى فقرات، حيث إن الفقرة رقم

د . هناء محمد جلال جمال الديه لطفي

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

(٩) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨.٢٪) والتي تنص على: "أتابع سير العمل المتعلق بالنظافة العامة في المدرسة"، وأيضا الفقرة رقم (١٢) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٧.٦٪) والتي تنص على: "أحرص أن تظهر المدرسة في أنظف صورة وأنظم مظهر وأجمل شكل".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:-

• حرص المدير على أن تتمتع مدرسته بالنظافة العامة وأن تتمتع بمظهر جمالي ومقبول من قبل الطلاب والزوار للمدرسة.  
الفقرة رقم (٦) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٧٪) والتي تنص على: "أحرص على جمال الحديقة ونظافة الفناء المدرسي". تعزو الباحثة ذلك إلى:-  
إن من مجالات فاعلية الإدارة المدرسية هو مجال المناخ المدرسي العام وأن من أهم مؤشرات هو أن تظهر المدرسة في أنظف صورة وأنظم مظهر وأجمل شكل.<sup>(٥١)</sup>  
في حين حصلت الفقرة رقم (٣) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٨.٨٪) والتي تنص على: "أعمل على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:-

• عدم متابع مدير المدرسة للكتب وغيرها من المؤلفات الحديثة لدور النشر.  
• قلة الميزانية المخصصة للمكتبة.  
• من خلال عملي وإشرافي داخل المدارس على طلاب التربية العملية بكلية التربية بمحافظة عفيف لا يوجد (أمين أو أمينة) مكتبة يقوم بالإشراف على المكتبة وتنسيقها وتنظيمها وفهرستها. مما يضعف اهتمام المديرين والمديرات بالمكتبة المدرسية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (جعيني، ٢٠٠١)، و(أبو الرز، ١٩٩١) التي أكدتا ضعف إقبال الطلاب على الدخول إلى المكتبة والقراءة فيها وينطبق هذا على المعلمين أيضا ويؤدي ذلك إلى ضعف التثقيف عند كل من الطلاب والمعلمين بصفة عامة.<sup>(٥٢)</sup>

## ٥. مجال العلاقة مع المجتمع المحلي:

## جدول رقم (١٢) يوضح الإحصاءات الوصفية لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي

الترتيب	الوزن النسبي	انحراف معياري	متوسط حسابي	الاستجابات					الفقرة	م
				كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
2	90.9	0.657	4.542	60.5	35	2.9	0.7	0.9	أناقش مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	٥٥
8	81.2	0.663	4.057	23.1	61.3	13.7	2	0.0	أقوم بعقد ندوات ثقافية وتوعوية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة	٥٦
1	92.7	0.623	4.655	65.6	32.5	0.6	0.4	0.9	أحرص على تشكيل مجلس مدرسي بمشاركة أولياء الأمور	٥٧
10	80	0.698	4.001	22	58.2	18	1.5	0.3	أنظم زيارات هادفة لأولياء أمور الطلبة للمدرسة بشكل دوري	٥٨
4	84.1	0.687	4.201	33.8	45.4	10.2	1.3	0.3	أدعو أولياء الأمور لحضور الاحتفالات التي تقيمها المدرسة	٥٩
3	87.7	0.645	4.385	46.8	47.4	4.2	1.2	0.3	أزود أولياء الأمور بتقارير شهرية عن المستوى التحصيلي لأبنائهم	٦٠
9	80.7	0.687	4.105	26.4	60.3	10.8	2.1	0.3	استثمر إمكانيات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال	٦١
0	83.7	0.704	4.187	33	55.1	10.1	1.2	0.6	أنسق الجهود الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي عند تنفيذ الأنشطة المدرسية	٦٢
7	82.1	0.674	4.107	26.5	59.3	12.7	1.2	0.3	أطور العلاقات والشراكات مع المؤسسات المجتمعية والأهلية	٦٣
6	83.3	0.655	4.176	24.8	60	8.7	1.2	0.3	أقوم بتكريم أولياء الأمور وأفراد المجتمع الذين ساهموا في إنجازات المدرسة	٦٤
	84.2	6.114	50.615	35.3	53.4	9.7	1.3	0.4	المجال ككل	

## من الجدول السابق يتضح ما يلي:

أن أعلى فقرتين هما: الفقرة رقم (٣)، والفقرة رقم (١)، حيث إن الفقرة (٣)

احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩٢,٧٪) والتي تنص على: "أحرص على تشكيل

مجلس مدرسي بمشاركة أولياء الأمور" تعزو الباحثة ذلك إلى:-

- الإيمان بأهمية المجالس المدرسية في حل كثير من المشكلات المدرسية التي تواجهها المدرسة.
  - التقيد بالتعليمات الواردة من وزارة التعليم حول تشكيل مجالس أولياء الأمور.
  - تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة وتقديم كافة المساعدات والدعم لمعاونة المدرسة في تحقيق رسالتها.
  - واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المناعمة، ٢٠٠٥) و(دروزة، ٢٠٠٣) والتي أكدت على دور مجلس أولياء الأمور في التصدي والإسهام في حل المشكلات التي تواجه المدرسة مع المجتمع المحلي.
  - كما احتلت الفقرة رقم (١) المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٠,٩٪) والتي تنص على: "أناقش مشكلات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي"، وتعزو الباحثة ذلك إلى:
  - حرص المديرين على مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في مشكلات المدرسة وذلك للمساعدة في حلها والارتقاء بمستوى المدرسة.
- كما تبين من النتائج أن أقل فقرتين هما: الفقرة رقم (٧) والفقرة رقم (٤). فقد احتلت الفقرة رقم (٧) المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٨٠,٧٪)، وهي تنص على: "أستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال"، وهي درجة عالية من قبل أفراد العينة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:
- وعي الإدارة المدرسية بما يمتلكه المجتمع المحلي من رجال أعمال وقادة يمكن الاستفادة من دعمهم المالي وخبراتهم بما يعود بالنفع على المدرسة بصفة عامة.
  - أن هناك علاقة تبادلية بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي لتحقيق المصلحة المشتركة، بما يعود بالنفع على أفراد المجتمع بصفة عامة.

- أما الفقرة (٤) فقد احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٨٠٪)، وهي تنص على: "أنظم زيارات هادفة لأولياء أمور الطلبة للمدرسة بشكل دوري"، وهي درجة عالية من قبل أفراد العينة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:
- أن متابعة أولياء الأمور لأبنائهم يعتبر دوراً مكماً للدور الذي تقوم به المدرسة.
- تنمية روح المسؤولية لدى أولياء الأمور في متابعة أبنائهم في المدرسة من حيث: (المستوى التحصيلي لهم، التعرف على المشكلات التي يتعرضون لها). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العريفي، ٢٠٠١) التي أكدت على أهمية تفعيل دور أولياء الأمور في متابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم.

### تحليل الاستبانة ككل (تحليل مجالات الاستبانة)

#### جدول رقم (١٣) يوضح الإحصاءات الوصفية لمجالات الاستبانة ككل

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات %					الفقرة	م
				كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
1	88.7	5.488	48.79	50.1	45.6	2.8	0.9	0.7	الإداري	١
2	86.2	5.477	48.78	50.1	45.5	2.6	0.9	0.7	القيادة التربوية	٢
6	83.2	4.554	34.514	33.5	53.6	9.1	2.6	0.6	التحصيل الدراسي	٣
4	84	4.933	46.259	35.8	52	9.4	2.5	0.3	المناخ المدرسي	٤
5	83.5	4.533	37.554	33.7	53.8	9.3	2.4	0.8	البيئة المدرسية	٥
3	84.2	6.114	50.615	53.3	53.4	9.7	1.3	0.4	العلاقة مع المجتمع المحلي	٦
	84.97	33.651	44.919	39.7	50	8.1	1.6	0.6	الاستبيان ككل	

#### يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- حصلت مجالات الاستبانة مجتمعة - والتي تمثل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة- على وزن نسبي قدره (٨٤.٩٧٪)، وهذا يدل على أن درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف كبيرة.
- إن أعلى مجالين حسبما يتبين من الجدول السابق هما المجال الإداري، حيث احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٨.٧٪)، ومجال القيادة التربوية، حيث احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٦.٢٪) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:-

- لا يزال المجال الإداري يمثل الأهمية الكبرى للمديرين من وجهة نظرهم لكي يستطيعوا أن يمارسوا أعمالهم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- تأتي القيادة التربوية في المرتبة الثانية إذ بدون الروح القيادية لا تسير الأمور بنظام ولا تتوفر القدرة في التأثير بالآخرين، كما أن غياب القيادة معناه غياب النظام وغياب الإنتاجية وغياب الالتزام مما يعني غياب النجاح وانتشار الفشل.
- القيادة التربوية تسعى دائماً إلى التغيير والتطوير وتدعو إليه وتحث العاملين وتشجعهم على التطوير.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (درويش، ٢٠١٢) والتي احتل فيها المجال الإداري المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٦,٨٪) (٥٣)
- كما اتفقت هذه النتيجة مع الدراستين التين أجراهما كل من (كلخ، ٢٠٠٠م)، و(العرايضي والعمري، ٢٠٠١م) والتي أكدتا على أن بعد القيادة التربوية من أهم العوامل التي ميزت المدارس الفاعلة عن غيرها.
- كما احتل التحصيل المدرسي المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٨٣,٢٪)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:
  - الكثافة الصفية في الفصول والتي تجعل المعلم قاصراً عن متابعة كل التلاميذ بنفس الدرجة.
  - ضعف التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور لمعالجة ضعف التحصيل لدى أبنائهم.
  - ضعف التعاون بين المدرسة والإشراف التربوي لحل مشكلات ضعف التحصيل.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعنيني، ٢٠٠١) التي حصل فيها مجال التحصيل الدراسي على مرتبة أخيرة، وأكدت نتائجها على تركيز المديرين على الجوانب الإدارية والمالية وإهمال بقية الجوانب التي تؤدي إلى الارتقاء بالعملية التعليمية.

إجابة السؤال الثاني الذي ينص على:-

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظة عفيف لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)؟  
قامت الباحثة باختبار الفرض الصفري التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة عفيف لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة يعزى إلى الجنس (ذكر، أنثى). ولاختبار صحة هذه الفرض قامت الباحثة باستخدام (T.Test) لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين الذكور والإناث في تقديراتهم لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة لمحافظة عفيف. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٤) يوضح دلالة الفروق في تقديرات المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة يعزى لمتغير الجنس

المجال	جنس المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الإداري	ذكر	١٠٧	82.9877	5.07462	0.616	غير دالة
	أنثى	١٣٣	82.6192	5.85122		
القيادة التربوية	ذكر	١٠٧	44.4046	5.00931	0.521	غير دالة
	أنثى	١٣٣	44.1248	4.87261		
التحصيل الدراسي	ذكر	١٠٧	53.9561	6.21957	0.226	غير دالة
	أنثى	١٣٣	53.8011	6.414175		
المنافس المدرسي	ذكر	١٠٧	55.9561	6.21957	0.226	غير دالة
	أنثى	١٣٣	55.8011	6.44184		
البيئة المدرسية	ذكر	١٠٧	38.8018	4.25787	1.00	غير دالة
	أنثى	١٣٣	38.3213	4.64165		
العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكر	١٠٧	42.2031	5.06710	0.256	غير دالة
	أنثى	١٣٣	42.1045	5.28533		
الاستبيان ككل	ذكر	١٠٧	321.3924	32.27561	0.763	غير دالة
	أنثى	١٣٣	317.5852	35.10232		

القيمة الحرجة لـ (T) عند مستوى دلالة (0.05) بدرجات حرية 337 تساوي (1.96)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) وذلك في المجالات التالية: (الإداري، القيادة التربوية،

د . هـاء محمد جلال جمال الدين لطفى مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

التحصيل الدراسي، المناخ المدرسي، البيئة المدرسية، العلاقة مع المجتمع المحلي)،  
والدرجة الكلية للاستبانة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

○ الإمكانيات في مدارس الذكور والإناث واحدة، كما أن تحديد الواجبات  
والمسئوليات واحد.

○ المرجعية لمديري المدارس واحدة في محافظة عفيف وهي وزارة التعليم. وقد  
اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعيني، ٢٠٠١م) (أبو الرز، ١٩٩١م) التي  
أكدتا على أن تقدير عناصر المدرسة الفاعلة واحدة بين المديرين  
والمديرات.

**قامت الباحثة باختبار الفرض الصفري التالي:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات  
مديري المدارس الحكومية في محافظة عفيف لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية  
الفاعلة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (المتوسطة، الثانوية).

ولاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام (T.Test) لعينتين  
مستقلتين، وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مديري المدارس المتوسطة ومديري  
المدارس الثانوية في تقديراتهم لمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة **والجدول التالي يوضح  
ذلك.**

**جدول رقم (١٥) يوضح دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية**

**الفاعلة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية**

المجال	جنس المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة
الإداري	متوسطة	١٠٥	46.3061	6.79872	1.261	غير دلالة
	ثانوية	١٢٥	47.0886	4.45555		
القيادة التربوية	متوسطة	١٠٥	46.2354	5.73125	0.065	غير دلالة
	ثانوية	١٢٥	46.2354	5.73125		



المجال	جنس المدير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة
التحصيل الدراسي	متوسطة	١٠٥	55.3521	7.24123	1.147	غير دالة
	ثانوية	١٢٥	56.1732	5.69742		
المناح المدرسي	متوسطة	١٠٥	38.3305	4.13921	0.722	غير دالة
	ثانوية	١٢٥	38.6842	4.95175		
البيئة المدرسية	متوسطة	١٠٥	41.8021	6.07141	1.288	غير دالة
	ثانوية	١٢٥	42.5544	4.53852		
العلاقة مع المجتمع المحلي	متوسطة	١٠٥	50.3601	7.1191	0.562	غير دالة
	ثانوية	١٢٥	50.7632	5.44605		
الاستبانة ككل	متوسطة	١٠٥	317.3441	38.5162	1.089	غير دالة
	ثانوية	١٢٥	321.4701	28.7632		

القيمة الحرجة لـ (T) عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجات حرية 337 تساوي 1.96

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة عفيف لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في أي من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة.

وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى:

- وحدة المرجعية التي يتلقى منها مديروا المدارس التعليمات والقرارات واللوائح فهي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والتي تكون تعليماتها موحدة لجميع المدارس دون استثناء.
- التشابه بين مديري المدارس إلى حد كبير في مجال التخصص حيث إن جميعهم ينتمي إلى المجال التربوي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعيني، ٢٠٠١م) و(العريفي والعمري،

٢٠٠١م)، و(المناعمة، ٢٠٠٥م) والتي أكدت على أن مهام الإدارة المدرسية ومسئولياتها

مقاربة تماماً على اختلاف المراحل التعليمية.

## جدول رقم (١٦) يوضح دلالة الفروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية لمقومات الإدارة المدرسية

## الفاعلة تعزوا إلى متغير سنوات الخدمة

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإداري	بين المجموعات	2	41.743	1.432	غير دلالة
	داخل المجموعات	335	30.114		
	المجموع	337			
القيادة التربوية	بين المجموعات	2	33.212	0.825	غير دلالة
	داخل المجموعات	335	40.152		
	المجموع	337			
التحصيل الدراسي	بين المجموعات	2	7.025	0.336	غير دلالة
	داخل المجموعات	335	20.830		
	المجموع	337			
المنافخ المدرسي	بين المجموعات	2	45.152	1.853	غير دلالة
	داخل المجموعات	335	24.243		
	المجموع	337			
البيئة المدرسية	بين المجموعات	2	2.544	0.092	غير دلالة
	داخل المجموعات	335	26.943		
	المجموع	337			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	2	36.955	0.984	غير دلالة
	داخل المجموعات	335	37.178		
	المجموع	337			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	2	1267.662	1.123	غير دلالة
	داخل المجموعات	335	1135.764		
	المجموع	337			

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (٢، ٣٣٥) ومستوى الدلالة 0.05 تساوي

1.96

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة عفيف لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك في جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى:-

- تبادل الخبرات بين المديرين سواء القدامى أو الأحدث منهم، وبالتالي لديهم رؤية واضحة نحو مدى فاعلية الإدارة المدرسية بغض النظر عن سنوات الخدمة.
  - أن الحكم على مدى فاعلية الإدارة المدرسية قد لا يحتاج إلى سنوات خدمة طويلة لأن المديرين ملمين بواقع الإدارة المدرسية من خلال معاشتهم له.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العاجز، ١٩٩٨)، دراسة (العرايفي والعمري، ٢٠٠١) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة.

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما سبل تفعيل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف من وجهة نظر المديرين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة النسب المئوية والتكرارات للتعرف على أهم سبل تفعيل مقومات الإدارة المدرسية وجدول رقم (١٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٧) يوضح سبل تفعيل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة

م	السبل	النسبة المئوية	التكرار
١	دعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٦٠,٥٢%	٥١
٢	التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق المدير	١٠,٨٧%	٢٥
٣	التعاون المثمر بين المدير وأولياء الأمور	٥,٦٥%	١٣
٤	تبصير المجتمع المحلي بمسؤولياته تجاه المدرسة	٧,٣٩%	١٧

م	السبل	النسبة المئوية	التكرار
٥	تشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين من قبل وزارة التعليم	١٠%	٢٣
٦	إعطاء مدير المدرسة صلاحيات تتناسب مع مهامه	١٢,١٧%	٢٨
٧	الاهتمام بالمختبرات العلمية المدرسية	٨,٧٠%	٢٠
٨	تزويد أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التحصيلي وسلوكهم داخل المدارس	٦,٠٩%	١٤
٩	اهتمام الإدارة المدرسية بمكتبة المدرسة وإثرائها بالكتب	٦,٥٢%	١٥
١٠	دعم الجهات العليا للإدارة المدرسية	١٣,٠٤%	٣٠
	المجموع الكلي	٨٦,٩٥%	٢٠٠

وقد أجاب على هذا السؤال (٢٠٠) فقط من أفراد العينة من إجمالي العدد

(٢٣٠) أي بنسبة ٨٦,٩٥%

ومن خلال تحليل الإجابات اتضح أن أهم سبل تفعيل مقومات الإدارة

المدرسية تتمثل فيما يلي:

١. دعم الجهات العليا للإدارة المدرسة والمتمثلة في وزارة التعليم بالمملكة العربية

السعودية، والتي حصلت على نسبة (١٣,٠٤%) بتكرار (٣٠).

٢. إعطاء مدير المدرسة صلاحيات تتناسب مع مهامه، وحصلت على نسبة ١٢,١٧%

بتكرار (٢٨)

٣. التخفيف من الأعباء الملقاة على المدير، وحصلت على نسبة (١٠,٨٧%) بتكرار

(٢٥).

٤. تشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين من قبل وزارة التعليم، وقد حصلت

على نسبة (١٠%) بتكرار (٢٣).

٥. الاهتمام بالمختبرات العلمية المدرسية، وحصلت على نسبة (٨,٧٠%) بتكرار (٢٠).

٦. تبصير المجتمع المحلي بمسؤولياته تجاه المدرسة، وحصلت على نسبة (٧,٣٩%)

بتكرار (١٧).

٧. دعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وحصلت على نسبة (٦,٥٢%) بتكرار (١٥).

٨. اهتمام الإدارة المدرسية بمكتبة المدرسة وإثرائها بالكتب، وحصلت على نسبة (٦,٥٢%) بتكرار (١٥).

٩. تزويد أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التحصيلي وسلوكهم داخل المدارس، وقد حصلت على نسبة (٦,٠٩%) بتكرار (١٤).

١٠. التعاون المستمر بين المدير وأولياء الأمور، وقد حصلت على نسبة (٥,٦٥%) بتكرار (١٣).

ونلاحظ من إجابات عينة الدراسة أن المديرين يرون أن وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لها دور كبير في تفعيل مقومات الإدارة المدرسية من خلال تقديم كافة الخدمات للإدارة المدرسية، وإعطاء المديرين صلاحيات تتناسب مع مهامهم الوظيفية، والتخفيف من الأعباء الملقاة عليهم، وتشجيع المديرين والمعلمين المتميزين، والاهتمام بالمختبرات العلمية المدرسية، ثم يأتي دور المديرين في تفعيل مقومات الإدارة المدرسية من النقاط (٦ - ١٠) وهي (تبصير المجتمع المحلي بمسؤولياته تجاه المدرسة، دعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والاهتمام بمكتبة المدرسة، وتزويد أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التحصيلي وسلوكهم داخل المدارس، وأخيراً، التعاون المثمر بين المدير وأولياء الأمور).

### التوصيات

من خلال تفسير نتائج الدراسة وتحليلها توصي الدراسة بما يلي :-

١. اطلاع مديري المدارس على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية، وعمل دورات تدريبية وورش عمل وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم.

٢. دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة، وإقامة قنوات اتصال فعالة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي ممثلة في تقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، كالندوات والمحاضرات.

د . هـاء محمد جلال جمال الدين لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

٣. توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفعال والمدارس المتميزة لإذكاء روح المنافسة بين مديري المدارس.
٤. توفير أقصى ما يمكن من الظروف المناسبة لتمكين التلاميذ من بلوغ الأهداف التربوية وإثبات حقهم في التعليم والتعلم الفعّالين.
٥. تشجيع الطلاب على الدخول إلى المكتبة من خلال زيادة الميزانية المخصصة لها ، وإمدادها بكل ما هو جديد ومستحدث.
٦. زيادة الاتصال بين المدارس وبعضها داخل المملكة لتبادل الخبرات بينها بما يزيد من فاعليتها.
٧. وجود اختبارات مميزة لفئة الطلاب المتفوقين والتميزين ضمن الاختبارات العامة، وتكون موحدة لجميع الطلاب.
٨. ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها، بحيث تكون هذه الرؤية واقعية، وقابلة للتنفيذ، ومواكبة للتطورات الحديثة على الصعيد المحلي والعالمي.
٩. تقليل الكثافة الطلابية في الفصول لضمان تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
١٠. تتيح المدرسة للتلاميذ فرصاً متنوعة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخصهم.
١١. تشجيع المدرسة للأباء على طرح مقترحاتهم لتحسين البرنامج الدراسي اليومي للمدرسة.
١٢. يلتزم العاملون بالمدرسة بعدم استغلال سلطاتهم بصورة غير مشروعة.
١٣. توفر المدرسة للتلاميذ مصادر التعلم المتقدمة.

### هوامش البحث

- (١) حسان، حسن محمد وآخرون (٢٠٠٥): الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويد. القاهرة: العلمية للنشر والتوزيع، ص ١.
- (٢) البوهي، فاروق (٢٠٠١): الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، ص ٨٩.
- (٣) الإبراهيم، عدنان (٢٠٠٢): الإدارة: تربوية، مدرسية، صفية. ط١. عمان: مؤسسات حماد للدراسات الجامعية، ص ١٤٢.
- (٤) البهواشي، السيد (٢٠٠٦): المدرسة الفاعلة: مفهوم إدارتها وآليات تحسينها. ط١. القاهرة: عالم الكتب، ص ٢٤.
- (٥) البهواشي، السيد (٢٠٠٦): المدرسة الفاعلة: مفهوم إدارتها وآليات تحسينها. المرجع السابق، ص ٥٦.
- (6) Bush Tony (2017). The national professional qualification for headship: The Key to effective school leadership. (ISSN: 1363- 2434 (print) 1364 -2626 (online) Journal home page: <http://www.Tandfonline.com/loi/cs/m20> Date:27January 2017, At:22:19).

(٧) تم الرجوع إلى كل من:

- أ- الطلحي، عبد الرحمن بن مرود ضيف الله (١٤١٤هـ): المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنطرة التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص ٦٧ - ٧٧.
- ب- النعير، عبد الله بن محمد بن مهنا (٢٠٠٨): "المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدواري التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

د . هـاء محمد جلال جمال الدين لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

(٨) الإدارة العامة للتنمية المهنية للقيادات التربوية (قسم التدريب التربوي بـعضيف)

<http://www.Facebook.com/5896244527/393/www.majedu>.

sa(26/2/1436)

(٩) مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): قاموس المعجم الوسيط (اللغة العربية

المعاصر)، المجلد (١)، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

(١٠) العمارة، محمد حسن (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية. ط٣. عمان: دار المسيرة،

ص١٨.

(١١) النجار، نبيل (٢٠٠٥): الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة. القاهرة: الشركة

العربية للنشر، ص ١٩.

(١٢) عزب، محمد علي (٢٠٠٥): "رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية

الإفادة منها في تطوير واقعنا المصري". مجلة كلية التربية بالزقازيق. العدد

(٤٩)، يناير، ص٩٦.

(١٣) المملكة العربية السعودية (٥١٤٢٣): لائحة تنظيم المدارس الحكومية، وزارة التعليم،

صص١ - ٥.

(١٤) العضيانى، باجد رفاع (١٤٣٠هـ): مدينة عفيف والتطور الحضاري. ط١. الرياض:

(بدون ناشر).

(١٥) كلخ، محمد راتب (٢٠٠٠): "المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة". رسالة

ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.



- داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨
- (١٦) جعيني، نعيم حيب(٢٠٠١): "المدرسة الفعالة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبا". مجلة كلية التربية بالمنصورة. العدد السابع والأربعون. الجزء الثاني، سبتمبر.
- (١٧) عبد الهادي، محمود (٢٠٠٢): "تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفعالة". مجلة كلية التربية، جامعة القاهرة، العدد (١١٢)، أكتوبر.
- (١٨) الصالحي، نبيل (٢٠٠٣): "تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة عين شمس، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى - غزة.
- (١٩) عزب، محمد علي(٢٠٠٥): رؤية تحليلية لأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير واقعنا التعليمي. مرجع سابق، ص ٥٩.
- (٢٠) العبد الغفور، فوزية يوسف(٢٠٠٥): "البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت". مجلة/القراءة والمعرفة، الكويت، العدد الحادي والعشرون، مارس، ص٧.
- (٢١) شتات، نهى (٢٠٠٧): "مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة". دراسة مقدمة إلى اليوم الدراسي "المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات" المنعقد بالجامعة الإسلامية، غزة في ٢١/١/٢٠٠٧م.
- (٢٢) السليمي، خالد بن سعيد (٢٠١٦م): "دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين". مجلة البحوث النفسية والتربوية، القاهرة، المجلد الثاني، العدد الرابع.
- (23) Georg lades, William, D. H. (1984). *Excellence in schooling (microform): Effective style for effective schools*. Washington: Distributed by Eric Clearinghouse. p.13.

- (24) Gwen (1989). *What does it takes to be effective principal from school. Leadership Handbook for Excellence in Student Learning. Fourth Edition.* Lalikornia: Coprwin Press. p120.
- (25) Gil Christ, Roberts (1989). *Effective school: The case studies of excellenc.* National Educational Service Blooming Indiana, U.S.A. (ERTC) ED. (340769).
- (26) Maureen (1993). "Constraints on effectiveness of junior high school and their principals". *Dissertation Abstract International, Vol. 55, No.7, p.374, ISBN031588347.*
- (27) Hightett, N. T. (1995). "School effectiveness, and ineffectiveness: parents, prinicipals, superintends, perspectives". "Ph.D." Boston College. *Dissertation Abstract International, 43 (1), 133-A.*
- (28) Gulcan, E. (1998). The active preparatory school features in Turkey. *The Mediterraneam Journal of Education Studies is published with the support of the University of Malta, Vol. 13 (1), p.p. 1-24.*
- (29) Dunlap & Dresh (1998). The active headmasters features from the point of view of the headmasters themselves, ([www.Eric.edu.com](http://www.Eric.edu.com)).
- House, R. J. (2002). *What makes leaders hip effective?* From the Higher Education Manger's Handbook: Effective

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨

leadership and management in universities and colleges.

London, Routledge Farmer. p. 189.

(٣٠) نبيل، النجار(٢٠٠٥): الإدارة وأحوالها واتجاهاتها المعاصرة. مرجع سابق، ص ١٥١.

(٣١) عزت، محمد علي(٢٠٠٥): رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المصري. مرجع سابق، ص ٥٩.

(٣٢) روبرت كورنيسكي(٢٠٠٠): "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب" بحث منشور في كتاب التعليم والتعليم العالي "تحديات الألفية الثالثة"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط١، أبو ظبي، ص ٢٣٢.

(٣٣) وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية(٢٠٠٣): المعايير القومية للتعليم في مصر. ط ٣. المجلد الأول. القاهرة. ص ٤٥.

(٣٤) جعيني، نعيم حبيب(٢٠٠١): المدرسة الفعالة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مادبا. مرجع سابق. ص ٧٣.

(٣٥) تجارب ونماذج عالمية في الاعتماد المدرسي من:

[www.almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=373&SubModel=138&ID=727](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=373&SubModel=138&ID=727)

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zobDwxjr9sQJ:www.almarefh.net/show\\_content\\_sub.php%3FCUV%3D373%26SubModel%3D138%26ID%3D727+&cd=1&hl=ar&ct=clnk&gl=eg](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zobDwxjr9sQJ:www.almarefh.net/show_content_sub.php%3FCUV%3D373%26SubModel%3D138%26ID%3D727+&cd=1&hl=ar&ct=clnk&gl=eg)

(36) Ventezky, R. &linda F. Winfield (1985): *Schools that succeed beyond expectations in improving*. New York: University of Delaware, p.66.

(٣٧) تجارب ونماذج عالمية في الاعتماد المدرسي: مرجع سابق، ص ٨.

د . هناء محمد جلال جمال الدين لطفي

مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

[www.almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=373&SubModel=138&ID=727](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=373&SubModel=138&ID=727)

(٣٨) البهواشي، السيد (٢٠٠٦): *المدرسة الفاعلة: مفومها ومفهوم إدراتها وآليات تحسينها*. مرجع سابق، ص ٢٨.

(٣٩) أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣): *إدارة المؤسسات التربوية*. القاهرة: عالم الكتب، ص ٣١.

(٤٠) أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣م): *إدارة المؤسسات التربوية*. المرجع السابق، ص ١٧٥.

(٤١) المرجع السابق، ص ص ٢٣٧ - ٢٣٨.

(٤٢) دياب، سهيل رزق (٢٠٠٧): *"المدرسة الفاعلة: مفومها ومعاييرها ومؤشراتها"*. ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي، *المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات المنعقد بالجامعة الإسلامية، غزة في ٢١/١/٢٠٠٧م*.

(٤٣) الجبوري، حسين محمد جواد (٢٠١٢): *منهجية البحث العلمي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص ١٦٩.

(٤٤) الجبوري، حسين محمد جواد (٢٠١٢): *منهجية البحث العلمي*. المرجع السابق، ص ص ١٧٠ - ١٧١.

(٤٥) العرايفي، عصام والعمري، بسام (٢٠٠١): *"تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا"*. *مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢٨)، العدد (٢) ص ص ٥٢٢ - ٥٣٧*.

(٤٦) تم الرجوع إلى الآتي:

أ. جعيني، نعيم حبيب (٢٠٠١): *"المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي*

*المدارس في محافظة مأدبا"*. مرجع سابق، ص ص ١٢٥ - ١٣٢.

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (١٠١) الجزء الأول أكتوبر ٢٠١٨

ب. العرايضي، عصام والعمري (٢٠٠١): "تقدير فاعلية المدارس الأساسية

الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا". مرجع سابق،

ص ص ١٣٩ - ١٤٢.

(٤٧) تم الرجوع إلى الآتي:

أ. عاشور، محمد علي (٢٠٠٣): "الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في

مدرسة المجتمع". مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، السنة السادسة،

العدد السابع، ص ص ٩ - ٥٩.

ب. أبو الرز، محمد (١٩٩١): "فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث من

وجهة نظر المشرفين والمديرين المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، عمان،

الجامعة الأردنية، ص ص ١٧٨ - ٢١١.

(٤٨) تم الرجوع إلى الآتي:

أ. عزب، محمد علي (٢٠٠٥): "رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية

الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر". مرجع سابق، ص ص ١٨٧ - ٢١١.

ب. العرايضي، عصام والعمري (٢٠٠١): "تقدير فاعلية المدارس الأساسية

الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا"، مرجع سابق، ص ص

٥٢٢ - ٥٣٧.

(٤٩) تم الرجوع إلى الآتي:

أ. دروزة، أفنان نظير (٢٠٠٣): "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات

التطويرية واحداث التغيير". مجلة اتحاد الجامعات العربية، دمشق، العدد

(٤١)، ص ص ٥ - ٤١.

ب. السعود، راتب (١٩٩٤): "الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل

لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية". مجلة دراسات العلوم الإنسانية،

الجامعة الأردنية، المجلد (٢١)، العدد (١)، ص ص ١٧٢ - ٢١١.

(٥٠) تم الرجوع إلى الآتي:

د . هـناء محمد جلال جمال الدين لطفي مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية

أ. المناعمة، عمر أحمد (٢٠٠٥): " دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية: دراسة مقارنة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، ص ص ١٥٧ - ١٨٧.

ب. ابن قصودة، بالنور الدوكالي (١٩٩٥): " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص ١٨٧ - ٢٢٠.

(٥١) دياب، سهيل (٢٠٠٧): المدرسة الفاعلة: مفهومها ومعاييرها ومؤشراتها. مرجع سابق، ص ١٠١.

(٥٢) تم الرجوع إلى الآتي:

أ. جعيني نعيم حبيب (٢٠٠١): "المدرسة الفعالة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبا". مرجع سابق، ص ص ١٥٧ - ١٨٧.

ب. أبو الرز، محمد (١٩٩١): "فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين"، مرجع سابق، ص ١٥٧.

(٥٣) درويش، علاء مصطفى (٢٠١٢): "درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، ص ص ٢٢٥.