



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء
المعلمين في المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر
المدرء والمعلمين والمستشارين التربويين

إخلاص عطا علي أبو مديغم

202012916

أسماء لجنة الإشراف:

د. أشرف محمد أبو خيران

أ. د. تيسير أبو ساكور

أ. د. باسم حوامدة

د. سامي عدوان

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، حزيران/2024

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في

المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المدرء والمعلمين

والمستشارين التربويين

إخلاص عطا علي ابو مديغم

202012916

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 2024/06/11 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع	الاسم
	1. د. أشرف محمد أبو خيران
	2. أ. د. تيسير أبو ساكور
	3. أ. د. باسم حوامدة
	4. د. سامي عدوان

فلسطين، حزيران/2024

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصلية لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: إخلص عطا علي أبو مديغم

الرقم الجامعي: 202012916

التوقيع: إخلص عطا علي أبو مديغم

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2024/12/22 م

الإهداء

إلى من لي شرف حمل اسمه نسيم الحكمة الذي يسري في حياتي من علمني كيف أعيش
لهدف نبيل فأعمل له بجد وأبذل له بسخاء الظهر والسند أبي

إلى الجنة التي وعد بها الرحمن نهر الحب الذي يجري في روحي من علمتني حب الله
وحب الحياة وحب الناس القلب الحنون والأمان في كل وقت أمي

إلى سندي ورفعته رأسي وملأني من مصاعب الحياة وهمومها الجبل الذي عندما تميل بي
الدنيا أستند عليه أخوتي وخواتي

إلى سندي في الحياة رفيق الدرب شعلة العطاء التي أكرمني الله به نصفي الثاني الذي
شجعني ودعمني زوجي

إلى قرة عيني وحصاد عمري، إلى من أحبهم الفؤاد بالفطرة أبنائي (محمد وتميم)

إلى رفقاء الدرب من وجدتهم في وقت ضيقي خير سند وعون ومن اتكئ عليهم في حياتي
ومن وقفوا بجانبني في مسيرتي أصدقائي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي ونجاحي

إخلاص عطا علي أبو مديغم

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص شكري وامتناني الكبير للدكتور أشرف أبو خيران المشرف على الأطروحة على جهوده العلمية وآرائه الطيبة التي أثرت البحث حتى يظهر بشكله الحالي رغم ظروف العمل القاسية. كما أتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساندني ووقف بجانبني في اتمام كتابه الرسالة من الجامعة والعميد والمحاضرين لما قدموه لنا طيلة فترة الدراسة فجزاهم الله عنا كل خير.

كما أتوجه بالشكر إلى لجنة المناقشة (أستاذ دكتور تيسير أبو ساكور، وأستاذ دكتور باسم حوامدة، والدكتور سامي عدوان) لتفضلهم بقراءة الرسالة وابداء الملاحظات والإرشادات القيمة التي أثرت الرسالة، فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

وأتقدم أيضاً بجزيل الشكر لكل المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين العرب داخل الخط الأخضر لتعاونهم معي في الاستجابة والمشاركة في هذه الدراسة والذي بدونهم لما تم إنجاز هذه الأطروحة.

إخلاص عطا علي أبو مديغم

بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في
المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين

والمستشارين التربويين

إخلاص عطا علي أبو مديغم

لجنة الإشراف:

د. أشرف محمد أبو خيران

أ. د. تيسير أبو ساكور

أ. د. باسم حوامدة

د. سامي عدوان

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة المدرسية في المدارس العربية الابتدائية بمنطقة النقب في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين، وبناء نموذج مقترح لقياس فعالية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء بشكل عام وحسب متغيرات الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والتخصص، وسنوات الخبرة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الكمي والكيفي، وشملت عينة الدراسة 350 معلماً ومعلمةً في منطقة النقب، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. تم إجراء مقابلات مع 10 من المديرين والمستشارين التربويين. تم استخدام استبانة للمعلمين ومقابلات مع المديرين والمستشارين التربويين، وتمت

معالجة البيانات الكمية باستخدام البرمجيات الإحصائية SPSS والكيفية باستخدام برنامج MAXQDA أظهرت النتائج أن فعالية الإدارة المدرسية في تعزيز أداء المعلمين في المدارس الابتدائية العربية بالنقب كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين 4.00 و4.37، مع وجود علاقة إيجابية بين الفعالية والأداء. لم تُظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية بناءً على الجنس أو التخصص، بينما وُجدت فروق مرتبطة بالخبرة والمؤهل العلمي. وأكد المديرين على أهمية المرونة والثقة في تحسين الأداء، مشيرين إلى التحديات مثل نقص التمويل والإرشاد. كما أشار المستشارون إلى أهمية الاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار وتطوير المهارات كعوامل تسهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

أظهرت الدراسة أهمية تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلمين في المدارس الابتدائية العربية بالنقب، وذلك من خلال تعزيز التواصل والتفاعل، وتوفير التدريب والدعم للمديرين لتطوير مهاراتهم القيادية. كما أكدت الدراسة على ضرورة التعامل مع التحديات المالية والبيئية وتعزيز التعاون بين جميع الأطراف المعنية، بهدف تحقيق إدارة فعالة تسهم في رفع مستوى أداء المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، أداء المعلمين، المدارس العربية الابتدائية، المستشارين التربويين، نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	الإهداء.....	ب
	الشكر والتقدير.....	ج
	ملخص.....	د
	قائمة الجداول.....	ط
	قائمة الأشكال.....	ن
	قائمة الملحقات.....	س
1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1	مقدمة.....	1
2.1	أهمية الدراسة.....	5
3.1	مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	6
4.1	أهداف الدراسة.....	9
5.1	أسئلة وفرضيات الدراسة.....	10
6.1	حدود الدراسة.....	13
7.1	مصطلحات الدراسة.....	14
2.	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	16
1.2	الإطار النظري.....	16
1.1.2	المحور الأول: الإدارة المدرسية.....	16
1.1.1.2	القيادة التربوية.....	17
2.1.1.2	القيادة المدرسية.....	19
3.1.1.2	مفهوم الإدارة المدرسية.....	19
4.1.1.2	فعالية الإدارة المدرسية.....	20
5.1.1.2	أساليب الإدارة المدرسية.....	22
6.1.1.2	أهداف الإدارة المدرسية.....	26
7.1.1.2	وظائف الإدارة المدرسية.....	29
8.1.1.2	دور مدير المدرسة.....	30
9.1.1.2	مهارات مدير المدرسة.....	31
2.1.2	المحور الثاني: الأداء الوظيفي.....	40

41 مفهوم الأداء	1.2.1.2
43 مفهوم الأداء المدرسي	2.2.1.2
45 أهمية الأداء الوظيفي	3.2.1.2
46 عناصر الأداء الوظيفي	4.2.1.2
47 محددات الأداء	5.2.1.2
48 أبعاد الأداء الوظيفي	6.2.1.2
49 معايير الأداء	7.2.1.2
50 مرتكزات الأداء الوظيفي	8.2.1.2
50 دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلم	9.2.1.2
52 أهداف تطوير الأداء المدرسي	10.2.1.2
52 الدراسات السابقة	2.2
52 الدراسات العربية	1.2.2
67 الدراسات الأجنبية	2.2.2
74 التعقيب على الدراسات السابقة	3.2.2
77 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	.3
77 منهج الدراسة	1.3
77 مجتمع الدراسة	2.3
78 عينة الدراسة	3.3
79 أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية	4.3
79 صدق أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)	1.4.3
81 ثبات أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)	2.4.3
82 الصدق والثبات لأداة المقابلة المتعلقة بالمدرء والمستشارين التربويين	3.4.3
83 إجراءات الدراسة	5.3
83 المعالجة الإحصائية	6.3
83 أسلوب التحليل للبيانات الكمية (الاستبانة)	1.6.3
84 أسلوب التحليل للبيانات الكيفية (المقابلة)	2.6.3
85 الفصل الرابع: نتائج الدراسة	.4
85 نتائج أسئلة الدراسة: (نتائج البيانات الكمية / الاستبانة)	1.4
85 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.4
93 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.4
103 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.4

104 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.1.4
109 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.1.4
111 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	6.1.4
112 لنتائج المتعلقة بالسؤال السابع	7.1.4
113 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن	8.1.4
115 تحليل نتائج البيانات النوعية (المقابلة)	9.1.4
115 نتائج مقابلة المديرين	1.9.1.4
122 نتائج مقابلة المستشارين التربويين	2.9.1.4
131 إجابة السؤال الثامن	3.9.1.4
132 التصور المقترح	2.4
133 فلسفة التصور المقترح	1.2.4
135 منطلقات بناء التصور المقترح	2.2.4
137 مرتكزات وأسس التصور المقترح	3.2.4
137 أهداف التصور المقترح	4.2.4
139 إجراءات تنفيذ التصور المقترح	5.2.4
140 خطوات تنفيذ التصور المقترح	6.2.4
148 تحديات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها	7.2.4
149 متطلبات إنجاح التصور المقترح	8.2.4
151 الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	5.
151 مناقشة نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)	1.5
151 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.5
165 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.5
170 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.5
173 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.1.5
174 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.1.5
181 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	6.1.5
183 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	7.1.5
185 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن	8.1.5
186 مناقشة نتائج البيانات النوعية (المقابلة)	2.5
188 مناقشة نتائج مقابلة المديرين	1.2.5
195 مناقشة نتائج مقابلة المستشارين التربويين	2.2.5
198 مقارنة المجالات بين المديرين والمستشارين حسب الفئات الرئيسية الخمس	3.2.5
199 التوصيات	3.5

199 توصيات إلى الجهات المشرفة على التربية والتعليم	1.3.5
200 توصيات للمديرين	2.3.5
201 توصيات للمعلمين	3.3.5
201 توصيات بخصوص تنفيذ نموذج فاعلية الإدارة المدرسية المقترح	4.3.5
202 المراجع	
214 الملحقات	
256 Abstract	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	78
(2.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.	80
(3.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم.	81
(4.3)	نتائج معامل الثبات للمجالات.	82
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	86
(2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً.	87
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط مرتبة تنازلياً.	88
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الدرس مرتبة تنازلياً.	89
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التقويم مرتبة تنازلياً.	90
(6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رعاية الطلبة مرتبة تنازلياً.	91
(7.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.	92

- 94 (8.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.
- 95 (9.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص.
- 96 (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 97 (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 98 (12.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
- 100 (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 101 (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 102 (15.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.
- 103 (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.
- 105 (17.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.

- 105 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير التخصص. (18.4)
- 106 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. (19.4)
- 107 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. (20.4)
- 107 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي. (21.4)
- 108 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة. (22.4)
- 108 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة. (23.4)
- 109 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة. (24.4)
- 110 معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. (25.4)
- 111 الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم. (26.4)
- 112 الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم. (27.4)

- 114 (28.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم من وجهة نظر المعلمين.
- 116 (29.4) توزيع نموذج النظرية المجذرة لفاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXADA-2022).
- 117 (30.4) الترميزات والنسب للفئات الرئيسية والفرعية لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في النقب.
- 118 (31.4) الترميزات والنسب للفئات للعوامل المؤدية لتحسين أداء المعلم حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 119 (32.4) الترميزات والنسب للفئات الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 120 (33.4) الترميزات والنسب للفئات الخاصة بالتحديات تواجه المدارس العربية في النقب حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 121 (34.4) الترميزات والنسب للفئات الخاصة بتطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 122 (35.4) الترميزات والنسب للفئات الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 123 (36.4) توزيع نموذج النظرية المجذرة لفاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المستشارين بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXADA-2022).
- 124 (37.4) يوضح الترميزات والنسب للفئات الخاصة بعوامل تحسين أداء المعلم حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 125 (38.4) يوضح الترميزات والنسب للفئات الخاصة بمكونات فاعلية الإدارة المدرسية حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة
- 126

- (39.4) الترميزات والنسب للفئات الخاصة بتحديات تواجه المدارس العربية في النقب حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 127 (40.4) الترميزات والنسب للفئات الخاصة بتطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
- 128 (41.4) الترميزات والنسب للفئات الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة.
-

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (1.4)	عوامل تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المديرين.	129
شكل (2.4)	عوامل تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المستشارين التربويين.	129
شكل (3.4)	فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المديرين.	130
شكل (4.4)	فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المستشارين.	131
شكل (5.4)	مخطط تفصيلي للتصور المقترح حول زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب.	150

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
214	أداة (استبانة) الدراسة بصورتها الأولية	1
222	قائمة بأسماء المحكمين	2
229	أداة (استبانة) الدراسة في صورتها النهائية	3
230	مقابلة المديرين والمستشارين التربويين	4
231	تفريغ المقابلات	5

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

في ظل التطورات المعرفية المتسارعة في العصر الحديث وما يرافقها من تطور أساليب التعليم والإدارة والقيادة التربوية من أساليب الإدارة والاهتمام بالعنصر البشري ومحاولة الموازنة بين مدخلات العملية التربوية ومخرجاتها، أصبح من الضروري أن تحظى الإدارة المدرسية بأهمية كبيرة في تطوير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية حتى تكون إدارة مدرسية فاعلة تعمل على تحقيق أهداف العملية التربوية على سعيد الطلبة والمعلمين والمجتمع. ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من الاهتمام جيدا بأداء المعلمين الذين يعتبرون ركنا أساسيا من هذه العملية. ولذلك تُعد فاعلية الإدارة المدرسية إحدى الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المعلمين، كون هذه الإدارة تتميز بالوعي الكافي والمهارات المطلوبة من أجل توفير البيئة التعليمية المحفزة التي تدعم التميز والابتكار. ومن هنا نجد أن تأثير الإدارة المدرسية يتجلى في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتشجيعهم على تحقيق أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، مما ينعكس إيجابيا على جودة التعليم المقدمة للطلاب. لذا، فإن دراسة فاعلية الإدارة المدرسية تعتبر خطوة أساسية لفهم دورها في تحسين أداء المعلمين ورفع مستوى التعليم في المدارس.

في الوقت ليس بالبعيد والوقت الحالي أصبح يولى اهتمام كبير للتعليم في مختلف مراحل الدراسة على نطاق واسع. حيث ظهر تقدما ملحوظا باتجاه التحسين المستمر لتلبية احتياجات وتطلعات الفرد والمجتمع. يتم ذلك من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية العلمية والفنية والمهنية والثقافية بشكل متسارع (البدوي، 2021).

تقوم العملية التربوية في المدرسة على مقومات رئيسية تتضمن المعلم والطالب والإدارة المدرسية، والمدرسة شأنها شأن أي مؤسسة أو منظمة يتوقف نجاحها على قيادتها ومن يديرون دفتها لدورهم الفاعل في تنظيم وتنسيق جهود العاملين لتحقيق الغايات والأهداف التي أنشأت من أجلها. تعتبر الإدارة عملية مهمة في المجتمعات من أجل تحقيق أهدافها وأغراضها التي رسمتها في ظل التطور الحاصل على كافة المحافل المحلية والإقليمية والدولية والانفجار السكاني والثورة التقنية وزيادة الأنشطة البشرية (عابدين، 2001). أن إدارة المدرسة هي الموجه والضابط للمرؤوسين (العاملين) وهي تعد عنصراً مهماً في العملية التربوية، فهي تهتم بتنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل في المدرسة، وتوفير البيئة المناسبة التي تعمل على تحقيق نمو الطلبة روحياً وعقلياً وبدنياً، وإعدادهم لتولي مسؤولياتهم في الحياة الحاضرة والمستقبلية (Rabee, 2008). أن توفير البيئة التعليمية المناسبة والتي تعمل على خلق روح التحدي والإبداع وتحسين الأداء من مسؤولية قيادة وإدارة المدرسة والتي يجب أن تعمل على تحريك القوى الكامنة داخل المعلم بنشاطات مختلفة تدفعه إلى السعي وراء المعلومة والمعرفة والسلوك وينمي عنده حب الاستطلاع وتنمية الخيال، والتجريب الواقعي الذي يسمح للمعلم بالتفاعل في البيئة المحيطة به، وتنمية إبداعاته داخل المدرسة وخارجها، مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم (العاجز، 2010).

أن الأسلوب الذي كأن معمولاً به في المدارس وما زال يعمل به ليومنا هذا في بعضها قد لا يجدي نفعا أمام التحديات الناجمة عن التغيرات والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات، والاستمرار به سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسايرة الركب الحضاري المعاصر وبالتالي لا تتحقق أهداف العملية التربوية بالارتقاء بالطالب والمعلم معاً. أن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص، إذ لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، وأن يكون على

استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية التعلمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، 2002).

أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول المتعلم من حيث توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي محققة الأهداف التربوية والاجتماعية إضافة إلى الاهتمام بالنواحي الإدارية، وكل ذلك يتحقق من خلال مدير المدرسة الذي يجب أن يكون واسع الأفق ويعمل على اكتشاف وإخراج الطاقات الإبداعية المخترنة في المعلم وتحفيزه على إظهار الابتكارات الإبداعية لديه (شقور، 2002) من خلال بذل الكثير من الجهود التي تتضمن المشاركة في التخطيط للأهداف ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذها ومتابعتها من خلال المشاركة والمناقشات واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه ليشاركوه المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها حتى يتم تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية للمدرسة والتي خطط لتحقيقها (الخوaja، 2004).

وعلى صعيد المعلم وما يرتبط به من مسؤوليات في العملية التعليمية التربوية، نجد أن دوره لا يقل أهمية عن دور المدير فعمل كلاهما مكمل للآخر ويحققان معا جودة التعليم، حيث أن جودة الأداء في العمل في أي مؤسسة مرتبط بوجود ادارة ناجحة، والمدرسة شأنها شأن أي مؤسسة اخرى فإذا كانت ادارتها ناجحة وتتابع الأساليب الادارية الحديثة والمنفتحة والتي تتسم بصفات ليست فقط لها علاقة بالإدارة وإنما تتخطاها لتشمل الأبعاد الأخلاقية والفنية والاجتماعية والادارية وغيرها. وهنا يبرز دور الادارات المدرسية بضرورة الاهتمام بالمعلم والارتقاء بكفاياته وكفاءاته النفسية والاجتماعية والمهنية والتي تمكنه من أداء عمله بطريقة تحقق استراتيجيات التعلم والعملية التربوية. فالمعلمون

كأهم عناصر العملية التعليمية وحجر الزاوية فيها بحاجة دائمة لتطوير أدائهم المهني نحو الأفضل (البابطين، 2005؛ نشوان، 2010).

وقد أوصى العاجز (2010) في دراسته والتي هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين بضرورة اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين. وفي داخل الخط الأخضر فقط أشار أبو أسعد (2017) إلى استمرارية تهमيش التعليم العربي والذي يخضع لوزارة المعارف والثقافة الإسرائيلية وكذلك عدم الاهتمام بإعداد المعلمين العرب في اسرائيل. أن جهاز التعليم في الوسط العربي برمته يعاني من مشاكل فنية وادارية ومالية وجودة التعليم إذا ما قورنت بالتعليم في المجتمع اليهودي في اسرائيل (بنك اسرائيل، 2022). وقد أوصى لاذقاني (2019) بضرورة تعزيز الدور الكبير للإدارة المدرسية في تحسين أداء المستشارين التربويين الذين يعملون على إرشاد الطلبة في المجالات النفسية والعقلية والاجتماعية في المدارس العربية في منطقتي الجليل والنقب، وعقد دورات تأهيلية وبتقيفية للمستشارين التربويين ذوي الخبرة القليلة لتطوير كفاياتهم ومهاراتهم. أن من الخصائص المميزة لهذا العصر الذي تتسارع أحداثه، وتتراكم معارفه، وتتنوع أشكال الصراع فيه أنه عصر يتميز بدرجة عالية من التنافس، وذلك من أجل تحقيق مستويات أفضل بكافة المجالات وخاصة في التربية، وبذلك فأن بلوغ الأهداف بمستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات التربوية، أما أصبح الوصول إلى درجة عالية من مستويات الأداء هو الغاية المنشودة، وذلك من أجل تحقيق التميز والوصول إلى أقصى درجات الجودة في المدرسة في سبيل أنجاح العملية التعليمية (كحيل، 2009).

ومن هنا وبناء على ما سبق وما اتضح من أهمية الادارات المدرسية في الرقي بالعملية التربوية، واستكمالاً للدراسات السابقة التي أجريت على واقع التعليم في الوسط العربي وخاصة في منطقة النقب، ومن خلال تجربتي الشخصية كمعلمة في المدارس العربية في هذه المنطقة ومن خلال ملاحظاتي ومشاهداتي اليومية التي تتمحور حول التنوع في الأساليب الإدارية من مدرسة إلى أخرى، في لقد ارتأت الباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة والتي حاولت تسليط الضوء على مشكلة جديدة ناتجة ايضا عن سياسة جهاز التربية والتعليم في اسرائيل ألا وهي دور الادارات المدرسية في المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب في تحسين أداء المعلمين، والتعرف على خصائص وميزات هذه الإدارات وأثر ذلك على تحسين أداء المعلمين في هذه المدارس، إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويحفز فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويحقق معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

2.1 أهمية الدراسة

تتجلى الأهمية فيما يلي:

الأهمية النظرية

1. وذلك من كون الدراسة تتطرق إلى موضوع تربوي هام ولم يتم بحثه بشكل كبير، إذ قد تساهم هذه الدراسة في إضافة متواضعة للموضوع وتشكل مرجعاً أدبياً وتمهيداً لإجراء دراسات مستقبلية معمقة حول هذا الموضوع.

2. من خلال النتائج يمكن أن تقدم هذه الدراسة أهم الركائز الأساسية التي تؤدي إلى تحسين أداء المعلم وعلاقته بكل مكونات المدرسة من خلال ما ستقدمه هذه الدراسة من نموذج يبحث في العلاقات المتداخلة بين مكونات المدرسة وأداء المعلم.

الأهمية العملية

1. من الممكن أن تساعد نتائج الدراسة المتوقعة وما يخرج عنها من توصيات القائمين على جهاز التربية والتعليم في منطقة النقب لوضع الآليات والخطط للعمل على تنمية أداء المعلمين وظيفيا ومهنيا. وأن تقدم بعض المؤشرات لمدى الحاجة إلى برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال دعم الأداء الصفي للمعلم.

2. إدراك أهمية الإدارات المدرسية والخصائص التي يجب أن تتصف بها من أجل العمل على تعزيز العمل المشترك وبحث العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وغيرها من الأمور التي تعمل على تنمية أداء المعلمين.

3. تقديم للمديرين معلومات مهمة في مجال دعم الأداء الصفي للمعلمين التي ستعمل على تحسين ورفع مستوى قدراتهم في التعامل مع عناصر الإدارة الصفية وتطوير أدائهم داخل الصف.

3.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

بحثت الدراسة الحالية في موضوعا أشغل بال الباحثين التربويين ومسؤولي الأجهزة التعليمية والتربوية كثيرا لما يشكل من أهمية قصوى في أنجاح العملية التربوية برمتها لأنه يبحث في الأركان الرئيسية لهذه العملية ألا وهي المدير والمعلم في المدرسة وعلاقتها ببعضهما البعض. حيث يرى

مصطفى (2005) أن ايجاد قيادات تربوية فاعلة مؤهلة ومدرّبة تدريباً يتناسب مع التحديات المعاصرة التي تحصل كان لا بد من السعي إلى تطوير الأنظمة التعليمية فيها بكافة الطرق على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية (مصطفى، 2005).

وتشير التطورات التي تشهدها جميع المؤسسات التربوية، وبشكل خاص المدارس، إلى أهمية العنصر البشري كعامل حاسم في تحقيق الرسالة والأهداف المرجوة من خلال دوره كلاعب رئيسي يؤثر في تطور واستدامة هذه المؤسسات، وبالتالي يعتبر التنوع في الموارد البشرية والاختلاف في ثقافتهم وإدراكاتهم وخلفياتهم المعرفية، من بين أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات (أشوك وكوبرا، 2002).

يؤكد أبو بكر (2014) أن الأداء الوظيفي يعد جزءاً أساسياً في الإدارة، حيث تتسم بأبعاد متشابكة وعناصر معقدة. يظهر أن النهج الإداري المعتمد والنمط الإداري يترتب عليهما تأثير ملحوظ على أداء العاملين، مما يؤدي إلى تقليل فعاليتهم وإنتاجيتهم. ولهذا السبب، تلعب الإدارة دوراً حيوياً في تحسين الأداء، وذلك من خلال تهيئة مناخ تنظيمي مناسب وتعزيز ثقافة تنظيمية مرنة. أن موضوع الأداء الوظيفي يشكل إحدى المسائل التي أحاطت بها الدراسات والنظريات بعناية، نظراً لأنه يمثل الناتج النهائي لمجموع الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملون في جميع المؤسسات. ومن ثم، تبرز أهمية توعية المديرين في المدارس حول أهمية بناء علاقات إيجابية مع المعلمين وتعزيز جو من التعاون والتآلف بينهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (بن شويخ، 2016).

وتأتي أهمية المعلم في العملية التعليمية والتربوية في إعداد وصقل جيل قادر على استيعاب متغيرات ومصاعب الحياة وكيفية التغلب عليها، وهذا يتطلب ضرورة أن يهتم مدير المدرسة بالمعلمين كشركاء وأفراد يشاركونه إدارة المدرسة إذا أراد لمدرسته أن تحقق النتائج المرغوبة، وأن يرفع كفاءاتهم،

ويساعدهم على النمو المهني المستمر، بغية تحقيق التنمية المهنية المرغوبة، من خلال إشراك المعلمين في تخطيط برنامج التنمية التي يستهدفها، وبناء علاقات انسانية مع المعلمين، وتعزيز روح التعاون والثقة المتبادلة. كما يجدر بالمدير أن يعرف قدرات معلميه التربوية حتى يتمكن من تطويرها وأن يظهر المدير اهتمامه باحتياجات المعلم الاجتماعية والشخصية، ومتاعبه الأسرية، لأنها تصاحبه داخل الصف، وتقف بينه وبين تلاميذه مما يعيق نجاح العملية التربوية (شعلان وآخرون، 1978؛ عايش، 2009).

وفي المجتمع العربي في داخل الخط الأخضر فقد أظهرت بعض الدراسات التربوية -التي بحثت المشاكل التي يواجهها المعلمون في مدارسهم فيما يتعلق بمشاكل الطلبة والأهل والإدارة-، تباينا في نتائجها الايجابية وأوصت أيضا بضرورة تشجيع مديري المدارس على تطوير العلاقة مع المعلمين والتأكيد على تهيئة البيئة المدرسية لتنمية ابداع وأداء المعلم (العمراني، 2018؛ الهواشلة، 2019؛ ابو مديغيم، 2019) إلا أنها بصورة أو بأخرى أظهرت وجود بعض المشاكل الادارية تواجه المعلمين تؤثر على ابداعهم وأدائهم.

أن جهاز التعليم في منطقة النقب يعاني من تمييز وتهميش ونقص كبير في الخدمات والبنى التحتية التعليمية وغيرها الكثير من المشاكل التي تؤثر على أداء جهاز التعليم (العاجز، 2007؛ ظاهر، 2013). إضافة إلى مراجعة الباحثة للكثير مما كتب عن واقع التعليم في الوسط العربي، ورغبتها في إحداث التغيير من خلال ما ستتوصل إليه من نتائج من هذه الدراسة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الادارات المدرسية في مدارس العرب الابتدائية في منطقة النقب في تحسين أداء المعلمين من خلال الاجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الآتي: ما مدى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب، من وجهة نظر

المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين، وما هي العناصر الأساسية التي تشكل نموذجاً مقترحاً لتحقيق هذه الفاعلية؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة إدارات المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب لتحسين الأداء لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين.
 2. التعرف على مستوى أداء المعلمين في المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب.
 3. التعرف على الفروقات في مستويات ممارسة إدارات المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
 4. التعرف على الفروقات الفردية في أداء المعلمين في المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص، الوضع الاقتصادي).
 5. التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسات الإدارات المدرسية وتحسين أداء المعلمين في المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب.
- تصميم نموذج تربوي يدمج المدخلات الخاصة بالإدارات المدرسية والمعلمين والمستشارين التربويين، مع التركيز على مخرجاته المتمثلة في أداء المعلمين وتأثيره على العملية التربوية في المدارس الابتدائية العربية بمنطقة النقب.

5.1 أسئلة وفرضيات الدراسة

ومن منطلق حيوية وأهمية موضوع الدراسة في المجال التربوي، وبسبب أن الباحثة تعمل في جهاز التعليم في الوسط العربي، ومن خلال ما تمارسه في حياتها العملية وما تشاهده وتلاحظه بضرورة العمل على إصلاح الفجوة القائمة بين مديري المدارس العربية والطواقم العاملة فيها في محاولة لتحسين الأداء للمعلمين والرقى بالعملية التعليمية في هذه المدارس. وللإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة - ما فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين؟ - انبثقت عن السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من

وجهة نظر المعلمين؟ ضمن المجالات التالية:

- مجال الإبداع الإداري
- مجال التخطيط
- مجال تنفيذ الدرس
- مجال التقويم
- مجال رعاية الطلبة
- مجال العلاقات الإنسانية

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية

في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس،

التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من

وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات

مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من

وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

السؤال الثالث: ما مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.

السؤال السادس: ما أهم المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين؟

السؤال السابع: ما أهم المعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

السؤال الثامن: ما أهم التوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم؟

6.1 حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي: وتمثل في دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين.
2. الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على جميع معلمي المدارس الابتدائية العربية ومديري هذه المدارس والمستشارين التربويين فيها في منطقة النقب.
3. الحد المكاني: اقتصر هذه الدراسة على المدارس الابتدائية العربية الموجودة في منطقة النقب.
4. الحد الزمني: نفذت هذه الدراسة من بداية الفصل الدراسي الأول في هذه المدارس 2022-

2023

5. الحد الاجرائي: وهي المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة والتعريفات التي اعتمدها لمتغيرات الدراسة.

7.1 مصطلحات الدراسة

الإدارة المدرسية: وهي تلك الجهود والأنشطة والعمليات المنسقة من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) (العميرة، 2001). وإجراء فتعرفها الباحثة على أنها منظومة المديرين ومساعديهم الإداريين الذين يعملون على توفير البيئة والمناخ التي تدار فيها المدرسة وفقا لرؤية وخطة تتوافق مع المخرجات النهائية لعملية التعليم، تتشارك فيها الأدوار وتبنى فيها العلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين في المدرسة.

الأداء الوظيفي (اصطلاحاً): يقصد به تنفيذ الفرد لمهامه، مع مراعاة الكفاءة والفعالية والسلامة في العمل، إلى جانب الاحترام واستغلال الوقت والموارد بشكل جيد. ويعتمد هذا التصور على مدى فهم المسؤول الإداري للعمل وجودته، ويسعى لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، بالإضافة إلى القدرة على التخطيط وتوقيت العمل والتنظيم، وإظهار المبادرة واتخاذ القرارات والالتزام بالحضور. كما يشمل ذلك أيضاً سلوك المواطن التنظيمية والتفاعل الفعال مع المجتمع المحلي (الحراشنة، 2017).

أداء المعلم (الأداء المدرسي): بلوغ العاملين في المدرسة للأهداف المخطط لها بكفاءة عالية وفعالية (مصطفى، 2012) وتعرفه الباحثة إجرائياً بمستوى الاستجابات التي يجيب بها المبحوثين على مقياس الأداء. حيث يحصل أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء حسب مقياس ليكرت الخماسي (Fifth Likert Scale) المستخدم في أداة الدراسة.

إدارة المدرسة الفعالة: وتعرف بأنها المدرسة التي تحقق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة شريطة ألا يتحقق هدف على حساب هدف آخر (العرايفي، 2010)، وباختصار

القول بأنها المدرسة التي تتجح من خلال تنظيماتها الداخلية وإمكاناتها المتوفرة في الوصول إلى أعلى معدلات التحصيل الدراسي لطلبتها بمفهومها الشامل (دياب، 2011).

المستشار التربوي: ذلك الشخص الذي يعمل في مجال الصحة النفسية في المؤسسة، والأمين على مراحل التطور لدى الفرد والمؤسسة، يضع قدراته المهنية تحت تصرف إدارة المدرسة والهيئة التدريسية، من أجل العمل المتواصل والمشارك للوصول ومساعدة الهيئة التدريسية في المدرسة لتطوير بيئة تربوية- تعليمية ذات جودة عالية، والتي تساعد على التطور العاطفي، الشخصي البين- شخصي، والتي تعطي الشعور بالثقة، والانتماء والمقدرة، وتطور الاستقلالية عند الطالب، والمعلمين والأهل (وزارة المعارف الاسرائيلية، 2018). إجرائياً تعرفه الباحثة على الموظف الذي يقدم خدمات الارشاد داخل المدرسة للطلبة والعاملين.

النقب: المنطقة الجغرافية من فلسطين التاريخية الخاضعة للسيطرة الاسرائيلية والمحتلة منذ العام 1948 ومعظم سكانها من البدو العرب (الهواشلة، 2019، أبو كوش، 2024).

المدرسة الابتدائية: هي المدرسة التي تضم المرحلة الابتدائية من التعليم وتقع بين مرحلة رياض الأطفال والمرحلة الإعدادية ومدتها ست سنوات (أبو كوش، 2024).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل من الدراسة عرضا للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الخاص بفاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: حيث يتناول القسم الأول الإطار النظري، أما القسم الثاني فيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بهذه الدراسة، ومن ثم التعقيب عليها، على النحو الآتي:

1.2 الإطار النظري

1.1.2. المحور الأول: الإدارة المدرسية

تتناول هذه الدراسة موضوعا تربويا مهما في الإدارة التربوية والذي يشكل محورا أساسيا في العملية التربوية، حيث أن المدرسة اليوم وفي العصر الحالي وفي ظل التطور العلمي والتقني السريع والهائل خرجت عن كونها مكانا لتلقي المعلومات فقط وإنما أصبحت بيئة متكاملة تضم بين ثناياها الكثير من الأركان الأساسية المتعلقة بالإدارة والمعلمين والتلاميذ والأسرة. والمدرسة هي عبارة عن مؤسسة تربوية تهتم وتهدف إلى الإبداع والتميز في العمل ومخرجاته من خلال إجراءات يمكن ممارستها في عملياتها الإدارية اليومية وتوفير البيئة التعليمية المناسبة في مناخ تفاعلي بين أركانها يسهم في ربط ونقل المعارف والخبرات المكتسبة مما يؤدي إلى تنمية الموهوبين والمبدعين وتطويرها لتكون مؤسسة تفاعلية منتجة (درويش، 2006).

نظرا لأن المدرسة تعد المؤسسة التربوية الرئيسية التي تمثل أساسا لعمليات التعلم وتكون مثلا حيا لفريق عمل متكامل، يتجمع فيها جهود فريق من المتخصصين، سواء كانوا في المجال الإداري أو الفني. ومن ثم يقوم هذا الفريق بتوجيه الجهود المشتركة نحو تحقيق تكامل الخبرات التربوية، سواء كانت إدارية أو فنية. وبناء على ذلك، تعد الجهود المبذولة نتاجا لتوازن الإسهامات بين أفراد هذا الفريق المتكامل (أحمد، 2016).

1.1.1.2. القيادة التربوية

اتفق الباحثون في ميدان إدارة المؤسسات على تحديد مفهوم موحد للإدارة، ولكنهم اختلفوا في نظرياتهم وعملياتهم واستراتيجياتهم. حيث قاموا بتسليط الضوء على الفوارق الكبيرة في أساليبهم وطرقهم وممارساتهم. وتُعتبر القيادة التربوية والإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة في تحقيق نجاح العملية التعليمية.

يُعرّف القادة بأنهم فنانون في التعامل مع الطبيعة البشرية، حيث يمتلكون فن التأثير في السلوك البشري، بهدف توجيه مجموعة من الأفراد نحو هدف معين بطريقة تكفل طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. يُفهم القادة من قبل بعض الأفراد على أنهم فنانون في توجيه وتأثير الآخرين، ويتضح أن هذا الفن يشير إلى مهارات الإدارة بدلا من الإدارة نفسها. ويشير مصطلح الإدارة إلى النشاط الذي يؤثر في الجهاز الإداري، حيث يُحركه من السكون إلى الحركة. يُعتبر القائد الشخص الذي يمارس هذا الفن، حيث يتجلى دوره في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لمجموعة من الأفراد الذين يعملون نحو تحقيق الأهداف المحددة. يبرز دور القائد في قدرته على استخدام السلطة الرسمية عند الضرورة، وفي قدرته على التأثير والإقناع في مواقف مختلفة.

ووفقاً ل عبدو (2000)، والذي أظهر أن القيادة التربوية لها تأثيراً كبيراً في تحسين وتطوير العملية التعليمية. حيث يتوقع من هؤلاء القادة التربويين توفير بيئة صحية تعمل على تحقيق ارتياح لكل فرد فيها، حيث تعزز العلاقات الإيجابية وتضمن النظام والاستقرار داخل المؤسسة التربوية. كما يتعين على هؤلاء القادة التربويين أن يلتزموا بتطبيق القواعد والأصول التربوية، وبالتالي يساهمون في رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم وقدرتهم على التفاني والإسهام. تهدف هذه الجهود أيضاً إلى إعداد وتنفيذ خطة وطنية تربوية شاملة، مستمدة من التراث والحضارة المحلية، وتتسم بالتفهم العميق.

تعتبر القيادة التربوية أحد أكثر العمليات تأثيراً على النظام التربوي، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو الأداء المتميز. تعد هذه القيادة محورياً أساسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ تركز بشكل خاص على السلوك القيادي الذي يؤثر بشكل كبير على كفاءة التنظيم والأداء في مختلف المؤسسات التعليمية. لذا، من الضروري وجود قيادة تربوية فعالة ومتميزة، تكون قادرة على التكيف مع متطلبات التغييرات في النظام التربوي الحديث، وتحقيق الأهداف المنشودة بأفضل السبل وبأقل التكاليف الممكنة (فريدة ومحي الدين، 2019).

وبذلك يمكن القول إن القيادة التربوية هي دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الافراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه.

2.1.1.2. القيادة المدرسية

يتضح معنى القيادة المدرسية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقومتها، فالقيادة المدرسية تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (كنعان، 1982). وتعرف أيضاً بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الأنية (Piffner T. & Presthus R., 2003)، ويعرفها "الن" بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال (Allen L., 2005) .

3.1.1.2. مفهوم الإدارة المدرسية

لقد بات معروفاً أن الإدارة المدرسية أصبحت حجر الزاوية في العملية التربوية من أجل تحقيق أهدافها من خلال ما تقوم به الإدارات المدرسية من أعمال تشمل الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية في داخل المدرسة وخارجها مع المجتمع المحلي. وتعرف الإدارة المدرسية على أنها "منظومة متماسكة من العمليات التي ينجز بها العمل المدرسي بشكل تتحقق من خلاله أهداف العملية التعليمية التعلمية على أتم وجه، وبأقل جهد، وفي أقصر وقت. وتتمثل عمليات الإدارة المدرسية في القيادة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرار والرقابة والتوجيه، وهي عمليات يؤثر بعضها في بعض، وتهدف جميعاً إلى ما يمكن تسميته تجويد العمل المدرسي، والارتقاء به إلى المستوى المطلوب" (النوري، 1989؛ حجي، 1994؛ عابدين، 2001).

وتعد الإدارة المدرسية من الركائز الرئيسية في النظام التعليمي، وعليه يتعين على المدير العمل بتفاعل مع فريقه، وتحفيزهم وتنظيم عملهم لتحقيق أفضل النتائج. ينبغي للمدير أن يحتل مكانة بارزة في المؤسسة التعليمية، من خلال توفير بيئة تعلم فعالة وملائمة. وقد حددت دراسات عدة بعض الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها المدير الفعّال، مثل الاهتمام بالتقدم الأكاديمي أكثر من العلاقات الإنسانية، وتوجيه المدرسة بشكل فعّال دون تقديم إدارة فقط، بالإضافة إلى توجيه المعلمين بشكل فعّال دون مجرد رصد عملهم (العرافى والعمرى، 2001).

والإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية ويقوم على رأسها مدير ومسؤولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ولا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الكبير (البدرى، 2005).

4.1.1.2. فعالية الإدارة المدرسية

يرى المساعدة (2020) على أن الإدارة المدرسية الفعّالة هي تلك التي تسعى جاهدة لتوفير الوسائل والإمكانيات، وتهيئة جميع الظروف الضرورية لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية. يتم ذلك من خلال تشكيل شخصية المتعلم بشكل شامل، يشمل الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والانفعالية والروحية، من خلال قيامها بأداء وظائفها الإدارية والفنية والاشرفية بالإضافة إلى القيام بالوظائف الروحية والاجتماعية. كما يعتبر المساعدة (2020) أن فاعلية الإدارة المدرسية الناجحة تعد مؤشرا رديفا لقياس صحة عمل المؤسسة التربوية، وهي تعكس صفات المجموعة عالية الفاعلية في العمل ومن خصائصها الثقة العالية والدافعية المرتفعة بين أعضائها.

إنّ تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تطوير أداء الإدارة المدرسية وتحقيق الإنجازات، مرتبطة بوجود قائد ناجح يتميز بمشاركته القوية في برامج التعليم وتوقعاته العالية بخصوص أداء الطلاب والمعلمين. بالإضافة إلى ذلك، يكون لدى المعلمين توقعات عالية تجاه نجاح طلابهم، ويكونون قادرين على اختيار استراتيجيات التعليم المناسبة لكل طالب. يتسم أيضا هؤلاء المعلمون بتوفر علاقات جيدة مع أولياء الأمور (Feldman, 2017) ومن هنا يتضح أن للإدارة دورا بارزا، وأثرا ناجعا في تنظيم جهود العاملين وتنسيق طاقاتهم لتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها المؤسسات. وهذا ما اشار إليه اترزيوني (Etzioni) إلى الفاعلية بأنها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها Aaron, (2020).

وتتجلى فاعلية إدارة المدرسة من منطلق أن الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذا فإن الإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، مشجعة لتلاميذها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية، وهي تعمل جنبا إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة. وتحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات انسانية طيبة وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعالة أيضا هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلبة، وهي التي تساهم بتنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة (حافظ، ومحمد 2003؛ حماد، 2009).

تحقيق فاعلية المدرسة يتطلب قيادة تربوية شاملة وواعية، تمتلك رؤية واضحة لأبعاد العملية التعليمية والقدرة على قيادة العملية التربوية داخل المؤسسة التعليمية. يجب أن تركز هذه القيادة على تعزيز الفعالية من خلال تنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة والإجراءات الإدارية. كما يجب أن يتم التركيز على تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق أقصى قدر من النتائج التعليمية (جرادات، 2003؛ Wyatt, 2017).

ويؤكد كل من سميث (Smith, 2019) و (Sauvageot, 2017) أن الإدارة المدرسية الفعالة تتميز بخصائص متعددة. تشمل هذه الخصائص الإدارة الحازمة التي تجمع بين القوة والحنكة، والإدارة الإنسانية التي تولي اهتماماً بالعواطف والاحتياجات الشخصية للموظفين والطلاب. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الإدارة المدرسية الفعالة على الاعتقاد الثابت بأن جميع المتعلمين قادرون على التعلم والنمو الشخصي. كما تستخدم أساليب إدارية متنوعة تهدف إلى توفير بيئة تعليمية منظمة وداعمة، وتعزيز التواصل الفعال بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي المحيط.

5.1.1.2. أساليب الإدارة المدرسية

بناءً على أن القيادة المدرسية تستند أساساً إلى التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، مما يؤدي إلى انعكاس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه فريقه تبايناً في أساليب وأنماط القيادة. قام علماء الإدارة والنفس والاجتماع بإجراء العديد من الدراسات لتحديد الأسلوب أو النمط الأفضل للقيادة الذي يمكن للقائد أن يستخدمه لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد أسفرت هذه الدراسات عن تصنيفات متنوعة لأنماط القيادة، حيث يصنف القادة أولاً حسب طريقة اختيارهم، سواء كانوا يُعينون من السلطة التنفيذية العليا أو من بين أفراد الجماعة التي يقودونها بناءً على

صفاتهم الخاصة. وثانياً، حسب اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، حيث يندرجون تحت تصنيفات مثل القادة المحافظين، والحساسين، والذين يظهرون اتجاهات شخصية أو موضوعية. وأخيراً، حسب نوعية علاقاتهم مع العاملين الذين يقودونهم، حيث يمكن تصنيفهم إلى القادة ذوي ميول تحكمية أو ذوي ميول انسانية تقوم على الاقتناع (الأزهري، 2003).

وقد أشارت البحوث التربوية والنفسية إلى أهمية الأنماط القيادية للمدير واقتنائها بنجاح، وتطوير المؤسسات التربوية وتجويد التعليم (العمرى، 2003). وبسبب ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتطورات، كل ذلك رافقه اختلافات في مفهوم الإدارة المدرسية وتطور تطوراً كبيراً وأصبح النظر إلى المدرسة والحكم عليها بالنجاح أو الفشل يعود إلى حسن الإدارة وقيادتها أو سوءها، وأن المعيار الرئيسي لتصنيف القادة يتعلق بأسلوبهم وطريقتهم في ممارسة التأثير على موظفيهم، سواء كانوا يركزون كل السلطات في يدهم، ويهتمون بالإنتاج فقط، ويعتمدون على إيجاد الدافع للعمل عند موظفيهم من خلال ما يُعرف بسلطة الجزاء، أو إذا كانوا لا يركزون كل السلطات في يدهم، ويتيحون الفرصة لموظفيهم للمشاركة في المهام، ويعتمدون على إيجاد الدافع للعمل عند موظفيهم من خلال ما يُعرف بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية السليمة بينهم وبين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تصنيف أساليب القيادة المدرسية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب رئيسية وهي (العمارة، 2002):

1- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

2- القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

3- القيادة المنطلقة أو غير الموجهة (Laissez – Faire Leadership)

أولاً: القيادة الأوتوقراطية: (The Autocratic Style) وحسب حمادات (2006) فهو نمط القيادة الذي يقوم على الاستبداد والتعصب الأعمى والتفرد باتخاذ القرار واستخدام أساليب الفرض

والتخويف لتنفيذ الأوامر. وهو المستبد بالرأي الذي يفرض رأيه ولا يسمح بالنقاش، ويكون منعزلاً عن مجموعته وأن السلطة له لا لغيره ويظهر العداء لكل من يخالفه الرأي (عطوي، 2001)، كما أن هذا النمط يعكس سلبيته على الأفراد التابعين ويؤمن أن العمل مرهون به وإذا ما تغيب اضطرب العمل (أسعد، 2004).

وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القيادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل (الفريجات، 2003). ومع ذلك، يجب أن يُلاحظ أن وجود بعض الخصائص المميزة في سلوك القادة من النمط الأوتوقراطي لا يعني بالضرورة أن هذه الخصائص تُعتبر معياراً يمكن من خلاله تمييز سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره. يأتي ذلك لأن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته كوسيلة للضغط على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف لا يكون بدرجة واحدة وثابتة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يتنوع هذا الاستخدام في درجات مختلفة. ونتيجة لذلك، يظهر وجود أنماط متعددة لسلوك القادة الأوتوقراطي، حيث أظهرت الدراسات أن سلوك القادة الذين يظهرون ميولاً أوتوقراطية يتنوع في شدته بين نقطتين: السلوك الأوتوقراطي المتطرف، المتسلط أو المتحكم، والسلوك الأوتوقراطي غير المتطرف، المعروف بالقيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة (عطوي، 2001).

ثانياً: النمط الديمقراطي: عرفه حمادات (2006) بأنه "القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات لهم". وهو مبدأ المشاركة الجماعية نمط المشجع النمط الذي يقترح ولا يملّي ولا يفرض، يترك للآخرين حرية الرأي ووضع البدائل ويراعي رغبات الآخرين، متعاون مبدع ومبتكر (حسان والعجمي، 2007). ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد

أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

تعتمد القيادة الديمقراطية على مشاركة المرؤوسين في بعض المهام القيادية كوسيلة لحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. يتمثل هذا الأسلوب في تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يُعتبرون قادرين، بناءً على كفاءتهم وخبرتهم، على ممارسة هذه السلطة. يُتاح بذلك للقائد الديمقراطي الفرصة للتركيز على المهام القيادية الحيوية بدلاً من استغلال الوقت والجهد في القضاء على المهام الروتينية (الهوري، 2004).

على الرغم من تفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، إلا أن ذلك لا يعني قبولها عموماً كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات والظروف. يتفق الأسلوب القيادي المثالي مع توقعات وخبرات وأماني مجموعة معينة من العاملين في الإدارة، ويُظهر مرونة تساعد في تكييفه مع متطلبات وظروف محددة. بالإضافة إلى ذلك، يشير اتجاه في الفكر الإداري إلى عدم واقعية القيادة الديمقراطية في التطبيق العملي، حيث يؤكد بعض النقاد على أن التركيز المفرط على المشاركة قد يؤثر سلباً على ممارسة القائد لسلطته الرسمية. ويقول هؤلاء النقاد أن القيادة الناجحة هي تلك التي تكون قريبة من الواقع وتتماشى معه (النمر، 2009).

ثالثاً: النمط المتسيب المتساهل (Laissez Faire Style): يتميز هذا النمط من القادة بالتخلي عن أدوارهم في تحمل المسؤولية والمتابعة للتابعين ويقوم هو بدور الوسيط حيث يمد التابعين بالمعلومات وترك المبادرة لهم والاكتفاء بنقل النتائج إلى السلطة العليا (عريفج، 2007)، يطلق الحرية للعاملين لأنه غير قادر على اتخاذ القرار أو نتيجة لعدم معرفته، فيشعر العاملون بالضياع والاحباط وعدم الاحترام للقائد وهو أقل الأنماط فاعلية (حمادات، 2007).

تركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة، الخصائص التالية:

أولاً: اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ثانياً: اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مروسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

ثالثاً: إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

6.1.1.2. أهداف الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية نقطة الاتصال الإدارية التربوية الأولى في التعامل مع المعلم، الطالب، والمجتمع المحلي، وبالتالي فإن نجاح العملية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفعاليتها التربوية، وزيادة فاعليتها من خلال ممارسة مختلف الأنشطة الإجرائية. تطورت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية بشكل كبير من دور المحافظة على تطبيق النظام واللوائح إلى توجيه الجهود نحو خدمة الطالب كمحور أساسي للعملية التعليمية. يسعى النهج الحديث لإعطاء الأولوية لاحتياجات وتطلعات الطلاب، حيث تقوم المدرسة بتوفير بيئة تعليمية تعزز التعلم والنمو الشخصي للطلاب. تهدف المدرسة اليوم إلى توفير مناخ مدرسي يعكس البيئة الثقافية والاجتماعية للمجتمع

المحلي، ويساعد الطلاب على اكتساب المعرفة والثقافة واستيعاب القيم والعادات التي تعزز تكاملهم مع المجتمع. بالتالي، تسعى المدرسة إلى تطوير الطلاب ليصبحوا أعضاء نافعين ومنتجين وفاعلين في المجتمع بما يتماشى مع فلسفته وخصوصيته (الأغبري، 2018).

إنّ مسؤولية الإدارة المدرسية تقع على كاهل مديرها من خلال متابعة سير وسيرورة العمل في المدرسة بكل جوانبه، ومن هنا تظهر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، حيث تتعدد واجباته وتتداخل وتتنوع، سواء أكانت في المجال الإداري أو المجال الإشرافي التربوي، والاهتمام بأي منهما ينصب على الجانب الفني الإشرافي على اعتبار أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم وهذا لا يقلل من أهمية الجانب الإداري لعمله (القيوتي، 2008) مما يجعلهم بحاجة ماسة إلى تطوير دائم حول المهارات والمعارف التي تمكنهم من تحسين أدائهم وإيجاد علاقة وطيدة مثالية بالمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي المحيط، وهذه المهارات تشمل المهارات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي تساعده في حل المشكلات على اختلاف أنواعها وتحسين أساليب العمل من خلال تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات وكسر الحواجز وإخراج الأفكار الجديدة (Dowdle,1981).

ويمكن تلخيص أهداف الادارة المدرسية بالآتي: (العمامرة، 2001؛ عابدين، 2001)

أولاً: توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً، وجسماً وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.

ثانياً: تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها، من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

ثالثاً: توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، ويؤدي إلى نفعه، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

رابعاً: الإسهام في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

خامساً: إعداد التلاميذ لفهم الحياة والاستعداد لمواجهة المستقبل.

سادساً: الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.

في حين يشير المساعدة (2020) إلى أن أهداف الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل متعددة تتفاوت من مرحلة تعليمية إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر. وتشمل هذه العوامل حجم المدرسة ونوع المرحلة التعليمية، وخصائص العاملين ومؤهلاتهم الشخصية والبيئة الجغرافية، ونوعية الإدارات التعليمية وتصنيفاتها. وهذا يعكس أن هذه الأهداف تتنوع بحسب تحديات واحتياجات كل مجتمع ومرحلة تعليمية معينة، مما يتطلب من الإدارة المدرسية تنويع استراتيجياتها وتكييفها وفقاً للسياقات المحلية والظروف الخاصة. وتم تقسيم أهداف الإدارة المدرسية إلى أربع مجموعات رئيسية كالتالي:

أولاً: مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية: تشمل تطوير قدرات الطلاب من خلال توفير المعلومات والخبرات المناسبة لهم، وتعزيز التفكير النقدي والابتكار.

ثانياً: مجموعة الأهداف الاجتماعية: تركز على تعريف الطلاب بدورهم في المجتمع وتشجيعهم على بناء علاقات اجتماعية صحية والتعاون لتحقيق أهداف المجتمع.

ثالثاً: مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية: تسعى لضمان فهم صحيح للعقيدة الإسلامية ونشر القيم والأخلاق في شخصية الطلاب.

رابعاً: مجموعة الأهداف الاقتصادية: تهدف إلى توعية الطلاب بمصادر الثروة الطبيعية وتشجيعهم على الحفاظ عليها وتطويرها لصالح التنمية المجتمعية في ضوء الظروف الاقتصادية والمشاكل المجتمعية المحلية.

7.1.1.2. وظائف الإدارة المدرسية

تتعدد وظائف الادارات المدرسية، حيث يمكن أن تتعلق بعناصر العملية الإدارية: التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقويم (البديري، 2001) في حين يمكن أن تصنف إلى مهمات إدارية، وفنية، وتنظيمية (عابدين، 2001). كما أوضح آخرون أنه يمكن تحديد أهم وظائف الإدارة المدرسية من خلال تحديد أهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية، وقد صنف عدد من الباحثين وأساتذة الإدارة المهام المناطة بمدير المدرسة في خمسة محاور هي: تحسين البرامج التعليمية، وخدمات هيئة التدريس، وخدمات شؤون الطلبة، والإشراف على الموارد المادية والمالية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع (مصطفى، 2005).

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، ولم يعد هدف الإدارة المدرسية يقتصر على النواحي الإدارية والمالية كما في السابق لكن في الوقت الحاضر تطورت الإدارة المدرسية وأصبحت مطالبة بأن تساهم في تقييم وتطوير مجالات الحياة المختلفة.

وحدثا تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها حيث لم يعد هذا الدور مقتصرًا على العملية الروتينية الهادفة إلى تسيير المدرسة سيرًا روتينيًا وفق قواعد وتعليمات معينة، بل تعدى هذا الدور ليشمل الطلاب وكيفية توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموهم العقلي والمعرفي والروحي والبدني وإعدادهم لتولي مسؤولياتهم في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين والمعلمات لتنفيذ البرامج الموضوعية، من أجل تحسين تلك العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، فبذلك وجدت المدرسة نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع فعدلت وكيفت

من طرق العمل بها لتحقيق المدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة وتتلخص أهم وظائف الإدارة المدرسية في النقاط التالية:

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- العمل على تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة تحقق له النمو في كافة الجوانب، ويستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات والخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتمكينهم من تحقيق البرامج الموضوعة وتنفيذ البرامج المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معارف ومعلومات ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم (علي، 2013، عبد العزيز، 2022).

8.1.1.2 دور مدير المدرسة

إنّ نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهماتها يرتبط بالمدير المسؤول لما يتصف به من صفات شخصية وإدارية ونفسية واجتماعية، مثل إيمانه بعمله وأن يكون مؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل، وأن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله، وأن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله المتعددة، وأن يبذل أقصى جهد للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر للأخريين، وأن يتصف بالدقة والأمانة والنزاهة والأخلاق في العمل، والإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله والتأني في معالجة المشكلات في المدرسة (عطوي، 2001).

إن مدير المدرسة الناجح هو من يعطي الحرية للمعلمين باختراع الحلول واستنتاجها وتطويرها، ويسمح لهم بتجربة ما يقترحونه من مفاهيم وأراء للتحقق من صلاحيتها العامة، ويشجعهم على تطوير أساليبهم الخاصة بالبحث والتفكير الإبداعي، ويهيئ لهم الفرصة للمشاركة الفعالة في عملية التعليم والتعلم في المدرسة، تاركا لهم حرية اقتراح أو اختيار التفاصيل وبناء أفكارهم كما يريدون (الخطيب، 2010). يمكن ملاحظة أن مهام المدير الناجح تتداخل مع بعضها ويمكن تلخيصها بالآتي:

أولاً: الدور التخطيطي: وتتخلص في تطوير الخطة المدرسية، والعمل على تنفيذها، وتقويمها من خلال تهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة، وتوزيع المسؤوليات وتحديد الاحتياجات، والمشكلات التي تواجه المدرسة، واختيار الأولويات، والقيام بإعداد الخطة بواسطة تحديد أهداف الخطة واقتراح الوسائل والبدائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع أساليب التنفيذ وتحديد معايير التقويم للخطة المدرسية.

ثانياً: الدور الإنساني: يقوم المدير بدوره الإنساني من خلال العمل على وجود جو ودي تشجيع فيه الألفة، والتعاون، وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد، وتشجيع فرص العمل الجمعي، والمشاركة في عملية صنع القرار، والقيام بالأنشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد (القرعان، الحراشنة، 2008).

9.1.1.2. مهارات مدير المدرسة

تعتبر القيادة المدرسية المتميزة عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التعليمي في المدارس. فعلى الرغم من وجود عوامل متعددة تؤثر على أداء المدرسة، إلا أن دور المدير المتميز لا يمكن إغفاله.

يعتبر المدير المتميز ركيزة أساسية في بناء بيئة تعليمية محفزة وفعالة، وهو الشخص الذي يقود عملية التحول والتطوير داخل المدرسة.

فالإدارة المدرسية المتميزة لها القدرة على تحفيز وتلهم المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز. بوجود مدير متميز، يتمكن المعلمون من الشعور بالدعم والتوجيه والتحفيز اللازمين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم التعليمي. كما يعتبر المدير المتميز مثلاً يحتذى به وقائداً يوجه الرؤية ويضع الأهداف الواضحة التي يسعى المعلمون والطلاب لتحقيقها. بالتالي، يمكن القول بأن الإدارة المدرسية المتميزة تلعب دوراً حاسماً في تحويل أي مدرسة إلى مدرسة متميزة، حيث يكون المدير المتميز عاملاً رئيسياً في خلق بيئة تعليمية مثمرة ومحفزة تدفع المدرسة نحو التميز والنجاح.

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الرئيس عن تيسير وتحسين سير العمل داخل مؤسسته التعليمية، التي تمثل الوحدة الأساسية في النظام التعليمي. بفضل شخصيته واستعداداته وقدراته وما يتمتع به من مهارات ذاتية وفنية وإنسانية وإدراكية (فتحي وآخرون، 2005). يستطيع مدير المدرسة التصدي للتحديات التي تواجه العمل المدرسي، طالما أن أهداف المدرسة متوافقة مع تطلعاته ويسعى جاهداً لتحقيق الأهداف التربوية المسؤول عنها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمدير المدرسة تعزيز روح العمل والنشاط بين المعلمين والطلاب، ويمكن أن يكون قدوة مستتيرة تدعم الحياة الاجتماعية داخل مدرسته ومجتمعها المحلي. ويعتمد كل هذا بشكل كبير على توجهاته وشخصيته وفهمه للأهداف التربوية التي يسعى التعليم لتحقيقها لصالح مجتمعه (مصطفى وفاروق، 2003).

1. المهارات الذاتية

وتشمل هذه المهارات بعض السمات والقدرات العقلية والمبادرة والابتكار وضبط النفس. وهذه مهارات لازمة للقيادة المدرسية المتميزة وهي ليست مجرد معرفة قابلة للتعلم بل تعتمد بشكل أساسي

على الاستعدادات الطبيعية والميول الفطرية لدى المدير التي تتفاعل مع البيئة المحيطة به. وتشمل هذه المهارات العديد من السمات الشخصية ويقصد بالشخصية هنا مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك أو تصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد (العمامرة، 2012)، وكذلك والمهارات العقلية، ويمكن تلخيص المهارات الذاتية كالتالي:

أولاً: السمات الشخصية للمدير: مثل التفاؤل، والصبر، والصدق، والتفهم، والقدرة على التواصل الفعال.

ثانياً: القدرات العقلية: مثل القدرة على التحليل والتفكير النقدي، وتقدير الأولويات، واتخاذ القرارات السليمة.

ثالثاً: المبادرة والابتكار: القدرة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة وتحفيز الآخرين على التغيير والتطوير.

رابعاً: القدرة على ضبط النفس: مثل التحكم في الانفعالات، والقدرة على التعامل مع الضغوطات والتحديات بفعالية.

تتفاعل هذه المهارات مع العديد من العوامل البيئية المختلفة مثل الأسرة، والتجارب السابقة، والبيئة المحلية، والتعليم الأكاديمي والعملية، والتدريب والتطوير المهني. تلك العوامل تساهم في تشكيل وتعزيز المهارات القيادية للمدير وتحسين أدائه في إدارة المدرسة بشكل فعال ومتميز.

السمات الشخصية لمدير المدرسة الناجح

لمدير المدرسة الناجح خصائص وسمات تميزه عن غيره ومنها:

- أن يؤمن بعمله وأن يكون راغبا فيه ومؤملا له.
- أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام.

- أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله.
- الدقة والأمانة والنزاهة.
- التأثير في الآخرين.
- تقبل النقد بصدق ورحب.
- التصرف في المواقف الحرجة.
- المظهر والهندام الحسن.
- أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل.
- الصبر والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
- عادل وموضوعي.
- واثق من نفسه.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- الحزم والجدية وعدم التهاون مع المسيئين.
- الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات.
- مرن ولا يتصلب في رأيه.
- يؤمن بقدرات الآخرين.
- لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.
- لديه قدرة على تحمل الإحباط والفشل (عطوي، 2014).

2. المهارات الفنية

تتعلق المهارة الفنية بمجموعة المعرفة المتخصصة والمتوافرة لدى مدير المدرسة في مجالات الإدارة والتربية، حيث تمكنه هذه المهارة من أداء واجباته ومسؤولياته بكفاءة. يمكن للمهارة الفنية

لمدير أن تساعده على تحويل النظريات التعليمية إلى تطبيقات عملية، وفهم أنظمة التعليم وتطبيقاتها القانونية. وبهذا يقصد بها جميع المهام والواجبات المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة. وتشمل المهارات الفنية للمدير القدرة على تنفيذ المهام الإدارية والإشرافية بكفاءة، مما يساعده في تحقيق أهداف الإدارة والتعليم بنجاح. وبالتالي، فإن فهم وتطبيق هذه المهارات الفنية يسهم في تعزيز كفاءة أداء المدير وتحقيق الأهداف المنشودة في مجالات الإدارة والتعليم (عابدين، 2011).

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعلم والتعليم، ومن هذه الزاوية يتحتم على مدير المدرسة أن يكون ملم بكثير من المعارف والمعلومات، ويتمتع بروح البحث ويسعى للتجديد والابتكار والإبداع، كذلك لا بد أن تكون لديه رؤية واضحة لحركة التعليم ونظرة متكاملة وشاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية؛ ولذا فقد أكد العلماء على أهم المهارات الفنية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة وهي:

أولاً: مهارات في تطوير المناهج الدراسية.

ثانياً: مهارات في تقييم الخطة التربوية وترجمة برنامج المدرسة إلى خطة واقعية.

ثالثاً: مهارات في تفويض السلطات.

رابعاً: المهارة في اتخاذ القرارات.

وبهذا فهي تشمل كلا من هذه المهارات:

أولاً: المهمات الإدارية لمدير المدرسة

1. إدارة شئون الطلبة: وذلك عن طريق:

- تنظيم التشكيلات المدرسية.

- تنظيم قبول الطلبة الجدد من حيث تسجيلهم ومتابعتهم.
- تنظيم السجلات والملفات المتعلقة بالطلبة.
- رعاية النظام والانضباط المدرسي.
- تنظيم وإدارة نشاطات الطلبة المنهجية الصفية واللاصفية.
- تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة.
- رعاية الشؤون الصحية للطلبة.
- رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي.
- تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها ونتائجها.
- تنظيم إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة (العمامرة، 2012).
- 2. رعاية شؤون العاملين بالمدرسة: وذلك عن طريق:

- حل المشكلات التي تواجههم بين بعضهم البعض وبين أولياء الأمور والطلبة.
- متابعة الأعمال التي يقومون بها.
- المعاملة الحسنة القائمة على مبدأ الاحترام وحرية إبداء الرأي وإيجاد مناخ عمل جيد يسوده التفاهم داخل المدرسة.
- تشجيعهم على العمل كفريق متكامل ومتعاون.
- الاهتمام بالنمو المهني لهم بتوجيههم ل لاطلاع على كل جديد في مجال عملهم وتشجيعهم لحضور ندوات تدريبية في أثناء الخدمة، وعقد الندوات والقيام بالبحث العلمي.
- الاهتمام بسجلات متابعة النظام للعاملين في الحضور في الصباح وفي حضور الحصص وأداء الواجبات والمهام المطلوبة.
- تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا وتوفير نظم الترقية المناسبة.
- تشجيعهم على المشاركة الفعالة في التخطيط للأمور التعليمية وفي اتخاذ بعض القرارات.

- التوزيع المناسب والملائم للمسئوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الأفراد وميولهم، والاهتمام بتقويم الأداء والتوجيه والإشراف.
- بناء نظم الاتصالات الجيدة في المدرسة، وإطلاعهم على ما يهمهم من القرارات واللوائح. (المساعدة، 2020).

3. الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة، ويتضمن ذلك:

- التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.
- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكانياتها.
- تنظيم برامج لخدمة البيئة، وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.
- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركته في الأنشطة المدرسية.
- التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة لتقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشئون أبنائهم (عابدين، 2011).

4. إدارة الشؤون المالية:

1. إعداد موازنة المدرسة، وتحديد الأولويات في ضوء احتياجات المدرسة ويتطلب ذلك من المدير ما يأتي:

- اعتماد كشوف الأجر المرسلة للإدارة أو المديرية التعليمية للصرف بعد مراجعتها.
- القيام بجرد خزينة المدرسة من وقت لآخر للتأكد من أن عمليات التحصيل والتوريد مطابقة للمبالغ الموجودة بالخزينة.

- أن يلم بإمكانيات المدرسة وحالة موظفيها من المدرسين والهيئة الإدارية المساعدة كالسكرتير.
- أن يدرس اللوائح المالية ونظام المشتريات والمناقصات ونظم تبسيط الإجراءات وشؤون المباني، والمقاصف المدرسية وشؤون الجمعيات التعاونية المدرسية وكيفية إدارتها لصالح التلاميذ.
- 5. متابعة الأعمال المالية، كحسابات السلفة المستديمة، والسلفة المؤقتة، وخزينة المدرسة، حسابات الرسوم المدرسية ومجلس الآباء والنشاط المدرسي.
- 6. التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية:
- التقويم هو الجهود المنظمة والتي تبذل للتأكد من مدى النجاح في العمل وإصدار الأحكام على العمل باستعمال وسائل وأساليب متنوعة وهذا يعطي الفرصة للتأمل وإعادة النظر في كثير من القضايا والأمور التي تمت من أجل تعديلها أو تطويرها أو تعزيزها، ومن المهمات الفرعية للتقويم الختامي:
- تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تقويم.
- تنظيم خطة التقويم الختامي للمجالات المختلفة.
- تحديد الأدوات المختلفة التي ستستخدم في التقويم والمتابعة وتوفيرها.
- ضبط السجلات والوثائق المتصلة بالتقويم والمتابعة.
- تنظيم خطة العمل العلاجي والتطويري في مختلف الجوانب التي تحتاج إلى متابعتها.
- اتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة المتصلة بطرائق التقويم وأدواته والأطراف التي تقوم بالعمل.
- تنظيم برنامج عمل للتعاون يتصل بعمليات التقويم مع الإدارة التربوية.
- اشتقاق وتحديد الحاجات المستقبلية للمدرسة في ضوء نتائج عمليات التقويم (العمامرة، 2012).

ثانيا: مهارات إنسانية

وهي تعني فن التعامل مع البشر، وتعتبر مركز الإدارة التربوية ويذكر (جون ويلز) مجموعة من المهارات يطلقون عليها مهارات المساواة، يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة في تحسين العلاقات الإنسانية وهي:

1. كل فرد مهم وكل واحد يحتاج إلى الاعتراف بجهد.

2. القائد ينمو حين تتوزع مهام القيادة.

3. القيادة يجب أن يشترك فيها الآخرون.

فالمدير لابد له من فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذين يتعامل معهم، ومحاولة استثمار كل هذه الإمكانيات لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة وتوفير البيئة المنتجة التي تسودها علاقات إنسانية وقيم فاضله. وشخصيا أجد أن هناك هرمين يؤثران في الأداء المدرسي ولابد أن يدركهما مدير المدرسة حيث أنهم اثروا كثيرا على العملية التعليمية والقيادة التربوية وهما هرم بلوم لتصنيف مهارات التفكير وهرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية، في علاقاته وتعاملاته مع منسوبي المدرسة.

ولكن قائد المدرسة المسلم الواعي سيجد في سيرة هادي البشرية النموذج الامثل وفي قول الرسول صلى الله عليه وسلم (لا يؤمن احدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) عدة قيم ودروس حين يدركها مدير المدرسة ستكسبه مهارات تعامل إنسانية مؤثرة.

ثالثا: المهارات الإدراكية التصورية

من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة التي يديرها ويفهم الترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وبالتالي يتكون لديه فهم واضح لعلاقات جميع الموارد البشرية في المدرسة من (معلمات، طالبات، عاملات، اداريات، وجميع أعضاء المجتمع المحلي).

كذلك يجب أن يكون هناك تصور واضح لعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، إضافة إلى معرفة واضحة بأوضاع هذا المجتمع التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية.

2.1.2. المحور الثاني: الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم، حيث يُعتبر مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها عندما يكون على مستوى مرتفع. يُعد الأداء الوظيفي المكون الأساسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، حيث يرتبط بشكل وثيق بالقادة والمؤوسين وقدراتهم ودوافعهم. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الأداء الوظيفي مرتبطاً بنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث يلعب دوراً أساسياً في تحقيق هذه الأهداف (أرفيس، 2018). يُعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميول والاهتمامات وغيرها من العوامل، فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات عمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات وخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والابداع في عملية الأداء.

يحتاج المعلم إلى بيئة تعليمية وإدارية جيدة ليؤدي عمله بفعالية وثقة وحب. عندما يشعر المعلم بالرضا عن عمله والراحة مع الإدارة والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، يرتفع دافعه وينعكس هذا الحال الإيجابي على أدائه الوظيفي وعلى تحصيل الطلاب (Maners & Cates, 2016).

من أهم أدوار الإدارة المدرسية في العملية التربوية هو تنمية المعلمين وادائهم بشكل مستمر، وقد أورد أحمد (2003) المجالات المختلفة التي يمكن اتباعها واستخدامها من قبل الإدارات المدرسية والمتمثلة بالمدير من أجل توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفوي وذلك من خلال

الاهتمام بعملية النمو المهني وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم وكذلك التعرف على حاجات المعلمين وتوفير بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي المهنية والعملية. ومن هنا فإن الإدارة المدرسية تعتبر الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل العملية التربوية. فعلى الرغم من توفير بعض المدارس لدعم معنوي ومادي وفني بأشكاله المختلفة، إلا أنه قد يفشل بعضها في تحقيق أهدافها نتيجة ضعف الإدارة وقصورها (حمودة، 2022). بناءً على ذلك، تعتبر الإدارة المدرسية العامل الحاسم الذي يحدد نجاح أو فشل أي مشروع في مؤسسات التعليم بشكل عام. يكون نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبطاً بطريقة إدارة المدير للمدرسة والنمط القيادي الذي يتبناه في بيئته المدرسية. كما يؤثر الشخصية والقدرات القيادية للمدير، بالإضافة إلى قدرته على استغلال الموارد المادية والبشرية بشكل فعال في تحقيق الأهداف. يعمل المدير على بناء علاقات إيجابية وانسانية بين العاملين في المدرسة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي لهم فيما بعد (شتيوي، 2012).

1.2.1.2. مفهوم الأداء

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تتمحور حوله جهود المديرين بشكل عام، حيث يُعد العنصر المشترك لاهتمام الباحثين في مجال الإدارة. يُعتبر الأداء من بين الأنشطة الرئيسية التي تعكس الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها. وعلى الرغم من وفرة البحوث والدراسات التي تتناول موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق أو إجماع حول وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق. تهتم إدارة المنظمات الخاصة والعامة بمعرفة مستويات أداء العاملين لديها، كون هذا الأداء بمحصلته هو انعكاس لأداء المؤسسة المعنية.

أن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به (عقلة، واسامة، 2001). والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة (بن درويش، والغامدي، 2006). كما يعنى بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء (عاشور، 2005). كما ويعرّف الأداء عادةً على أنه "السلوك الوظيفي الهادف الذي لا ينبع فقط من القوى أو الضغوط الداخلية للفرد، بل يعتمد على تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة به" (هلال، 1996). ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو نتيجة الجهد المبذول من قبل الفرد، ويعتمد على ثلاثة عوامل أساسية وهي: دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه (الفارس، وآخرون، 2000). بينما يعتبر آخرون الأداء كنتاج لتفاعل متداخل بين العوامل المتعددة المتصلة بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية (اللوزي، 1999).

حضي الأداء الوظيفي بأهمية فائقة من طرف العديد من الباحثين والدارسين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها ومن ثم تحقيق رسالتها. ومن هنا فإن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية، وهي كمية الجهد المبذول، ونوعه ونمط الأداء (عاشور، 2005).

ويعرّف الأداء الوظيفي (Job Performance) بأنه الأهداف والمخرجات التي تهدف المؤسسة إلى إنجازها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق واجبات ومهام يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات

(اللبي، 2015). ويرى الشريف (2014) أن الأداء الوظيفي هو النتائج العملية والإنجازات والفعاليات التي يحققها الفرد في المؤسسة مع القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وذلك وفقا للمعدل المطلوب أداءه من الفرد الكفاء المدرب (عطاري والموسى، 2015). في حين يعرف العبد اللطيف (2014)، الأداء الوظيفي بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المؤسسة وقبول أهدافها وقيمها. وقد أشار شريف (2019) إلى مفهوم الأداء الوظيفي بأنه ذلك النشاط أو الأداء أو المهارة، المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد فكريا أو عضليا، أو من أجل إنجاز مهام الوظيفة الموكلة إليه، إذ يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية، كما ويحقق من خلالها الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة. أما الزعبي (2013) فيعرف الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح. ويعبر عنه بأنه تنفيذ الموظف لمسؤولياته والأعمال التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي يرتبط بها وظيفيا، ومن خلاله تتحقق النتائج المرجوة (ناصر، 2010). وهذا يتطابق مع ما أشار إليه الداوي (2010) والذي عرف الأداء المؤسسي بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الداوي، 2010، 218).

2.2.1.2. مفهوم الأداء المدرسي

تطوير الأداء المدرسي يتطلب جهدا مستمرا ومنهجيا لتحسين مستوى الأداء وتحسين النتائج من خلال إجراء الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، ووضع خطة تطويرية للمدرسة تهدف إلى توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة. يهدف هذا التحسين إلى فهم الأداء المدرسي وقياس مدى

تحقيق المدرسة لأهدافها والأولويات المحددة لتطويرها، بما في ذلك تحليل مجالات التعلم والتعليم وإدارة المدرسة.

هناك تعريفات متعددة للأداء المدرسي، منها ما ذكره مصطفى (2002)، وهو بلوغ العاملين في المدرسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية. وبالنسبة لمفهوم الأداء الصفي فقد عرفه سيكولا Sikula (1996)، بأنه " العمل المنظم للمعلم في غرفة الصف لغرض التطوير والترقية" بينما عرفه شيلر Schuler (1991)، بأنه " سلوك المعلم في داخل الصف التي تعمل على إيجاد البيئة المناسبة لإجراء عملية التعليم وأن ما يجري في الصف الدراسي يكسب المتعلم مجموعة من الخبرات". وعرفه العمارة (2006) بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية – التعليمية المناطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً" (العمارة، 2006، 103). كما وعرفه الفراء (2004) بأنه "وسيلة التعبير عن امتلاك المدرس للمهارات التدريسية تعبيراً سلوكياً" (الفراء، 2004، 4). وعرفه اللقاني والجمال (2003، 21) الأداء التدريسي بأنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء معين". وعرفه الشمري (2008) بأنه "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها". (الشمري، 2008: 11). ويرى آل الشيخ (2001)، أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

3.2.1.2. أهمية الأداء الوظيفي

يذكر شاوويش (2005) أن تقييم أداء العاملين يهدف أساساً إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لكل من الفرد والمنظمة، كما أنه يمكن الرؤساء من متابعة الواجبات والمسؤوليات المناطة بمرؤوسيتهم، وبذات الوقت يمكن المرؤوسين من العمل بكفاءة وفعالية، وهناك مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي تصنف فيما يأتي:

1. الترقية والنقل: من خلال الكشف عن قدرات العاملين، يتم وضع الموظف في المكان المناسب، وإعطائه الترقية التي يستحقها.
2. تقييم المشرفين والمديرين: لتحديد مدى فاعليتهم في تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.
3. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها.
4. الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
5. الرواتب والأجور، إذ تسهم عملية قياس الأداء في اقتراح التعديلات المناسبة في الرواتب والأجور والمكافآت المناسبة.
6. تقديم المشورة: عن طريق تقييم حالة الضعف التي يعاني منها بعض العاملين واقتراح الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.
7. اكتشاف الحاجات التدريبية: يعتبر قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للموظفين والإسهام في تحديد نوع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

4.2.1.2. عناصر الأداء الوظيفي

حسب اللبدي (2015)، فإن عناصر الأداء الوظيفي تشتمل على ما يلي: ظروف العمل المحيطة، ثقافة المؤسسة، التطوير الوظيفي، الدور القيادي للمديرين، العائد المادي، المكافأة والتقدير المعنوي، ضغط العمل والاعباء اليومية، العلاقات بين الموظفين، وقد ذكر تان (Tan, 2015) مجموعة من العناصر الأساسية للأداء الوظيفي أهمها:

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المعارف العامة، والمهارات المهنية والفنية وكذلك الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل: وتشمل مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل، ورغبة وبراعة دون الوقوع في الأخطاء.

ثالثاً: كمية العمل المنجز: حيث يكون بمقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل، وأيضاً مقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعاً: المثابرة والثوق: وتتمثل بالجدية والتقاني في العمل، مع قدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، وكذلك مدى حاجة هذا الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة (الحسني، 1994).

خامساً: الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

سادساً: الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

5.2.1.2. محددات الأداء

يمكن أن يكون هناك الكثير من المحددات التي تتعلق بالأداء، ويمكن تقسيمها إلى:

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

1- القدرات والمهارات

2- التركيب النفسي

3- التركيب الاجتماعي

ثانياً: عوامل تتصل بالمؤسسة:

1- وجبات ومهام وطبيعة العمل

2- التنظيم الاجتماعي للعمل

3- الموارد والإمكانات المادية

- الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أنّ الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقات المتداخلة بين كل من:
- الجهد: ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر.
 - إدراك الدور أو المهمة: تفي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:

- كمية الجهد المبذول: فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية.
- نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة.
- نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

6.2.1.2. أبعاد الأداء الوظيفي

- إذا كان الأداء الوظيفي يُعرّف بأنه التفاعل بين الإنجاز والسلوك، فإنّ مفهومه يتكامل من خلال معرفة الأبعاد المتصلة به على النحو التالي:
- أولاً: الأداء الوظيفي والفعالية: يتأتى نجاح الإدارة في أي مؤسسة ليس فقط من خلال تحقيق الأهداف، بل يركز أيضاً على الكفاءة الإنتاجية والفعالية المالية.
- ثانياً: الأداء الوظيفي والرضا عن العمل: يرتبط الرضا بالعمل بشكل مباشر بالأداء، حيث يكون الرضا نتيجة للأداء وليس العكس، وذلك من خلال الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد بناءً على أدائه الفعلي.
- ثالثاً: الأداء الوظيفي والدافعية: الدافعية تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الفرد لأداء مهامه بشكل فعال، حيث تثير الحماس والرغبة في القيام بالعمل وتؤثر في كثافة الجهد المبذول واستمراريته.
- رابعاً: الأداء الوظيفي والتحفيز: يعتمد على مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تحفز الفرد لأداء مهامه بشكل فعال، من خلال تلبية رغباته المعنوية والمادية.

خامسا: الأداء الوظيفي وضغوط العمل: تُعدّ الضغوط الناتجة عن العمل جزءًا من الإثارة في حياة العمل، حيث تعزز التحديات والتغييرات الأداء الوظيفي وتحفز العاملين على ابتكار حلول واتخاذ قرارات عملية (الأقرع، 2020).

7.2.1.2. معايير الأداء

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي (الخليفة، 2007):

- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة.
- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء مما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.
- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.
- الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف،

فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في أنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

8.2.1.2. مرتكزات الأداء الوظيفي

إن مرتكزات الأداء الوظيفي كما رآها العبد اللطيف (2014) ولخصها بالآتي:

أولاً: التماثل: والذي يتمثل في الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك في التعبير الإيجابي بالمؤسسة، والافتخار بها، وأيضا القناعة الذاتية بقيمتها وأهدافها.

ثانياً: الاندماج: ويكون ذلك من قبل الفرد في عمله، والذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والادوار التي يقوم بها.

ثالثاً: الإخلاص: حيث يسميه البعض بالولاء، وهو ما يعبر عنه بوجود الرغبة الاكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمؤسسة في جميع الأحوال والظروف، فضلا عن مضاعفة الجهد من قبل الفرد لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

9.2.1.2. دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلم

بات معروفاً أن المعلم يُعتبر أحد العناصر الرئيسية في السياق التعليمي، ويشهد العالم المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية، حيث أضافت هذه التغيرات مسؤوليات وواجبات جديدة على المعلم الذي لم يعد دوره قاصراً على تلقين وحشو أدمغة التلاميذ بالمعلومات، بل أصبح منظماً للتعليم وميسراً له، وموفراً للظروف المساعدة على إحداث التغيرات

المرغوبة في سلوك الطلبة وعلى النحو الذي يكفل نموهم المتكامل والمتوازن من جميع النواحي (العمرات، 2019).

وهذا ينبغي على المدير أن يولي اهتماماً فائقاً للمعلمين كأفراد، وأن يعمل على رفع كفاءاتهم وتعزيز نموهم المهني المستمر. يأتي هذا التحسين في سياق تحقيق الأهداف المتوقعة للمدرسة. لذلك، يُفضل على المدير أن يشارك المعلمين في وضع خطط لبرامج تنمية تستهدف تطوير قدراتهم، وأن يسعى لبناء علاقات شفافة تعزز التعاون والثقة المتبادلة. علاوة على ذلك، يجب على المدير أن يتفاعل مع قدرات المعلمين التربوية لتحسينها وأن ينظم فضاءات للحوار والنقاش حول آخر المستجدات في ميدان التعليم. ويفترض أن يظهر المدير فهماً لمشاكل المعلمين ويتفاعل مع احتياجاتهم، مع التركيز على احترام مبادراتهم. ومن الجوانب الحرجة، ينصح بعدم تجاهل المدير للمشاكل العاطفية والمالية التي قد يواجهها المعلم. فإن ترك هذه المشاكل دون متابعة يمكن أن تتسبب في إلقاء ظلال سلبية داخل الصف وتعيق عملية التعليم والتربية.

ويرى عطوي (2009) أن دور مدير المدرسة يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة من خلال التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين وذلك عن طريق: توفير مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية، وأن يطلع على ما يستجد في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وأن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بالأساليب الإشرافية المختلفة، وأن يتبادل مع المعلمين في مدرسته، والمديرين الآخرين الخبرات المهنية، إضافة إلى التعرف على مستوى المعلمين وإمكانياتهم التربوية والعلمية.

كما أن الأداء المدرسي يمكن تحقيقه من خلال التخطيط والرؤى المشتركة والموضوعة من قبل جميع العاملين في المدرسة بمن فيهم الإدارة المدرسية والمعلمين وتكون هذه الرؤى واضحة تهدف إلى الوصول إلى القيم التربوية وأهدافها الفعالة وخططها المتوازنة مع ضرورة الاهتمام بالعنصر

البشري (المعلم) من خلال الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم والمستمر باستخدام خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة ورؤيتها (فتحي، 2004).

10.2.1.2. أهداف تطوير الأداء المدرسي

إن الهدف من السعي لتطوير الأداء المدرسي بشكل عام والأداء الصفي بوجه خاص يهدف إلى: تحقيق تعليم ذو جودة عالية، وتنمية المدرسة كمنظمة تقوم بدورها في المجتمع، إضافة إلى ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة رئيساً ومرؤوسين، وتفعيل دور المعلمين كمشرفين مقيمين في المدرسة، تنمية وترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد أي العمل الجمعي وتعزيز روح التعاون لدى العاملين، وتشخيص مستويات الأداء من أجل البناء والتطوير في ظل الواقع الحالي لمستوى الأداء، وكذلك تمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكثر يجعلها منظمة متعلمة، وتخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين بالمدرسة (المساعد، 2006).

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة الحالية والتي استطاعت الباحثة الوصول إليها، والتعقيب على هذه الدراسات.

1.2.2. الدراسات العربية

دراسة أبو صعلوك (2023) هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وتحليل علاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم.

تم اختيار عينة الدراسة من بين (329) معلماً ومعلمة من مدارس النقب بطريقة عشوائية بسيطة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021-2022. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع تطوير أداتين: الأولى لقياس مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في المنطقة من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى أداء المعلمين في تلك المدارس. تم التحقق من صدق وثبات الأدوات المستخدمة. أظهرت النتائج أن مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب كان عالياً، وكذلك كان مستوى أداء المعلمين في تلك المدارس عالياً أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس وأداء المعلمين فيها. استناداً إلى النتائج، تم تقديم عدد من التوصيات بما في ذلك وضع آليات لضمان استمرارية مستوى الحوكمة الإدارية العالية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب، وتعزيز مشاركتهم في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية ذات الصلة بتطبيق مفاهيم الحوكمة الإدارية الحديثة في المدارس.

دراسة عبد الحفيظ (2023) وهدفت إلى 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، والمشاركة المجتمعية)، وطبقت على عينة قدرها (800) من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة البحر الأحمر بمناطق الغردقة، سفاجا، راس غارب، القصير، مرسى علم، وكشفت النتائج أن درجة تحقيق الفعالية التعليمية بالمدارس الابتدائية بمحافظة البحر الأحمر في 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 الأحمر لعينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير النوع، والدرجة الوظيفية والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة.

دراسة عبد الرحيم (2022) وهدفت للتعرف على فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد، وأثر متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة)؛ في تقديرات العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي مستخدمة المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة تكونت من (32) عبارة موزعة على أربعة مجالات تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (218) معلمة في المدارس الأساسية بمديرية تربية إربد الأولى، وأظهرت النتائج أن درجة أن فاعلية الإدارة المدرسية كانت بدرجة فاعلية (متوسطة) بمتوسط كلي (3.35) من (5)؛ وحصل مجال أداء المعلمات على أعلى متوسط (3.49)، تلاه مجال التخطيط بمتوسط (3.46)، ومجال الطلبة بمتوسط (3.49)، وجميعها بدرجة فاعلية (كبيرة)، وأخيراً مجال إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية بمتوسط (2.96) بتقدير فاعلية (متوسطة)، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي في مجالات الدراسة الأربعة وعلى الأداة ككل لصالح المؤهل العلمي أقل من بكالوريوس. وتبعاً لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم 10 سنوات فأكثر، واستناداً للنتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات لتحسين فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد، وعموم مناطق المحافظات في المملكة.

دراسة العناني (2022) وهدفت إلى التعرف على تقييم المدرسة الفعالة المتصلة بجودة التعليم ومدى توافرها في المدارس الأساسية كما يراها المديرين والمعلمون واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من (44) عبارة موزعة على (4) مجالات، تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (150) من المديرين والمعلمين، من مديرية تربية

الرصيفة/الزرقاء منهم 56 مديراً، 94 من المعلمين، وبينت النتائج أن توافر خصائص المدرسة الفعالة المتصلة بجودة التعليم في المدارس الأساسية كما يراها المديرون والمعلمون حصلت على متوسط كلي (3.43 من 5) بدرجة توفر (متوسطة) وعلى مستوى المجالات؛ حصلت رؤية المدرسة ومدى جودة رسالتها على أعلى متوسط (3.60) ثم القيادة التعليمية والإشراف بمتوسط (3.44) وكلاهما بدرجة توفر (متوسطة)، وجاء ثالثا المناخ التعليمي للمدرسة بمتوسط (3.36) وأخيراً العملية التعليمية بمتوسط (3.32) وكلاهما بدرجة توفر (متوسطة)، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات النظر العينة تبعا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع المدرسة)، واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة تفعيل الخدمات الإرشادية في المدارس وتفعيل نظام الدوافع والحوافز إضافة إلى تفعيل دور مدير المدرسة، ورفع سقف الاهتمام بالقيم والاتجاهات في العملية التعليمية، كما قدمت مقترحا باستقصاء العلاقة بين المناخ المدرسي والمدرسة الفعالة وتحليل الأنماط الإدارية في المدارس الأساسية.

دراسة الحامدي (2021) حيث هدفت إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، مستخدما في ذلك المنهج الوصفي، وسعت إلى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، وفقا للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وتم في ضوء ذلك اختيار عينة قصدية من مديري، ومير مساعد مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة وعددهم (119) موزعه بين (87) مدير مدرسة و (32) مدير مساعد، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الرجوع للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بتحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

إن دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، جاءت بدرجة تقدير عالية جداً، كما بينت الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى) حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، لصالح الإناث. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، جاءت لصالح مدير مساعد. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، تعزى إلى سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة.

دراسة المطيري (2020) هدفت إلى معرفة واقع بيئة العمل (المباني المدرسية، والأجهزة والوسائل المساعدة) بمدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على التجارب العالمية في تطوير بيئة العمل للمعلمين كمدخل لتحسين الأداء، والكشف عن دور الإدارة المدرسية بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين في كل من الجانب الفني والإداري، والإنساني والاجتماعي. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الجهراء في دولة الكويت، وبلغ عددهم (150) فرداً، وتم توزيع أداة الدراسة على الجميع والتي كانت استبانة من إعداد الباحث خصصت لقياس دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل للمعلمين، وتكونت في صورتها النهائية من (20) عبارة موزعة بالتساوي بين المجالين الرئيسيين: الأول ويمثل أدوار الإدارة المدرسية ومحاوره الفرعية تمثلت بالدور الفني والإداري والدور الإنساني والاجتماعي، والمجال الرئيس الثاني بيئة العمل المدرسية ومحاورها الفرعية المباني

المدرسية، والأجهزة والوسائل المساعدة.، وكان عدد ما تم استرداده وصلح للمعالجة (132) استبانة، وهي ما شكلت عينة الدراسة. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر المجال الأول (أدوار الإدارة المدرسية) كان متوسطاً، في حين أن مستوى المجال الثاني (بيئة العمل المدرسية) كان عالياً. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث العديد من التوصيات والمقترحات، ومنها: ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة (اليابان، وبريطانيا، وماليزيا) في تطوير البيئة المدرسية للمعلمين؛ ضرورة تدريب المدراء تلبية لاحتياجاتهم ليكونوا أكثر قدرة على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة تحت أيديهم لصالح مدارسهم؛ ضرورة تبني مديري المدارس للنمط الإداري الديمقراطي في مدارسهم ليساعد المعلمين على المشاركة في إدارة مدارسهم.

دراسة أبو شريخ (2020) هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين ممارسة قيادة الخادم لدى مديري المدارس العامة في العاصمة (عمان) وأدائهم من وجهة نظر مساعدي المدير. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الجمعي. واستُخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتتكون من متغيرين، الأول هو أداة قيادة الخادم، وتتألف من (35) فقرة، والثاني هو أداة أداء العمل، وتتألف من (37) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قيادة الخادم بين مديري المدارس العامة في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير كانت عالية، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.84). وكذلك، كانت درجة ممارسة أداء مديري المدارس العامة في العاصمة (عمان) من وجهة نظر مساعدي المدير عالية، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90). أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة قيادة الخادم ودرجة أداء مديري المدارس العامة في العاصمة (عمان) وأدائهم، مع معامل ارتباط (0.81). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قيادة الخادم بسبب المتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير سنوات الخدمة لصالح المساعدين ذوي أكثر

من 10 سنوات من الخدمة. وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قيادة الخادم ترجع إلى المتغير المؤهل العلمي، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المستوى لأداء العمل ترجع إلى المتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. أوصت الدراسة بتسليط الضوء على مفهوم قيادة الخادم وتشجيع اعتمادها وزيادة ممارستها بسبب الحاجة إليها وتأثيرها على فعالية المؤسسات التعليمية المختلفة وتشجيع المدرء على تجربة طرق جديدة في تفعيل مجالات قيادة الخادم ضمن الفرق العمل المنظمة وفقا للخطة التطويرية في مدارسهم في أداء العمل.

دراسة أبو عشيبة (2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرا ومديرة، وطبقت أداتا الدراسة بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت استبانة الإدارة بالتحفيز من (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات (فاعلية نظام الحوافز، الترتيبات، التقدير والاحترام، العدالة في توزيع المنح والحوافز)، وتكونت استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة على ضرورة الإبقاء على استخدام الإدارة بالتحفيز.

دراسة أبو مديغم (2019) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة

النقب داخل الخط الأخضر، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (417) فردا من المدارس الابتدائية في منطقة النقب خلال العام الدراسي (2016-2017)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، باستخدام الاستبانة والمكونة من محورين، الأول: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، وقد تكون من أربعة مجالات هي (العملية التدريسية، العلاقات الإنسانية، تحسين وتطوير البيئة المدرسية، التفكير والتعبير والحوار والمناقشة)، والمحور الثاني: الأداء المدرسي وتكون من أربعة مجالات هي (العلاقة مع مدير المدرسة، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقة مع الطلبة، والتعليم والتعلم) كأداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع في كافة المجالات كانت بدرجة كبيرة، كما أن درجة الأداء المدرسي في جميع جوانبه جاء بدرجة كبيرة، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة على ضرورة تشجيع مديري المدارس على تطوير العلاقة مع المعلمين، والتأكيد على تهيئة البيئة المدرسية لتنمية الإبداع.

دراسة لاذقاني، وآخرون (2019) وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المستشارين التربويين في المدارس العربية في منطقتي الجليل والنقب من وجهة نظر المستشارين التربويين. وتكون أفراد الدراسة من (213) من المستشارين التربويين في المدارس العربية في منطقتي الجليل والنقب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين: الأولى استبانة تكونت من (43) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، والثانية المقابلة، وطبقت على عينة من (20) مديرا ومديرة من المدارس العربية داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بالطريقة القصدية. ووجدت أن دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المستشارين التربويين في المدارس العربية في منطقتي الجليل والنقب جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائيا بين متوسطات تقديرات المستشارين التربويين على مجالات الدراسة يعزي لاختلاف متغيري الجنس

والمؤهل العلمي، ووجود فرق دال إحصائياً يعزي لاختلاف متغير سنوات الخبرة، ولصالح 10 سنوات فأكثر. وقد أوصت الدراسة عدة توصيات منها تعزيز الدور الكبير للإدارة المدرسية في تحسين أداء المستشارين التربويين في المدارس العربية في منطقتي الجليل والنقب، وعقد دورات تأهيلية وتثقيفية للمستشارين التربويين ذوي الخبرة القليلة لتطوير كفاياتهم ومهاراتهم الاستشارية.

دراسة الحيدري (2019) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى المناخ المدرسي السائد في مدارس الثانوية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة لودر، وكذلك تأثير بعض المتغير تكونت عينتها من (100) معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة أداتين الأولى عبارة عن استبانة ل هالبن وكرفت المترجمة إلى العربية للتعرف على المناخ المدرسي، والثانية استبانة من إعداد الباحثين لقياس مستوى أداء المعلمين كأداة لجمع البيانات كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تحديد الخصائص السيكمترية للأداتين، وكانت أهم النتائج ما يأتي: (1) أن المستوى العام للمناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية في مدينة لودر يقع عند مستوى عال. (2) وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي المشمولة بالدراسة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات فيها. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: (1) تخفيض نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية خصوصاً كلما تقدم في الخدمة، إذ يتناسب نصابه من الحصص مع عمره. (2) يجب الحاق مديري المدارس والمعلمين بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية. (3) تحسين الإدارات المدرسية من أسلوب تعاملها مع الهيئات التدريسية بحيث تكون العلاقة وتقدير واحترام متبادل لا أن تكون العلاقة مبنية على الشك وعدم الثقة.

دراسة الزهراني (2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (320) معلما في المدارس الحكومية في محافظة الحجرة خلال العام الدراسي 1440/1439هـ. واستخدم الباحث استبانة للدراسة مكونة من (30) فقرة موزعة على محور القيم التنظيمية والذي يشمل المجالات الآتية (فعالية الإدارة، المهام، العلاقات، البيئة) بالإضافة إلى محور الأداء الوظيفي ويضم (16) الفقرة. وتحتوي الاستبانة بشكل إجمالي على (46) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة جاءت بدرجة عالية. أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية. كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعا لمتغير الخبرة. بينما أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة في مستوى القيم التنظيمية في مدارس محافظة الحجرة تبعا لمتغير المؤهل العلمي. لصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل. كما أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بمعنى كلما كانت القيم التنظيمية عالية كلما كان الأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي: ضرورة زيادة جهود المدير في توفير البرامج التدريبية التي تساهم في تعزيز القيم التنظيمية.

دراسة المراكبي (2019) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تألف المجتمع الاصلي الذي اشتمت منه عينة الدراسة (1249) مدرسة منها: (790) مدرسة ابتدائية، و(459) مدرسة إعدادية، وتم اختيار عينة - مدرسة إعدادية، وفقا للطريقة العشوائية العنقودية- بلغت (120) مدرسة، بنسبة (10.4%) وتم تطبيق الدراسة على (507) من المعلمين والقيادة المدرسية(مدير/ وكيل) بحلقتي التعليم الاساسي بهذه

المدارس، وباستخدام برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات احصائياً، توصلت الدراسة إلى: وجود درجة كبيرة للفجوة والأهمية في جميع محاور وظائف الإدارة المدرسية حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة في محوري التخطيط وصنع القرار. وجود درجة ضعيفة للممارسة في جميع محاور وظائف الإدارة المدرسية حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة في محوري التخطيط وصنع القرار. وجود درجة كبيرة للفجوة والأهمية في جميع محاور الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية خاصة في محوري المعلم والمناخ التربوي. وجود درجة ضعيفة للممارسة في جميع محاور الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية خاصة في محوري المتعلم والمعلم. وفى ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث الدراسة لزيادة الفاعلية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة مقترحاً بمحافظة المنوفية تضمن: منطلقات، ومكونات، وإجراءات.

دراسة الهواشلة (2019) وهدفت إلى الكشف عن المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (402) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (960) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في منطقة النقب خلال العام الدراسي (2016-2017)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت الاستبانة من محورين، الأول: المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية، وقد تكون من أربعة مجالات: (المشكلات الإدارية التخطيطية، والمشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية)، والمحور الثاني: الأداء المدرسي وتكون من أربعة مجالات: (الأداء المدرسي للمدير، الأداء المدرسي للمعلم، المنهاج المدرسي، والأنشطة المدرسية والتجهيزات المدرسية)، وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن مستوى المشكلات الإدارية ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب متوسط، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المدرسي ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب عالٍ، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى عالٍ. وأخيرا أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة وذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة المشكلات الإدارية ككل وتقديراتهم على فقرات أداة الأداء المدرسي ككل.

دراسة العتيبي (2018) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة

مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، والكشف عن الفروق في استجابات العينة وفق متغيرات العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، وأستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 383 معلما، وجميع المشرفين التربويين وعددهم 105 مشرفا تربويا، بمكتبي شرق وغرب بمحافظة الطائف، في الفصل الأول من العام الدراسي 1438هـ-1439هـ، وتم استخدام المتوسطات الحسابية الموزونة للكشف عن واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس، والأداء الوظيفي لدى المعلمين، كما تم استخدام اختبار (T). واختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة. وأخيرا تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) للكشف عن العلاقة بين واقع العلاقات الإنسانية لدى قادة المدارس بمحافظة الطائف، والأداء الوظيفي للمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن قادة المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وجاءت المجالات حسب الترتيب مجال الاهتمام بالمعلمين وتقديرهم، ثم مجال الاتصال، يليه مجال التوجيه والمتابعة، وأخيرا مجال رفع الروح المعنوية للمعلمين، بمتوسط حسابي (3.64، 3.62، 3.54، 3.49) على التوالي، ولم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة

قادة المدارس بمحافظة الطائف للعلاقات الإنسانية، تعزى لاختلاف العمل، والمؤهل العلمي والخبرة، كما كشفت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً بمتوسط الحسابي 3.66 من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وكشفت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تعزى إلى (اختلاف المؤهل العلمي، اختلاف الخبرة)، وكانت الفروق في صالح (حملة درجة البكالوريوس، أصحاب الخبرة أقل من 10) سنوات على الترتيب، ووجود علاقة ارتباطية قوية دالة احصائياً بدرجة 0.617 بين ممارسة قادة المدارس للعلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة الثقفي (2017) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من قادة المدارس بلغت (122) قائداً، و(356) معلماً بمحافظة الطائف، وتم تطبيق الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة (كبيرة) للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وكذلك وجود درجة (كبيرة) من الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين القيادة الأخلاقية للقادة والأداء الوظيفي لمعلميهم، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات عينة الدراسة في درجة ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية لصالح قادة المدارس، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين لصالح المعلمين، وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها: ضرورة الحفاظ على ما كشفت عنه النتائج من وجود درجة مرتفعة للممارسات الإدارية القائمة على مهارات القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعليم العام، وكذلك تدعيم المستويات المرتفعة للأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف عبر توجيههم نحو الطرق والأساليب

التي تدعم إيجابية هذا الأداء مع استمراريته الاحتفاظ بمستويات مرتفعة منه، مع توثيق أدائهم حتى يمكن تقييمه بالشكل المرجو.

دراسة الزيودي (2017) هدفت الدراسة التعرف على مدى استخدام مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان للحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان للحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، التخصص، والراتب الأساسي). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان والبالغ عددهم 26775، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية في العام الدراسي 2016/2017، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 380 معلماً ومعلمة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبناء أداة دراسة تكونت من ثلاثة أجزاء: البيانات الشخصية، والحوافز، والأداء الوظيفي - وتم التأكد من صدقها وثباتها بحسب الأصول. جرى تحليل البيانات من خلال استخدام برمجة الرزم الإحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

(1) إنّ درجة استخدام الحوافز الكلية لدى مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في عمان من وجهة نظر المعلمين، متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الحوافز لدى مديري المدارس الخاصة بشكل عام وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، والتخصص). (2) إنّ الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، والتخصص). (3) ثمة علاقة إيجابية

ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في عمان للحوافز وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدم الباحث عدداً من التوصيات، أهمها: تفعيل والتزام بنظام علمي مبني على أسس ومعايير موضوعية في عملية استخدام الحوافز. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع الحوافز في المجال التربوي، مع الإشارة إلى إمكانية الربط بين استخدام الحوافز مع الولاء التنظيمي، كما الربط بين استخدام الحوافز مع الأسلوب القيادي.

دراسة العامودي (2017) هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (524) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من (43) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (القيادة والقيم والرؤية، والقيادة المتمركزة حول التعليم، والتخطيط والتغيير والتقييم، والاتصال والتواصل، وإدارة الموارد، والتنمية الذاتية)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً: (إدارة الموارد، القيادة والقيم والرؤية، التنمية الذاتية، التخطيط والتغيير والتقييم، القيادة المتمركزة حول التعليم، الاتصال والتواصل) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (11) سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها، عقد دورات تدريبية للمدرسين بحيث يتسنى لهم اكتساب المهارات التدريبية كمنظرائهم من

المدرسين في أكاديمية الملكة رانيا والمتمثلة بمتابعة المتدربين ميدانياً وتقييمهم وفقاً للمهارات التدريبية التي تدربوا عليها.

2.2.2. الدراسات الأجنبية

دراسة اكبوريهي واسيياي (Akporehe & Asiyai 2023) تمت باستخدام تصميم البحث الاستطلاعي الترابطي، درست هذه الدراسة مهارات الإدارة للمديرين وأداء المعلمين في المدارس الثانوية في مجتمعات أو في ولاية دلتا، نيجيريا. وتوجد أسئلة بحثين وثلاث فرضيات لتوجيه الاستقصاء. تكونت عينة الدراسة من جميع المدارس الثانوية في مجتمعات أو في الدائرة الشمالية الشرقية من ولاية دلتا، نيجيريا. تم اختيار عينة من عشرة مدرء وثمانية وسبعين معلماً باستخدام العينة العشوائية. تم استخدام استبانة تتكون من قسمين لجمع البيانات للدراسة. تم تسمية الجزء الأول 'استبانة مهارات الإدارة للمدرء' والجزء الثاني يحتوي على 14 بنداً تم تسميته 'استبانة أداء المعلمين'. تم التحقق من موثوقية الأدوات من خلال التجزئة النصفية، وتم حساب معاملات الثبات 0.78 و0.82 للاستبانتين على التوالي باستخدام صيغة كرونباخ ألفا. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على الأسئلة البحثية. تم اختبار الفرضيات باستخدام إحصاءات الارتباط بيرسون (r)، وكان مستوى الدلالة 0.05. أظهرت النتائج أن مهارات الإدارة التي يتمتع بها مدرء المدارس الثانوية العامة للتأثير على أداء المعلمين هي الاتصالات والعلاقات الإنسانية والمهارات التقنية. مستوى أداء المعلمين متوسط. كان هناك علاقة ذات دلالة بين مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية والمهارات التقنية للمدرء وأداء المعلمين في المدارس الثانوية في مجتمعات أو في ولاية

دلتا، نيجيريا. أوصت الدراسة ببناء قدرات المدراء، خاصة في المهارات التقنية في استخدام التقنيات الحديثة والطرق الابتكارية في إدارة المدرسة لتحسين أداء المعلمين.

دراسة بارفين وآخرون (Parveen et al., 2022) وهدفت إلى التحقيق في العلاقة وتأثير أنماط قيادة المدير على أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مدينة فيصل آباد في ولاية البنجاب، باكستان. وبناءً على تصميم الدراسة الترابطي، تم جمع البيانات من خلال عينة تتألف من 102 مديراً و512 معلماً باستخدام استبيانات تم تنفيذها ذاتياً. وتكونت الأداة الأولى المسماة "استبيان أنماط قيادة المدير" (QPLS) من ثلاث مقاييس فرعية، تعكس جميعها درجة عالية من الاتساق الداخلي، وهي قيادة الاستبداد ($\alpha = 0.832$)، وقيادة الديمقراطية ($\alpha = 0.759$)، وقيادة اللامبالاة (الموجهة) ($\alpha = 0.852$). أما الأداة الثانية، "استبيان أداء المعلم" (QTJP)، فتشير أيضاً إلى موثوقية جيدة ($\alpha = 0.813$). وفيما يتعلق بتحقيق الأسئلة البحثية والفرضيات، تم احتساب النسب المئوية والانحدار المتعدد ومعامل الارتباط بيرسون لاحقاً عند مستوى دلالة $p < 0.05$. وكما وأشارت النتائج، فإن 59.3% من التغيير في أداء المعلمين تم تفسيره بشكل إحصائي نتيجة المشاركة المشتركة لأنماط قيادة المدير الاستبدادية والديمقراطية واللامبالاة. كما كشفت النتائج أيضاً أن قيادة الاستبداد تشكل النمط الذي تمارس بشكل أكبر، مما يؤثر بشكل قوي وإيجابي على أداء المعلمين، في حين أن تأثير نمط القيادة اللامبالية كان مشكوكاً فيه أو غير مفيد. وفي النهاية، تقترح النتائج أن المديرين الذين تم دراستهم يجب أن يستفيدوا من تكامل حكمة أنماط القيادة وفقاً للظروف الخاصة بمدارسهم الفردية.

دراسة بابا ادمو (Bappah, Adamu, 2022) وهدفت إلى تحديد تأثير مديري المدارس على أداء المعلم في المدارس الثانوية العامة في منطقة الحكومة المحلية في جومبي (GLA)، ولاية غومبي. مستخدمة المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام مجتمع الدراسة كاملاً كعينة تكونت من

54 مديرا. وتم جمع البيانات المطلوبة من خلال استخدام الاستبيان المسمى ISAOTP بمقياس 4 نقاط بعد أن تم التحقق من صحتها بمؤشر موثوقية 0.86.، وجدت أن التخصيص الصحيح للواجبات من قبل مسؤولي المدارس للمعلمين في المدارس العامة يؤثر على أداء المعلم، بمتوسط متوسط متوسط يبلغ 3.35 وانحراف معياري 0.55. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الإشراف على خطة الدرس من قبل مديري المدارس يؤثر على أداء المعلم بمتوسط متوسط يبلغ 3.22 وانحراف معياري 0.59. وبالمثل، كشفت الدراسة أن إعطاء العقوبة / المكافأة من قبل المسؤولين يؤثر على أداء المعلم بمتوسط متوسط يبلغ 3.15 وانحراف معياري قدره 0.68.

دراسة سقاف وآخرون (Saggaf et al. 2021) وهدفت إلى التعرف على دور القيادة التربوية الرئيسية في المدارس الثانوية في جنوب سولاويزي، أندونيسيا على أداء المعلم. مستخدمة المنهج الكمي. وشملت العينة 40 معلما. وأظهرت النتائج أن أداء المعلمين في عمليتي التعليم والتعلم جاء في فئة "جيد جدا، مع مؤشرات إعداد خطة تنفيذ التعلم، وتنفيذ التعلم، وتقييم / تقويم التعلم. تظهر هذه الدراسة تأثيرا كبيرا للوظيفة القيادية للمدير على أداء المعلم في عملية التدريس والتعلم، مع تأثيرها في فئة مستقرة. حيث أظهر القادة الوظيفة المثلى لذلك مرؤوسيهم. حدث هذا الاتجاه أيضا بين مديري المدارس ومعلميهم. سيظهر المعلمون أداءً متميزا كرد فعل للقيادة الرئيسية الإيجابية في المدارس.

دراسة رمازان ارتورك (Ramazan Ertürk, 2021) وهدفت إلى تحديد العلاقات بين سلوكي دعم مديري المدارس ورضا المعلمين عن العمل والرفاهية النفسية من خلال نموذج استطلاع ترابطي، وهي طريقة بحث كمي. كانت مجموعة الدراسة في هذا البحث مؤلفة من 400 معلم يعملون في المدارس الابتدائية في وسط مدينة بولو. تم استخدام مقياس دعم المدير، ومقياس رضا التدريس، واستبيان رفاهية المعلمين في الدراسة. أظهرت نتائج البحث علاقات إيجابية ومهمة للغاية بين الدعم

المعلوماتي ورضا المعلمين عن العمل والرفاهية النفسية؛ بين الدعم المعلوماتي ورضا المعلمين عن العمل؛ وبين دعم المدير والبعد العاطفي (التعبيري) والرفاهية النفسية للمعلمين. واتضح أن سلوك دعم مديري المدارس له تأثير كبير على رضا المعلمين عن العمل والرفاهية النفسية. كما تبين أن رضا المعلمين عن العمل يؤثر على مستويات رفايتهم النفسية. كما كانت النتائج التي توضح أن مديري المدارس قدموا دعمًا عاطفيًا ومعلوماتيًا معتدلاً للمعلمين وأن المعلمين كان لديهم رضا معتدل عن العمل ملحوظة ومثيرة للانتباه أيضا. أظهرت هذه الدراسة أهمية سلوك دعم مديري المدارس، وتوصلت إلى أن دعم مديري المدارس تتبأ بكل من رضا المعلمين عن العمل والرفاهية النفسية.

دراسة راشماواتي وسوياتنو (Rachmawati & Suyatno, 2021) وهدفت إلى دراسة

تأثير كفاءة المدير على رضا المعلمين عن العمل والالتزام بالعمل. تنتمي الدراسة إلى نوع كمي مع تصميم عرضي مستعرض. عينات الدراسة تتألف من 77 معلما من المدارس الثانوية الخاصة في يوجياكارتا، تم اختيارهم جميعا باستخدام تقنية العينة العشوائية. تم جمع البيانات من خلال استبانة، تم اختبار صحتها وموثوقيتها. تم تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM نظرا لأن العينات المستخدمة كانت أقل من مائة. تم قبول اختبار الفرضية باستخدام PLS-SEM مع معامل المسار إذا كان تقييم الاختبار الإحصائي أعلى من 1.96 وقيمة p أقل من 0.05. كشف معامل المسار عدة نتائج. أولاً، الالتزام بالعمل يؤثر بشكل كبير على رضا المعلمين عن العمل. ثانياً، لا يؤثر كفاءة المدير المفاهيمية بشكل كبير على الالتزام بالعمل ورضا المعلمين عن العمل. ثالثاً، تؤثر كفاءة المدير الأشخاص بشكل كبير على الالتزام بالعمل ورضا المعلمين عن العمل. رابعاً، تؤثر كفاءة المدير التقنية بشكل كبير على الالتزام بالعمل ورضا المعلمين عن العمل على التوالي. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار الفرضية بشكل متزامن للمتغيرات وتم تقييمها باستخدام قيمة معامل المسار مربع R المعدل وأدى إلى قيمة 0.762، مما يعني أن كفاءة المدير المفاهيمية وكفاءة المدير بين الأشخاص وكفاءة

المدير التقنية تؤثر بشكل متزامن على رضا المعلمين عن العمل بنسبة 76.2%، ويُصنف ذلك بأنه قوي. بينما قيمة معامل المسار المعدلة R المربع للمسار الثاني هي 0.363، مما يعني أن الكفاءات الثلاثة تؤثر متزامنة على رضا المعلمين عن العمل بنسبة 36.3%، ويُصنف ذلك بأنه ضعيف. تحمل النتائج آثارا مهمة على أولئك الذين يعملون على تطوير مهنية المعلمين، إذ أن تحسين كفاءة المدير بين الأشخاص والتقنية سيكون له تأثير إيجابي على رضا المعلمين عن العمل والالتزام بالعمل.

دراسة جاتور وآخرون (Gator Eduin,2020). وهدفت إلى وصف استراتيجية المدير في تحسين أداء المعلم في SD Negeri 2 Lombok. يستخدم أسلوب البحث منهجًا نوعيًا. أظهرت النتائج (1) استراتيجية مدير SD Negeri 2 Lombok في تحسين أداء المعلم من خلال إشراف المعلم والتدريب وورش العمل و PPG، وشهادة المعلم، وزيادة انضباط عمل المعلم؛ (2) العوامل المثبطة في تنفيذ تحسين أداء المعلم في SD Negeri 2 Lombok هي أنه ليس كل المعلمين لديهم نفس الحافز؛ (3) استراتيجية المدير هي التغلب على العقبات التي تواجه تحسين أداء المعلم من خلال تحفيز المعلمين على تحسين أدائهم من خلال خلق علاقات ومواقف متناغمة والتعاون مع المعلمين، والجهود الأخرى تقدم مكافآت وعقاب للمعلمين الذين لا يقومون بواجباتهم الرئيسية مع الانضباط الجيد. تساهم هذه الدراسة في تحسين أداء المعلم والذي يؤدي إلى تمكين العاملين التربويين بفعالية وكفاءة.

دراسة اسي ياي (Asiyai, 2020). حيث استكشفت هذه الدراسة تأثير ثلاث متغيرات مختارة على الفاعلية الإدارية للمدراء في تقديم القيادة التعليمية في المدارس الثانوية. أنها دراسة استطلاع وصفي تغطي المدارس الثانوية العامة في ولاية إيدو، نيجيريا. تكونت عينة الدراسة من (60) مديرا ومديرة و(260) معلما ومعلمة مستمدون من (60) مدرسة ثانوية في ثماني مناطق

حكومية محلية في ولاية إيدو. طُرحت أربعة أسئلة بحثية وصُورَ فرضية واحدة وتم اختبارها على مستوى دلالة 0.05. أظهرت النتائج أن المديرات كانت أكثر فعالية إدارية في القيادة التعليمية من المديرين في المناطق الرئيسية. تشمل هذه المناطق ضمان تقديم واجبات ذات جودة للطلاب، وتحديد معايير توقعات عالية للطلاب ومراقبة تعلمهم باستمرار. بالإضافة إلى إعداد جدول زمني قبل استئناف الدراسة، وزيارة الفصول الدراسية بانتظام، ومراقبة حضور المعلمين وتحركهم أثناء ساعات الدراسة. كان المديرين أكثر فعالية في تشجيع الابتكارات بين المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الأكاديمية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين الموقع وحجم المدرسة والجنس والقيادة التعليمية للمديرين. دراسة أروب وآخرون. (Arop et al., 2019) وأجرت هذه الدراسة تقييماً لإدارة الموارد البشرية وأداء المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة حكومة Akamkpa Local Government Area في ولاية Cross River. وتم صياغة ثلاث فرضيات وفقاً لذلك لتوجيه الدراسة. تم اعتماد تقنية التعداد في اختيار المشاركين الكلي لعدد 432 معلماً. كانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استبانة صممتها وأدارها الباحث. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الإحصاءات الوصفية، في حين تم اختبار الفرضيات جميعها عند مستوى ($p \leq 0.05$) من الدلالة باستخدام تحليل ارتباط سلوك بيرسون. كشفت النتائج من الدراسة أن هناك علاقة مهمة على التوالي بين العلاقة البيئية لمديري المدارس ($r=0.364, p \leq 0.05$)، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ($r=0.364, p \leq 0.05$) وتفويض مسؤوليات المديرين ($r=0.538, p \leq 0.05$) مع أداء المعلمين في المدارس الثانوية. استناداً إلى هذه النتائج، تمت الإشارة بين أمور أخرى إلى أنه يجب على المديرين التأكد من خلق مناخ مدرسي موثوق من خلال بناء علاقة بينية قوية مع المعلمين من أجل تحسين أدائهم في العمل؛ يجب على المعلمين المشاركة بنشاط في اتخاذ بعض

القرارات المحددة للمدرسة خاصة تلك التي تقع ضمن اختصاصهم من أجل تعزيز الوحدة والتعاون في تنفيذ هذه القرارات.

دراسة اووديجي وآخرون (Awodiji, et al, 2019). استقصت هذه الدراسة استراتيجيات العلاقات الإنسانية للمديرين ومستوى أداء معلمي المدارس الثانوية في منطقة حكومة باتيجي في ولاية كوارا. تم اعتماد تصميم وصفي من النوع التصحيحي. تم اختيار خمسة عشر من أصل عشرين مدرسة في منطقة حكومة باتيجي عشوائيا بينما تم اختيار مدير مدرسة واثنين من معاوني النائين وثلاثة من رؤساء أقسام التدريس وستة من المعلمين باستخدام تقنيات عينة عشوائية متعددة الطبقات من كل مدرسة بإجمالي عينة مكونة من 180 مستجيبا. استخدمت استبيانات موثقة (PHRSAQ and TJPQ) وبمعامل اعتمادية قدره 0.87 و 0.68 على التوالي لاستخلاص المعلومات من المستجيبين. تم استخدام الإحصائيات الوصفية للتصنيف المتوسط والإحصائيات الاستدلالية للارتباط اللحظي لمنتج بيرسون لتحليل البيانات. أظهرت الدراسة، من بين أمور أخرى، أن هناك علاقة إيجابية غير معنوية بين استراتيجيات العلاقات الإنسانية للمدرء وأداء معلمي المدارس الثانوية. ($r = .12, p \text{ value } .240 > .05$) ، لذا، أوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية أو بناء القدرات حول استراتيجيات العلاقات الإنسانية لمدرء المدارس الثانوية في المنطقة المحددة للعينة.

دراسة شين وآخرون (Chen et al, 2017). تعتبر هذه الدراسة بحثا عبر الحدود الوطنية في سلوكيات قيادة المدارس. شملت مواضيع البحث في هذه الدراسة المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية في تايوان وشمال شرق اليابان. باستشهادها بـ "قيادة المدرسة المستقبلية"، خلصت هذه الدراسة إلى أن قيادة المدارس تسعى نحو نهج جماعي لقيادة التعليم، والقيادة المركبة، والقيادة المتنوعة. من خلال الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، حدد الباحث أيضا المتغيرات المعيارية ذات

الصلة، بما في ذلك فعالية المدرسة، وأداء المعلمين، والالتزام التنظيمي للمعلمين. وأظهرت النتائج: أولاً، فيما يتعلق بمساهمة نفس سلوك القيادة في فعالية المدرسة، كشفت الدولتان عن بعض الاختلافات. يسهم النهج الجماعي لقيادة التعليم في أداء الطلاب في تايوان وفي احتراف المعلمين في اليابان. كما أظهرت الدولتان اختلافات في تأثير أنماط القيادة المختلفة في تيسير الالتزام لدى المعلمين. يجب على مديري المدارس في تايوان استخدام القيادة الموجهة نحو الهيكل والرموز؛ بينما يجب على مديري المدارس في اليابان استخدام النهج الجماعي لقيادة التعليم. كما أشارت النتائج إلى أن اليابان لديها نهج قيادي جماعي أقوى بالمقارنة مع تايوان. نظراً لأهمية ثقافة الفريق في اليابان، يمكن أن يسهل استخدام النهج الجماعي للقيادة احتراف المعلمين والالتزام بهم. ونظراً لتنوع المجتمع التايواني وصعوبة التوصل إلى توافق، فإن وضع هدف واضح واستخدام القيادة الموجهة نحو الهيكل والرموز مع قصة بطولية مؤسسية قد يسهل بشكل أفضل الالتزام لدى المعلمين.

3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة

هناك الكثير من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية التي أجريت في نفس موضوع الدراسة الحالية عالمياً وإقليمياً، لكن على الصعيد المحلي الفلسطيني والداخل الفلسطيني فإننا وجدنا أن القليل من هذه الدراسات بحثت موضوع دراستنا الحالية بشموليته. بداية لقد رتبنا الدراسات السابقة سواء كانت العربية (16) دراسة أم الأجنبية (11 دراسة) من الأحدث إلى الأقدم وذلك من أجل استعراض أحدث ما توصلت إليه الدراسات في موضوع الدراسة الحالية وملاحظة التطور في موضوعها على مر السنوات.

لقد بحثت الدراسات السابقة دور الإدارات المدرسية في تنمية أداء المعلم - وهو ما تم بحثه في دراستنا الحالية أيضاً- بمعنى آخر أن العامل المشترك للدراسة الحالية والدراسات السابقة هو

معرفة دور الإدارات المدرسية في تحسين أداء المعلم ولكن بطريقة غير مباشرة وبأشياء محددة مثل: دور الإدارة المدرسية أو المديرين مع أداء المعلم كالتالي: عبد الرحيم (2022). فاعلية الإدارة المدرسية/ تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية، المطيري، (2020) دور الإدارة المدرسية/ تطوير بيئة العمل للمعلمين، أبو مديغم، (2019) درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع / الأداء المدرسي، لاذقاني، (2019) دور الإدارة المدرسية/ أداء المستشارين التربويين، بابا ادمو (Bappah, Adamu 2022) تأثير مديري المدارس/ أداء المعلمين، سقاف وآخرون (Saggaf et al, 2021) القيادة الرئيسية / أداء المعلم، جاتور وآخرون (Gator Eduin,2020) استراتيجية المدير/ أداء المعلم، جميعها قد بحثت دور الإدارات المدرسية على أداء المعلم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وباستخدام هذين المتغيرين وتأثيرهما على بعضهما البعض.

الدراسة الحالية متشابهة أيضا مع معظم الدراسات السابقة في المنهج البحثي وتصميم الدراسة التي تم استخدامه حيث اتبعت المنهج الوصفي الكمي التحليلي وأسلوب جمع البيانات (الاستبانة) والتي صممت بناء على هذه الدراسات مع بعض التعديلات لخصوصية الواقع المحلي. وأن هذه الأداة وجهت لأركان العملية التربوية في المدرسة وهم الإدارة، المعلم، والمستشارين التربويين (المبجوثين) وهذا لم يتم بحثه بهذه الطريقة في أي من الدراسات السابقة حيث كانت الفئة المستهدفة فيها إما المعلمين أو المدرء.

الدراسة الحالية وبالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة استخدمت نموذجا (أداة) تجمع بين الكثير من المكونات الضرورية التي تؤثر على أداء المعلم وأخذت هذه المتغيرات من وجهة نظر كل ركن من أركان العملية التربوية.

ما يميز هذه الدراسة هو أنها هدفت إلى الخروج بنموذج (مقياس) يستطيع الباحثون لاحقا استخدامه لقياس مدى فعالية الإدارة المدرسية بكافة أركانها على تنمية وتحسين أداء المعلم وذلك من

خلال قياس وجهة نظر كل مكون من مكونات الإدارة العاملين في المدرسة في الأمور التي يجب أن تكون حتى يتم تحسين أداء المعلم، وهنا سيجيب المدير والمستشار التربوي والمعلم نفسه على فقرات هذا النموذج من خلال ما يروونه ضروريا بتوفير هذه العوامل (استنادا على الفقرات).

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة وأسئلة المقابلة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الكمي والكيفي ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والذي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل (عطوان ومطر، 2016، عدس، وآخرون، 2012).

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب، والبالغ عددهم (5138) معلم ومعلمة و105 مديرين و120 من المستشارين التربويين، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الأكاديمي 2023/2022.

3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (350) معلما ومعلمة، أي بنسبة (6.8%) من مجتمع الدراسة، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي. والجدول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	14.9
	أنثى	298	85.1
التخصص	علوم انسانية	193	55.1
	علوم طبيعية	157	44.9
المؤهل العلمي	دبلوم	51	14.6
	بكالوريوس	164	46.9
	ماجستير فأعلى	135	38.6
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	83	23.7
	من 6-10 سنوات	98	28.0
	أكثر من 10 سنوات	169	48.3

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 14.9% للذكور، ونسبة 85.1% للإناث. ويبين متغير الوظيفة أن نسبة 72.9% مدير، ونسبة 6.3% معلم، ونسبة 20.9% مستشار. ويبين متغير التخصص أن نسبة 55.1% علوم إنسانية، ونسبة 44.9% علوم طبيعية. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 14.6% للدبلوم، ونسبة 46.9% للبكالوريوس، ونسبة 38.6% ماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 23.7% ل 5 سنوات فأقل، ونسبة 28% من 6-10 سنوات، ونسبة 48.3% لأكثر من 10 سنوات.

4.3 أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والمتمثل في بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمستشارين التربويين. قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة (بلواني، 2008؛ أبو مديغم، 2019؛ أبو زلطة، 2021؛ الطعاني، 2012؛ عبد الرحيم، 2022)، حيث تعد الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة لهذه الدراسة الميدانية من أجل الحصول على المعلومات والبيانات التي يقوم المبحوثون بتعبئتها.

1.4.3. صدق أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)

استخدمت الباحثة نوعين من الصدق، هما:

أ- صدق المحتوى (Content Validity)

للتحقق من صدق المحتوى، أو ما يعرف بصدق المحكمين للاستبانة قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية (أنظر ملحق رقم 1)، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين وعددهم (13). حيث طلب منهم إبداء الرأي على أسئلة فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، كما هو موضح في ملحق (2)، وقد تشكلت الاستبانة في صورتها الأولية من (90) فقرة،

إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملحوظات المحكمين، فقد أجريت التعديلات المقترحة، وأصبح عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (77)، كما هو مبين في الملحق (3).

ب- صدق البناء: (Construct Validity)

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.641**	0.000	22	0.802**	0.000	43	0.890**	0.000
2	0.733**	0.000	23	0.796**	0.000	44	0.878**	0.000
3	0.743**	0.000	24	0.830**	0.000	45	0.894**	0.000
4	0.780**	0.000	25	0.856**	0.000	46	0.876**	0.000
5	0.763**	0.000	26	0.841**	0.000	47	0.864**	0.000
6	0.809**	0.000	27	0.841**	0.000	48	0.824**	0.000
7	0.794**	0.000	28	0.857**	0.000	49	0.863**	0.000
8	0.795**	0.000	29	0.857**	0.000	50	0.826**	0.000
9	0.775**	0.000	30	0.851**	0.000	51	0.854**	0.000
10	0.764**	0.000	31	0.814**	0.000	52	0.811**	0.000
11	0.621**	0.000	32	0.843**	0.000	53	0.795**	0.000
12	0.630**	0.000	33	0.828**	0.000	54	0.777**	0.000
13	0.720**	0.000	34	0.802**	0.000	55	0.694**	0.000
14	0.831**	0.000	35	0.867**	0.000	56	0.795**	0.000
15	0.884**	0.000	36	0.853**	0.000	57	0.772**	0.000
16	0.781**	0.000	37	0.849**	0.000	58	0.770**	0.000
17	0.796**	0.000	38	0.855**	0.000	59	0.821**	0.000
18	0.787**	0.000	39	0.802**	0.000	60	0.819**	0.000
19	0.724**	0.000	40	0.826**	0.000	61	0.835**	0.000
20	0.816**	0.000	41	0.862**	0.000	62	0.763**	0.000
21	0.778**	0.000	42	0.857**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.729**	0.000	6	0.887**	0.000	11	0.597**	0.000
2	0.777**	0.000	7	0.855**	0.000	12	0.912**	0.000
3	0.837**	0.000	8	0.854**	0.000	13	0.756**	0.000
4	0.844**	0.000	9	0.881**	0.000	14	0.790**	0.000
5	0.881**	0.000	10	0.787**	0.000	15	0.863**	0.000

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

2.4.3. ثبات أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)

تم التحقق من ثبات الأداة (الاستبانة)، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين (0.991)، و(0.961) لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات عالي يفيد بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الابداع الإداري	9	0.958
التخطيط	10	0.968
تنفيذ الدرس	7	0.960
التقويم	7	0.973
رعاية الطلبة	7	0.956
العلاقات الإنسانية	8	0.962
الدرجة الكلية لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية	62	0.991
الدرجة الكلية لمستوى الأداء	15	0.961

3.4.3. الصدق والثبات لأداة المقابلة المتعلقة بالمدراء والمستشارين التربويين

قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع عينة الدراسة من المديرين والذين بلغ عددهم (10) مديرين تم اختيارهم بشكل قصدي من مجتمع الدراسة، تم إجراء المقابلات معهم بطريقة المقابلة شبه المنتظمة، بوضع الاسئلة اللازمة ثم الاجابة عليها، وعلى صعيد المستشارين، قامت الباحثة بذات الخطوات، إذ بلغ عدد المستشارين (10)، تم اختيارهم بشكل قصدي من أفراد عينة الدراسة. أولاً: الصدق: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين والذين أبدوا آرائهم حولها من خلال التعديل والملاحظة للصياغة ومناسبة الأسئلة لموضوع الدراسة ومتغيراتها، وقد خرجت بالصورة النهائية (أنظر ملحق رقم 2).

ثانياً: الثبات لمقابلة المدراء: تم استخدام معادلة كبا الخاصة بالثبات وهي تنص على:
معامل الثبات = عدد مرات الاتفاق/عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف) * 100، وقد بلغت قيمة الثبات من خلال هذه المعادلة:

معامل الثبات لمقابلة المديرين = $82 / (10+82) * 100 = 89.1$ وهي تدل على وجود نسبة عالية من الثبات للمقابلة.

ثالثاً: الثبات لمقابلة المستشارين: $79(10+79) = 100 * 88.7$ وهي تدل على نسبة عالية من الثبات.

5.3 إجراءات الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد وبناء الاستبانة، تم التواصل مع المدارس العربية الموجودة في منطقة النقب للحصول على قوائم بأسماء المعلمين والمعلمات وعناوين واليات التواصل معهم هاتفياً أو الكترونياً، ومن ثم تم إرسال الاستبانة الكترونياً من خلال (google form) لجميع العناوين التي تم الحصول عليها لحين الوصول إلى حجم العينة التي تم الاتفاق عليها مع المشرف، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (350) استبانة.

6.3 المعالجة الإحصائية

1.6.3 أسلوب التحليل للبيانات الكمية (الاستبانة)

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (Statistical Package For SPSS) (Social Sciences v.26).

2.6.3. أسلوب التحليل للبيانات الكيفية (المقابلة)

تم معالجة البيانات الكيفية التي تم جمعها من خلال المقابلات مع المديرين والمستشارين التربويين من خلال استخدام برنامج MAXQDA، قامت الباحثة باعتماد مبدأ النظرية المجذرة في التحليل، إذ تعتمد هذه الاستراتيجية على استخراج الكلمات المفتاحية من النصوص التي تم جمعها، وذلك بتحديد الأنماط والفئات الأساسية (Core Category)، ثم العمل على التحليل بجمع وترتيب وتصنيف البيانات، ويكون ذلك من خلال استخدام الترميز (Coding)؛ بالاعتماد على الملاحظات المتعلقة بالمفاهيم والبيانات التي تم جمعها في المقابلات ثم الدمج بين المتشابه منها وتحليل العلاقات فيما بينها للوصول إلى النتائج النهائية على شكل معلومات.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين والمدرين والمستشارين التربويين (نموذج مقترح) " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

- درجة منخفضة: متوسط حسابي 2.33 فأقل، درجة متوسطة: متوسط حسابي 3.67-2.34، ودرجة مرتفعة: متوسط حسابي: 3.68 فأعلى.

1.4 نتائج أسئلة الدراسة: (نتائج البيانات الكمية / الاستبانة)

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين .

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين مرتبه تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	رعاية الطلبة	4.08	0.769	مرتفعة
3	تنفيذ الدرس	4.07	0.787	مرتفعة
4	التقويم	4.02	0.856	مرتفعة
1	الابداع الإداري	4.01	0.759	مرتفعة
6	العلاقات الإنسانية	3.99	0.858	مرتفعة
2	التخطيط	3.99	0.798	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.00	0.730	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.00) وانحراف معياري (0.730) وهذا يدل على أن مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (80.1%). ولقد حصل مجال رعاية الطلبة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.08)، يليه مجال تنفيذ الدرس بمتوسط حسابي (4.07)، ومن ثم مجال التقويم بمتوسط حسابي (4.02)، ومن ثم مجال الابداع الإداري بمتوسط حسابي (4.01)، ومن ثم مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.99)، يليه مجال التخطيط بمتوسط حسابي (3.99).

مجال الابداع الإداري

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الابداع الإداري .

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الابداع الإداري مرتبه تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يحفز المعلمين على الابتكار والتجديد	4.13	0.813	مرتفعة
6	يتحمل مسؤولية القرارات الإدارية الهامة التي يتخذها	4.10	0.818	مرتفعة
5	يملك القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الهامة	4.06	0.882	مرتفعة
1	يوظف المدير وسائل التواصل الحديثة مع المعلمين	4.02	0.892	مرتفعة
9	ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية إبداعية معينة	4.02	0.851	مرتفعة
8	يطلع على كل ما هو جديد في مجال الابداع الإداري	4.01	0.924	مرتفعة
4	يبتكر حلولاً لإدارة الأزمات الإدارية	4.00	0.829	مرتفعة
2	يستخدم وسائل إبداعية لإثارة المهارات لدى المعلمين	3.93	0.933	مرتفعة
3	يوزع المهام الإدارية بإبداع على المعلمين وفق تخصصاتهم	3.88	0.957	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	0.759	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الابداع الإداري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.01)

وانحراف معياري (0.759) وهذا يدل على أن مجال الابداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وبنسبة

مئوية (80.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة. وحصلت

الفقرة " يحفز المعلمين على الابتكار والتجديد " على أعلى متوسط حسابي (4.13)، يليها فقرة "

يتحمل مسؤولية القرارات الإدارية الهامة التي يتخذها " بمتوسط حسابي (4.10). وحصلت الفقرة "

يوزع المهام الإدارية بإبداع على المعلمين وفق تخصصاتهم " على أقل متوسط حسابي (3.88)،

يلها الفقرة " يستخدم وسائل إبداعية لإثارة المهارات لدى المعلمين " بمتوسط حسابي (3.93).

مجال التخطيط

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التخطيط .

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	0.929	4.09	يرشد المعلمين نحو أهمية التخطيط المدرسي	6
مرتفعة	0.902	4.05	يقوم بحث المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم في التخطيط للحصة	10
مرتفعة	0.876	4.03	يقوم بتوجيه المعلمين نحو الاستغلال الأمثل للوقت	9
مرتفعة	0.888	4.01	يخطط لبرامج تدريبية وورش عمل داخل المدرسة وفقا لحاجات المعلمين التدريبية	4
مرتفعة	0.889	4.01	يخطط للأنشطة المدرسية اللاصفية لإشباع حاجات وميول الطلبة	5
مرتفعة	0.938	4.00	يشارك المعلمين في تحديد الأنشطة التعليمية وفقا للفروق	7
مرتفعة	0.884	3.97	يفعل بنود الموازنة المدرسية بطريقة تخدم الخطة التشغيلية للمدرسة ومتطلباتها	3
مرتفعة	0.874	3.94	يطور المدير رؤية ورسالة المدرسة بشكل واضح ودقيق بالتعاون مع العاملين في المدرسة	1
مرتفعة	0.918	3.93	يرتب أولويات المدرسة وفقا لإمكاناتها بالتعاون مع المعلمين والعاملين في المدرسة	2
مرتفعة	0.967	3.93	يقوم بمساعدة المعلمين في تحديد المهام عند التخطيط العملي	8
مرتفعة	0.798	3.99	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وانحراف معياري (0.798) وهذا يدل على أن مجال التخطيط جاء بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (79.9%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة "يرشد المعلمين نحو أهمية التخطيط المدرسي" على أعلى متوسط حسابي (4.09)، ويليهما فقرة "يقوم بحث المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم في التخطيط للحصة" بمتوسط حسابي (4.05). وحصلت الفقرة "يقوم بمساعدة المعلمين في تحديد المهام عند التخطيط العملي" والفقرة

" يرتب أولويات المدرسة وفقا لإمكاناتها بالتعاون مع المعلمين والعاملين في المدرسة " على أقل متوسط حسابي (3.93)، يليها الفقرة " يطور المدير رؤية ورسالة المدرسة بشكل واضح ودقيق بالتعاون مع العاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.94).

مجال تنفيذ الدرس

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تنفيذ الدرس .

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الدرس مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	يشجع على أهمية الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف	4.20	0.872	مرتفعة
7	يرشد إلى ضرورة غرس القيم لدى الطلبة مثل الأمانة والصدق	4.14	0.922	مرتفعة
4	يشجع على استخدام تقنيات التعليم الحديثة في الدروس	4.10	0.837	مرتفعة
5	يرشد المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية للطلبة	4.10	0.890	مرتفعة
3	يتعامل بفعالية مع الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التعليم	4.03	0.862	مرتفعة
1	يعطي تعليمات وإرشادات واضحة بشأن أهداف التعلم والمناهج	4.01	0.822	مرتفعة
2	يوفر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الدروس بنجاح	3.98	0.921	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.07	0.787	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تنفيذ الدرس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) وانحراف معياري (0.787) وهذا يدل على أن مجال تنفيذ الدرس جاء بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (81.6%).

كما وتشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة " يشجع على أهمية الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف " على أعلى متوسط حسابي (4.20)، ويليهما فقرة " يرشد إلى ضرورة غرس القيم لدى الطلبة مثل الأمانة والصدق وغيرها " بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة "يوفر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الدروس بنجاح" على أقل متوسط حسابي

(3.98)، يليها الفقرة "يعطي تعليمات وإرشادات واضحة بشأن أهداف التعلم والمناهج" بمتوسط حسابي (4.01).

مجال التقويم

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التقويم .

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التقويم مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	0.828	4.11	يعزز المدير عملية تقويم الدروس في المدرسة	1
مرتفعة	0.878	4.05	يعطي توجيهات واضحة بشأن كيفية تقويم الدروس بفعالية	2
مرتفعة	0.934	4.05	يشجع على استخدام أساليب تقويم متنوعة ومناسبة لتقييم الأداء الطلابي	3
مرتفعة	0.938	4.01	يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التقويم لمعالجتها	6
مرتفعة	0.936	4.00	يوجه المعلمين إلى تطبيق توصيات التقويم في تطوير الدروس والبرامج التعليمية	4
مرتفعة	0.944	3.99	يساعد المدير المعلمين لتقويم التغذية الراجعة للطلبة	7
مرتفعة	0.998	3.98	يذكر المعلمين بأهمية الموازنة بين التقويم والاهداف التعليمية	5
مرتفعة	0.856	4.02	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التقويم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.856) وهذا يدل على أن مجال التقويم جاء بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (80.5%).

كما وتشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة "يعزز المدير عملية تقويم الدروس في المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (4.11)، ويليهما فقرة "يعطي توجيهات واضحة بشأن كيفية تقويم الدروس بفعالية" والفقرة "يشجع على استخدام أساليب تقويم متنوعة

ومناسبة لتقييم الأداء الطلابي " بمتوسط حسابي (4.05). وحصلت الفقرة "يذكر المعلمين بأهمية الموازنة بين التقويم والاهداف التعليمية " على أقل متوسط حسابي (3.98)، يليها الفقرة "يساعد المدير المعلمين لتقويم التغذية الراجعة للطلبة" بمتوسط حسابي (3.99).

مجال رعاية الطلبة

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال رعاية الطلبة .

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رعاية الطلبة مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يركز المدير على توعية الطلبة بأهمية الالتزام بالقواعد والتعليمات المدرسية	4.14	0.824	مرتفعة
5	ينظم برامج خاصة للطلبة بطيئين التعلم	4.13	0.848	مرتفعة
6	يوفر برامج تقوية للطلاب ضعاف التحصيل	4.12	0.808	مرتفعة
2	يعالج المشكلات السلوكية والأكاديمية لدى الطلبة بطرق تربوية	4.07	0.872	مرتفعة
4	يتبنى آليات علمية للكشف عن أسباب تدني التحصيل لدى الطلبة	4.06	0.861	مرتفعة
7	يقدم برامج ومسابقات رياضية وثقافية للطلاب وافراد المجتمع المحلي	4.03	0.924	مرتفعة
3	يتعاون مع المعلمين في كشف مواهب الطلبة وتنمية قدراتهم	4.01	0.910	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.08	0.769	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رعاية الطلبة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) وانحراف معياري (0.769) وهذا يدل على أن مجال رعاية الطلبة جاء بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (81.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة "يركز المدير على توعية الطلبة بأهمية الالتزام بالقواعد والتعليمات المدرسية" على أعلى متوسط حسابي (4.14)، ويليهما فقرة "ينظم برامج خاصة للطلبة بطيئين التعلم" بمتوسط حسابي

(4.13). وحصلت الفقرة "يتعاون مع المعلمين في كشف مواهب الطلبة وتنمية قدراتهم" على أقل متوسط حسابي (4.01)، يليها الفقرة "يقدم برامج ومسابقات رياضية وثقافية للطلاب وافراد المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (4.03).

مجال العلاقات الإنسانية

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقات الإنسانية .

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	0.897	4.10	يعمل على تنمية القيم الايجابية لدى المعلمين	5
مرتفعة	0.933	4.07	يطلع المعلمين على نتائج تقييم ادائهم السنوي	7
مرتفعة	0.950	4.02	يتيح للجميع حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية	6
مرتفعة	0.929	3.99	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	1
مرتفعة	0.954	3.98	يراعي ظروف المعلمين وحاجاتهم الاجتماعية	2
مرتفعة	0.972	3.98	يعالج المشكلات والنزاعات بين المعلمين	3
مرتفعة	0.966	3.98	يطلع المعلمين على حقوقهم وواجباتهم المدرسية.	4
مرتفعة	1.114	3.88	يتعامل مع جميع المعلمين بعدل	8
مرتفعة	0.858	3.99	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الإنسانية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وانحراف معياري (0.858) وهذا يدل على أن مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية (80%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يعمل على تنمية القيم الايجابية لدى المعلمين " على أعلى متوسط حسابي (4.10)، ويليهما

فقرة " يطلع المعلمين على نتائج تقييم ادائهم السنوي " بمتوسط حسابي (4.07). وحصلت الفقرة " يتعامل مع جميع المعلمين بعدل " على أقل متوسط حسابي (3.88)، يليها الفقرة " يطلع المعلمين على حقوقهم وواجباتهم المدرسية " والفقرة " يعالج المشكلات والنزاعات بين المعلمين " والفقرة " يراعي ظروف المعلمين وحاجاتهم الاجتماعية " بمتوسط حسابي (3.98).

2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس .

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الابداع الإداري	نكر	52	4.00	0.999	0.088	0.930
	أنثى	298	4.01	0.712		
التخطيط	نكر	52	3.82	1.026	1.691	0.092
	أنثى	298	4.02	0.749		
تنفيذ الدرس	نكر	52	3.89	0.944	1.851	0.065
	أنثى	298	4.11	0.753		
التقويم	نكر	52	3.83	1.084	1.755	0.080
	أنثى	298	4.06	0.807		
رعاية الطلبة	نكر	52	3.94	0.930	1.380	0.168
	أنثى	298	4.10	0.737		
العلاقات الإنسانية	نكر	52	3.94	0.940	0.515	0.607
	أنثى	298	4.00	0.844		
الدرجة الكلية	نكر	52	3.90	0.929	1.128	0.260
	أنثى	298	4.02	0.689		

يتبين من خلال الجدول (8.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.128)، ومستوى الدلالة (0.260)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص .

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الابداع الإداري	علوم انسانية	193	3.97	0.686	1.034	0.302
	علوم طبيعية	157	4.06	0.841		
التخطيط	علوم انسانية	193	3.97	0.701	0.581	0.562
	علوم طبيعية	157	4.02	0.904		
تنفيذ الدرس	علوم انسانية	193	4.08	0.717	0.167	0.868
	علوم طبيعية	157	4.07	0.868		
التقويم	علوم إنسانية	193	4.03	0.815	0.244	0.808
	علوم طبيعية	157	4.01	0.907		
رعاية الطلبة	علوم إنسانية	193	4.09	0.724	0.395	0.693
	علوم طبيعية	157	4.06	0.823		
العلاقات الإنسانية	علوم إنسانية	193	4.04	0.808	1.185	0.237
	علوم طبيعية	157	3.93	0.915		
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	193	4.00	0.656	0.189	0.850
	علوم طبيعية	157	4.01	0.813		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.189)، ومستوى الدلالة (0.850)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة

نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على

متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة

نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي .

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى فاعلية

الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل

العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.953	3.79	51	دبلوم	الابداع الإداري
0.774	3.84	164	بكالوريوس	
0.542	4.30	135	ماجستير فأعلى	
0.914	3.64	51	دبلوم	التخطيط
0.835	3.87	164	بكالوريوس	
0.598	4.27	135	ماجستير فأعلى	
0.860	3.79	51	دبلوم	تنفيذ الدرس
0.803	3.99	164	بكالوريوس	
0.688	4.28	135	ماجستير فأعلى	
0.943	3.65	51	دبلوم	التقويم
0.922	3.93	164	بكالوريوس	
0.646	4.27	135	ماجستير فأعلى	
0.834	3.67	51	دبلوم	رعاية الطلبة
0.818	3.98	164	بكالوريوس	
0.567	4.34	135	ماجستير فأعلى	
0.862	3.57	51	دبلوم	العلاقات الإنسانية
0.848	3.95	164	بكالوريوس	
0.804	4.21	135	ماجستير فأعلى	
0.853	3.67	51	دبلوم	الدرجة الكلية
0.757	3.90	164	بكالوريوس	
0.546	4.25	135	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة

المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير

المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما

يظهر في الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة

المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الابداع الإداري	بين المجموعات	18.775	2	9.388	17.820	0.000
	داخل المجموعات	182.801	347	0.527		
	المجموع	201.576	349			
التخطيط	بين المجموعات	18.711	2	9.355	15.930	0.000
	داخل المجموعات	203.782	347	0.587		
	المجموع	222.493	349			
تنفيذ الدرس	بين المجموعات	10.737	2	5.369	9.056	0.000
	داخل المجموعات	205.723	347	0.593		
	المجموع	216.461	349			
التقويم	بين المجموعات	16.743	2	8.372	12.142	0.000
	داخل المجموعات	239.248	347	0.689		
	المجموع	255.991	349			
رعاية الطلبة	بين المجموعات	19.593	2	9.797	18.169	0.000
	داخل المجموعات	187.101	347	0.539		
	المجموع	206.694	349			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	15.955	2	7.977	11.474	0.000
	داخل المجموعات	241.248	347	0.695		
	المجموع	257.203	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16.034	2	8.017	16.364	0.000
	داخل المجموعات	170.004	347	0.490		
	المجموع	186.038	349			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (16.364) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وكانت كالاتي:

جدول (12.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المتغيرات	المستوى	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الابداع الإداري	دبلوم	بكالوريوس	-0.05100	0.661
		ماجستير فأعلى	-0.51344*	0.000
	بكالوريوس	دبلوم	0.05100	0.661
		ماجستير فأعلى	-0.46244*	0.000
	ماجستير فأعلى	دبلوم	0.51344*	0.000
		بكالوريوس	0.46244*	0.000
التخطيط	دبلوم	بكالوريوس	-0.22720	0.065
		ماجستير فأعلى	-0.62209*	0.000
	بكالوريوس	دبلوم	0.22720	0.065
		ماجستير فأعلى	-0.39489*	0.000
	ماجستير فأعلى	دبلوم	0.62209*	0.000
		بكالوريوس	0.39489*	0.000
تنفيذ الدرس	دبلوم	بكالوريوس	-0.20361	0.100
		ماجستير فأعلى	-0.48702*	0.000
	بكالوريوس	دبلوم	0.20361	0.100
		ماجستير فأعلى	-0.28341*	0.002
	ماجستير فأعلى	دبلوم	0.48702*	0.000
		بكالوريوس	0.28341*	0.002
التقويم	دبلوم	بكالوريوس	-0.28182*	0.035
		ماجستير فأعلى	-0.62073*	0.000
	بكالوريوس	دبلوم	0.28182*	0.035
		ماجستير فأعلى	-0.33891*	0.001
	ماجستير فأعلى	دبلوم	0.62073*	0.000
		بكالوريوس	0.33891*	0.001

0.009	-0.31099*	بكالوريوس	دبلوم	رعاية الطلبة
0.000	-0.67414*	ماجستير فأعلى		
0.009	0.31099*	دبلوم	بكالوريوس	
0.000	-0.36314*	ماجستير فأعلى		
0.000	0.67414*	دبلوم	ماجستير فأعلى	
0.000	0.36314*	بكالوريوس		
0.004	-0.38319*	بكالوريوس	دبلوم	العلاقات الإنسانية
0.000	-0.64374*	ماجستير فأعلى		
0.004	0.38319*	دبلوم	بكالوريوس	
0.008	-0.26055*	ماجستير فأعلى		
0.000	0.64374*	دبلوم	ماجستير فأعلى	
0.008	0.26055*	بكالوريوس		
0.040	-0.23177*	بكالوريوس	دبلوم	الدرجة الكلية
0.000	-0.58686*	ماجستير فأعلى		
0.040	0.23177*	دبلوم	بكالوريوس	
0.000	-0.35508*	ماجستير فأعلى		
0.000	0.58686*	دبلوم	ماجستير فأعلى	
0.000	0.35508*	بكالوريوس		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (بكالوريوس) و(دبلوم) لصالح (بكالوريوس)، وبين (ماجستير فأعلى) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير فأعلى)، وبين (ماجستير فأعلى) و(دبلوم) لصالح (ماجستير فأعلى).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.807	3.81	83	5 سنوات فأقل	الإبداع الإداري
0.698	3.95	98	من 6-10 سنوات	
0.748	4.15	169	أكثر من 10 سنوات	
0.822	3.79	83	5 سنوات فأقل	التخطيط
0.805	3.99	98	من 6-10 سنوات	
0.768	4.09	169	أكثر من 10 سنوات	
0.907	3.91	83	5 سنوات فأقل	تنفيذ الدرس
0.752	4.05	98	من 6-10 سنوات	
0.733	4.17	169	أكثر من 10 سنوات	
0.976	3.88	83	5 سنوات فأقل	التقويم
0.860	4.03	98	من 6-10 سنوات	
0.784	4.09	169	أكثر من 10 سنوات	
0.856	3.96	83	5 سنوات فأقل	رعاية الطلبة
0.768	4.02	98	من 6-10 سنوات	
0.717	4.16	169	أكثر من 10 سنوات	
0.949	3.82	83	5 سنوات فأقل	العلاقات الإنسانية
0.847	3.95	98	من 6-10 سنوات	
0.804	4.11	169	أكثر من 10 سنوات	
0.800	3.82	83	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.709	4.00	98	من 6-10 سنوات	
0.690	4.10	169	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة

المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير

سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما

يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	6.714	2	3.357	5.978	0.003
	داخل المجموعات	194.862	347	0.562		
	المجموع	201.576	349			
التخطيط	بين المجموعات	4.874	2	2.437	3.886	0.021
	داخل المجموعات	217.619	347	0.627		
	المجموع	222.493	349			
تنفيذ الدرس	بين المجموعات	3.778	2	1.889	3.082	0.047
	داخل المجموعات	212.682	347	0.613		
	المجموع	216.461	349			
التقويم	بين المجموعات	2.456	2	1.228	1.681	0.188
	داخل المجموعات	253.535	347	0.731		
	المجموع	255.991	349			
رعاية الطلبة	بين المجموعات	2.735	2	1.367	2.326	0.099
	داخل المجموعات	203.959	347	0.588		
	المجموع	206.694	349			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	4.896	2	2.448	3.367	0.036
	داخل المجموعات	252.306	347	0.727		
	المجموع	257.203	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.425	2	2.213	4.228	0.015
	داخل المجموعات	181.613	347	0.523		
	المجموع	186.038	349			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.228) ومستوى الدلالة (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي التقويم ورعاية الطلبة، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (15.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	المستوى	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	-0.13671	0.222
	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.33328*	0.001
	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.13671	0.222
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.19657*	0.040
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.33328*	0.001
	من 6-10 سنوات	من 6-10 سنوات	0.19657*	0.040
التخطيط	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	-0.19629	0.098
	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.29590*	0.006
	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.19629	0.098
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.09961	0.323
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.29590*	0.006
	من 6-10 سنوات	من 6-10 سنوات	0.09961	0.323
تنفيذ الدرس	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	-0.13827	0.237
	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.25763*	0.015
	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.13827	0.237
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.11935	0.231
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.25763*	0.015
	من 6-10 سنوات	من 6-10 سنوات	0.11935	0.231
العلاقات الإنسانية	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	-0.13307	0.296
	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.28866*	0.012
	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.13307	0.296
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.15559	0.152
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.28866*	0.012
	من 6-10 سنوات	من 6-10 سنوات	0.15559	0.152
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	-0.17969	0.097
	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.28177*	0.004
	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.17969	0.097
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.10208	0.267
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.28177*	0.004
	من 6-10 سنوات	من 6-10 سنوات	0.10208	0.267

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

3.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستمارة التي تعبر عن مستوى أداء المعلمين في المدارس

العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم .

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	أنجز مهماتي التعليمية بكفاية	4.44	0.629	مرتفعة
3	اوفر بيئة تعليمية مناسبة	4.42	0.688	مرتفعة
1	التزم بمواعيد بدء الدوام المدرسي وانتهائه	4.40	0.726	مرتفعة
9	اتواصل مع الآخرين بفعالية	4.40	0.656	مرتفعة
15	البي احتياجات الطلاب المختلفة في الفصل الدراسي باستمرار	4.40	0.647	مرتفعة
4	اتبعت طرائق تدريس فعالة في نقل المعلومات	4.39	0.650	مرتفعة
5	اعملت على تنشيط الطلاب وتحفيزهم	4.39	0.645	مرتفعة
8	أنمي المفاهيم التربوية الحديثة واعزز السلوك الجيد عند الطلبة	4.39	0.692	مرتفعة
10	أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير التعليم	4.39	0.618	مرتفعة
14	اتحمل ضغوط العمل	4.39	0.672	مرتفعة
6	أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد	4.38	0.679	مرتفعة
7	أنوع في استخدام استراتيجيات التدريس وأساليبه	4.38	0.638	مرتفعة
12	اجدد من أساليب التدريس باستمرار	4.37	0.633	مرتفعة
13	أحسن التصرف في المواقف الحرجة	4.36	0.657	مرتفعة
11	أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية	4.07	0.941	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.3718	0.54925	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (16.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.37) وانحراف معياري (0.549) وهذا يدل على أن مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة ونسبة مئوية (87.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (16.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أنجز مهماتي التعليمية بكفاية" على أعلى متوسط حسابي (4.44)، يليها فقرة "أوفر بيئة تعليمية مناسبة" بمتوسط حسابي (4.42). وحصلت الفقرة "أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية" على أقل متوسط حسابي (4.07)، يليها الفقرة "أحسن التصرف في المواقف الحرجة" بمتوسط حسابي (4.36).

4.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس .

جدول (17.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	52	4.35	0.490	0.182	0.855
أنثى	298	4.37	0.559		

يتبين من خلال الجدول (17.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.182)، ومستوى الدلالة (0.855)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير التخصص .

جدول (18.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
علوم انسانية	193	4.36	0.591	0.305	0.761
علوم طبيعية	157	4.38	0.493		

يتبين من خلال الجدول (18.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.305)، ومستوى الدلالة (0.761)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي .

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	51	4.20	0.572
بكالوريوس	164	4.37	0.511
ماجستير فأعلى	135	4.42	0.575

يلاحظ من الجدول رقم (19.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (20.4):

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.902	2	0.951	3.191	0.042
داخل المجموعات	103.385	347	0.298		
المجموع	105.286	349			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.191) ومستوى الدلالة (0.042) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المستوى	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
دبلوم	بكالوريوس	-0.17503*	0.046
	ماجستير فأعلى	-0.22603*	0.012
بكالوريوس	دبلوم	0.17503*	0.046
	ماجستير فأعلى	-0.05100	0.422
ماجستير فأعلى	دبلوم	0.22603*	0.012
	بكالوريوس	0.05100	0.422

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (بكالوريوس) و(دبلوم) لصالح (بكالوريوس)،

وبين (ماجستير فأعلى) و(دبلوم) لصالح (ماجستير فأعلى).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	83	4.22	0.699
من 6-10 سنوات	98	4.37	0.475
أكثر من 10 سنوات	169	4.44	0.492

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى أداء المعلمين في

المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.504	2	1.252	4.227	0.015
داخل المجموعات	102.782	347	0.296		
المجموع	105.286	349			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.227) ومستوى الدلالة (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	0.082
	أكثر من 10 سنوات	0.004
من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.082
	أكثر من 10 سنوات	0.309
أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	0.004
	من 6-10 سنوات	0.309

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

5.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (25.4).

جدول (25.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
أداء المعلمين	0.288**	0.000
الابداع الإداري	0.369**	0.000
التخطيط	0.455**	0.000
تنفيذ الدرس	0.419**	0.000
التقويم	0.466**	0.000
رعاية الطلبة	0.480**	0.000
العلاقات الإنسانية	0.418**	0.000
الدرجة الكلية		

* داله احصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)

** داله احصائية عند ($\alpha \geq 0.01$)

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.418)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، أي أنه كلما زاد مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية زاد ذلك من مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم، والعكس صحيح.

6.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

ما أهم المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتلخيص المقترحات التي تم استنباطها من خلال إجابة المبحوثين على الأسئلة المفتوحة في نهاية الاستبانة حول المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

جدول (26.4): الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	تعزيز الدافعية	27	15.0
2	مشاركة المعلمين في التخطيط والتنفيذ لمشاريع مدرسية حديثة	18	10.0
3	العمل على تطوير المعلمين على الصعيد الشخصي والنفسي والمهني	16	8.9
4	التشجيع والاحترام والنقد البناء	29	16.1
5	عمل ورشات وفعاليات مع المعلمين	11	6.1
6	تلبية حاجات المعلمين	9	5.0
7	الاحتواء والتغذية الراجعة المستمرة	7	3.9
8	العدل والمساواة	12	6.7
9	اجتماعات اسبوعية ومشاهدات للطاقم داخل الصف اسبوعياً	8	4.4
10	التعاون	9	5.0
11	الإدارة الجيدة والفعالة	7	3.9
12	تغيير نمط التعليم	6	3.3
13	توفير التكنولوجيا	6	3.3
14	المساهمة في الابتكار والابداع والالتزام بمواكبة العصر	7	3.9
15	تقليل ساعات العمل والطلبات	8	4.4

يلاحظ من الجدول (26.4) الذي يعبر عن الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين أن الإجابة

"التشجيع والاحترام والنقد البناء" حصلت على أعلى نسبة مئوية (16.1%)، يليها الإجابة "الدافعية"

بنسبة مئوية (15%)، ومن ثم الإجابة "مشاركة المعلمين في التخطيط والتنفيذ لمشاريع مدرسية

حديثه "بنسبة مئوية (10%)، يليها الإجابة "العمل على تطوير المعلمين على الصعيد الشخصي والنفسي والمهني" بنسبة مئوية (8.9%)، ويليه الإجابة "العدل والمساواة" بنسبة مئوية (6.7%)، ومن ثم الإجابة "عمل ورشات وفعاليات مع المعلمين" بنسبة مئوية (6.1%)، ويليه الإجابة "تلبية حاجات المعلمين" والإجابة "التعاون" بنسبة مئوية (5%)، ومن ثم الإجابة "اجتماعات اسبوعية ومشاهدات للطاقم داخل الصف اسبوعياً" والإجابة "تقليل ساعات العمل والطلبات" بنسبة مئوية (4.4%)، ويليه الإجابة "الاحتواء والتغذية الراجعة المستمرة" والإجابة "الادارة الجيدة والفعالة" والإجابة "المساهمة في الابتكار والابداع والالتزام بمواكبة العصر" بنسبة مئوية (3.9%)، ومن ثم الإجابة "تغيير نمط التعليم" والإجابة "توفير التكنولوجيا" بنسبة مئوية (3.3%).

7.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

ما أهم المعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتلخيص المعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين.

جدول (27.4): الاعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	الضغط الكبير على المعلمين	13	7.5
2	لا يوجد تناغم وتعاون بين المعلمين	32	18.5
3	عدم التنوع بالتعليم	7	4.0
4	عدم التعامل بعدالة بين المعلمين	22	12.7
5	عدم تعزيز وتشجيع المعلمين والثقة بهم	30	17.3

6.4	11	متطلبات الوزارة والتقييد في الميزانية	6
11.6	20	الموارد المالية والبيئة المدرسية	7
6.9	12	الأمانة والجدية بالعمل والإحساس بالمسؤولية	8
4.0	7	ضعف المدير وعدم الحزم مع المعلمين	9
4.6	8	تسلط الإدارة وعدم الاهتمام باحتياجات المعلمين	10
6.4	11	عدم كفاءة المعلمين وقلة الخبرة لديهم	11

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن الأعداد والنسب مئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين أن الإجابة "لا يوجد تناغم وتعاون بين المعلمين" حصلت على أعلى نسبة مئوية (18.5%)، يليها الإجابة "عدم تعزيز وتشجيع المعلمين والثقة بهم" بنسبة مئوية (17.3%)، ومن ثم الإجابة "عدم العدل بين المعلمين" بنسبة مئوية (12.7%)، يليها الإجابة "الموارد المالية والبيئة المدرسية" بنسبة مئوية (11.6%)، ويليه الإجابة "الضغط الكبير على المعلمين" بنسبة مئوية (7.5%)، ومن ثم الإجابة "الأمانة والجدية بالعمل والإحساس بالمسؤولية" بنسبة مئوية (6.9%)، ويليه الإجابة "متطلبات الوزارة والتقييد في الميزانية" والإجابة "عدم كفاءة المعلمين وقلة الخبرة لديهم" بنسبة مئوية (6.4%)، ومن ثم الإجابة "تسلط الإدارة وعدم الاهتمام باحتياجات المعلمين" بنسبة مئوية (4.6%)، ويليه الإجابة "عدم التنوع بالتعليم" والإجابة "ضعف المدير وعدم الحزم مع المعلمين" بنسبة مئوية (4%).

8.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

ما أهم التوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتلخيص التوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة

المدرسية وأداء المعلم .

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للتوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة المئوية
1	تشجيع التعلم التعاوني	24	16.6
2	التعزيز والدعم	15	10.3
3	تغيير نمط الادارة وحمل الأمانة من قبل الإدارة	16	11.0
4	توفير التكنولوجيا	6	4.1
5	اعطاء الفرص لكل معلم في الحقل التقدم في مجاله من خلال تعزيز المبادرات الخادمة لتطويره	7	4.8
6	الصدق الأمانة	9	6.2
7	توفير بيئة تعليميه مناسبه	9	6.2
8	استكمالات مدرسيه تساهم في تطوير العاملين	12	8.3
9	أن يشعر المدراء المعلمين بأنهم جزء مهم في المدرسة من خلال تحفيزهم وتعزيزهم	6	4.1
10	توفير فعاليات تربوية	5	3.4
11	توزيع الوظائف والمهام المدرسية لتخفيف الضغط على المعلم	7	4.8
12	يجب زيادة راتب المعلم	2	1.4
13	تعيين المعلمين حسب مؤهلاتهم وليس حسب الوساطات	7	4.8
14	حل مشاكل المعلمين مع بعضهم البعض	2	1.4
15	المسؤولية والجدية في التعامل	12	8.3
16	الالتزام بالعمل ومشاركة المدير والمعلمين بطريقة جيدة	6	4.1

يلاحظ من الجدول (28.4) الذي يعبر عن الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على التوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم أن الاجابة "تشجيع

التعلم التعاوني" حصلت على أعلى نسبة مئوية (16.6%)، ويليهما الإجابة "تغيير نمط الادارة

وحمل الأمانة من قبل الإدارة" بنسبة مئوية (11%)، ومن ثم الإجابة "التعزيز والدعم" بنسبة مئوية

(10.3%)، يليها الإجابة "استكمالات مدرسيه تساهم في تطوير العاملين" والإجابة "المسؤولية

والجدية في التعامل" بنسبة مئوية (8.3%)، ويليه الإجابة "الصدق الأمانة" والإجابة "توفير بيئة

تعليميه مناسبه" بنسبة مئوية (6.2%)، ومن ثم الإجابة "إعطاء الفرص لكل معلم في الحقل التقدم

في مجاله من خلال تعزيز المبادرات الخادمة لتطويره" والإجابة "توزيع الوظائف والمهام المدرسية لتخفيف الضغط على المعلم" والإجابة " تعيين المعلمين حسب مؤهلاتهم وليس حسب الوساطات " بنسبة مئوية (4.8%)، ويليها الإجابة "توفير التكنولوجيا " والإجابة" أن يشعر المدراء المعلمين بأنهم جزء مهم في المدرسة من خلال تحفيزهم وتعزيزهم" والإجابة "الالتزام بالعمل ومشاركة المدير والمعلمين بطريقة جيدة" بنسبة مئوية (4.1%)، ومن ثم الإجابة "توفير فعاليات تربوية" بنسبة مئوية (3.4%)، ويليها الإجابة "يجب زيادة راتب المعلم" والإجابة "حل مشاكل المعلمين مع بعضهم البعض" بنسبة مئوية (1.4%).

9.1.4. تحليل نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

1.9.1.4. نتائج مقابلة المديرين

التحليل النوعي المتعلق بفاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المديرين يبين الجدول (29.4) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها على مواضيع فاعلية الإدارة المدرسية والعوامل التي تؤثر على أداء المعلمين الناتجة عن تحليل البيانات النوعية ضمن النظرية المجردة.

جدول (29.4) توزيع نموذج النظرية المجذرة لفاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXADA-2022).

النظرية المجذرة	المواضيع	عدد الفئات الفرعية	عدد الفئات	عدد الترميزات
نموذج النظرية المجذرة لفاعلية الادارة المدرسية في تحسين أداء المعلم	فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في النقب	28	5	2496

يبين الجدول (29.4) توزيع الترميز للبيانات النوعية الناتجة عن المقابلات وتقسيمها إلى فئات وفئات فرعية بناء على النظرية المجذرة في التحليل، إذ تم تجميع الفئات إلى فئات رئيسية وفئات فرعية حسب الاحتياج، وتبين بعد الانتهاء من التحليل حسب النظرية المجذرة وجود 2496 رمزاً، تم تقسيمها إلى فئة أساسية وهي فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين، و28 فئة فرعية، و5 موضوعات أساسية، تبين فاعلية الإدارة المدرسية وتحسين مستوى أداء المعلمين، والتحديات التي تواجه المدارس في النقب من خلال توضيح عوامل تحسين أداء المعلمين، وفاعلية الإدارة المدرسية، وفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في النقب.

وبناء على ذلك تم وضع النظرية المجذرة في بيان فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في النقب استناداً إلى الآراء التي تم تجميعها وتوضيح طبيعة العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين في المدرسة، وبيان فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس النقب، كذلك توضيح فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في مدارس النقب. والجدول (30.4) يوضح ذلك:

جدول (30.4) الترميزات والنسب للفئات الرئيسية والفرعية لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في النقب

النسبة %	الترميز	الفئة
		*عوامل تحسين أداء المعلم
2.48	62	تفويض الصلاحيات
13.62	340	الرضا الوظيفي
4.01	100	التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية
12.02	300	المشاركة في صنع القرار
5.01	125	التخطيط والتطوير
4.33	108	الرواتب
7.13	178	التطوير المهني والتدريب
		*فاعلية الإدارة المدرسية
4.13	103	زيادة مستوى الثقة بين الإدارة والمعلم
7.21	180	المرونة في التعامل
1.88	47	التمكين الإداري
0.84	21	رفع مستوى الرقابة
2.08	52	المشاركة الفاعلة
0.52	13	مقاومة التغيير
		*تحديات تواجه المدارس العربية في النقب
5.97	149	زيادة التمويل الخاص بالمدارس
1.36	34	اكتظاظ الصفوف
3.81	95	تقديم ارشاد وتأهيل للمعلمين
1.96	49	المناخ الصفّي غير ملائم
1.68	42	تعزير المعلمين مادياً ومعنوياً
		*تطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية
6.89	172	التشارك والتعاون
1.16	29	تغليب المصلحة العامة
2.92	73	ورش العمل والفعاليات المختلفة
0.84	21	التشاور والحديث المشترك
		* فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين
2.16	54	المشاركة والتعاون المستمر
1.52	38	تعزير سلطة المعلم
7.41	185	تذليل العقبات التي تقلل من أداء المعلمين
0.84	21	تحليل البيانات الخاصة بعمل المعلمين
3.57	89	تمكين العوامل المؤدية إلى تحسين أداء المعلمين
6.45	161	بناء علاقات قوية بين المعلمين
100	2496	المجموع

يبين هذا الجدول الفئات الأساسية والفرعية التي تبين فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين والتحديات التي تواجهها المدارس في النقب، وسيتم تفصيل كل فئة بشكل مفصل وتقديم المعلومات الخاصة بها كما يأتي:

أولاً: العوامل المؤدية لتحسين أداء المعلم

أشارت النتائج إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين تمثلت في الرضا الوظيفي والتحفيز المادي وتفويض الصلاحيات والتواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية والمشاركة في صنع القرار والتخطيط والتطوير، والتطوير المهني والتدريب. ويبين الجدول (31.4) العوامل المؤدية لتحسين أداء المعلم.

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	الترميز	الفئة
28.03	340	عوامل تحسين أداء المعلم
24.73	300	الرضا الوظيفي
14.67	178	المشاركة في صنع القرار
10.31	125	التطوير المهني والتدريب
8.90	108	التخطيط والتطوير
8.24	100	الرواتب
5.11	62	التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية
		تفويض الصلاحيات
100.00	1213	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول (31.4) إلى أن الرضا الوظيفي جاء بأعلى نسبة في العوامل المؤدية إلى تحسين أداء المعلم بنسبة بلغت 28.03%، يليها المشاركة في صنع القرار بنسبة 24.73% من آراء المديرين، فيما جاء في المرتبة الثالثة التطوير المهني والتدريب بنسبة

14.67%، يليها المشاركة في التطوير والتخطيط، ثم الحصول على الراتب الجيد، ثم التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية ثم تفويض الصلاحيات.

ويمكن عزو ذلك إلى أن الرضا يشمل كل ما يتعلق بالحصول على البيئة والمناخ المستقر لدى المعلم، والذي يعني الحصول على شراكة مع الإدارة المدرسية في صنع القرار المدرسي والمشاركة بفاعلية الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تدعم التطور في العملية التعليمية، وعليه يرى المديرين أنّ توافر هذه العوامل يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المعلم، وعليه فالإدارة المدرسية الفاعلة يجب أن تدعم توفر هذه العوامل لتمكين المعلم من تقديم كل ما لديه من جهد ومعارف. وقد شكل تفويض الصلاحيات الأقل لدى الإدارة المدرسية والتي عادة لا ترغب في تفويض الصلاحيات للمعلمين لذلك فإن الإدارة المدرسية الفاعلة تهتم بالرضا الوظيفي ثم الإشراف في صنع القرار والتطوير المهني للمعلم.

ثانياً: فاعلية الإدارة المدرسية

أشارت النتائج إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية حسب المديرين تتمثل في المرونة في التعامل مع المعلمين وزيادة مستوى الثقة بين الإدارة والمعلم والمشاركة الفاعلة في الأنشطة والفعاليات والتمكين الإداري للمعلمين ورفع مستوى الرقابة ومقاومة التغيير.

جدول (32.4): الترميزات والنسب للفئات الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية حسب اجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة %	الترميز	الفئة
44.01	180	المرونة في التعامل
25.18	103	زيادة مستوى الثقة بين الادارة والمعلم
12.71	52	المشاركة الفاعلة
11.49	47	التمكين الإداري
5.13	21	رفع مستوى الرقابة
3.18	13	مقاومة التغيير
100.00	409	المجموع

تشير النتائج في الجدول (32.4) إلى أن المرونة في التعامل جاءت بدرجة عالية وبنسبة 44.01% ثم زيادة الثقة بين الإدارة والمعلم بنسبة 25.18، يليها المشاركة الفاعلة بنسبة 12.71.

ثالثاً: تحديات تواجه المدارس العربية في النقب من وجهة نظر المديرين

جدول (33.4) يوضح الترميزات والنسب للفئات الخاصة بالتحديات تواجه المدارس العربية

في النقب حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة.

جدول (33.4): الترميزات والنسب للفئات الخاصة بالتحديات تواجه المدارس العربية في النقب حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة %	الترميز	الفئة
		تحديات تواجه المدارس العربية في النقب
43.06	149	زيادة التمويل الخاص بالمدارس
27.46	95	تقديم ارشاد وتأهيل للمعلمين
14.16	49	المناخ الصفي غير ملائم
12.14	42	تعزيز المعلمين مادياً ومعنوياً
9.83	34	اكتظاظ الصفوف
100.00	346	المجموع

تشير النتائج إلى أن زيادة التمويل الخاص بالمدارس جاء بدرجة عالية بنسبة 43.06% من

آراء المديرين يليه تقديم الإرشاد والتأهيل للمعلمين والحاجة لتطوير قدراتهم وبنسبة 27.46%، على

الجانب الآخر فإنّ المناخ الصفي غير الملائم جاء بالمرتبة الثالثة وبنسبة 14.16%.

هذه النتائج تبين أن التحدي المالي هو أكثر التحديات تأثيراً على المدرسة العربية بالنقب يليه

تدريب تأهيل المعلمين وهذا يدل على أن الاهتمام بالتعليم وبالمعلم وتطويره في المدارس العربية في

النقب متدني.

رابعاً: تطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية

يرى المديرون أن فاعلية الإدارة المدرسية يمكن أن يتم تطويرها من خلال المشاركة والتعاون وذلك من خلال ورش العمل وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة والتشاور والحديث المشترك، بهذه المفردات عبر المديرين عن رؤيتهم لتطوير فاعلية الإدارة المدرسية لتشمل كل ما يتعلق بالعملية التعليمية كاملة.

جدول (34.4): الترميزات والنسب للفئات الخاصة بتطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة	الترميز	الفئة
		تطوير نموذج فاعلية الادارة المدرسية
58.31	172	التشارك والتعاون
24.75	73	ورش العمل والفعاليات المختلفة
9.83	29	تغليب المصلحة العامة
7.12	21	التشاور والحديث المشترك
100.00	295	المجموع

تشير النتائج في الجدول رقم (34.4) إلى أن التعاون والتشارك بين الإدارة المدرسية والمعلمين والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، وترى الإدارة المدرسية من خلال المديرين أن هذا الجانب يتم تطويره من خلال عقد ورش عمل فيما يتعلق بتحسين العملية التربوية وتغليب المصالح العامة للوصول إلى النتائج المهمة في هذا الجانب.

خامساً: فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين

على جانب فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين يرى المديرون أن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين تتمثل في تدليل العقبات إلى تقلل من أداء المعلمين وبنسبة 34.20% يليها بناء علاقات قوية بين المعلمين وتمكين العوامل المؤدية إلى تحسين أداء العاملين والتي تم التطرق إليها في البند الأول من هذا السؤال. والجدول (35.4) يوضح ذلك:

جدول (35.4): الترميزات والنسب للفئات الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين حسب إجابات المديرين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة	الترميز	الفئة
34.20	185	فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين تذليل العقبات التي تقلل من أداء المعلمين
29.76	161	بناء علاقات قوية بين المعلمين
16.45	89	تمكين العوامل المؤدية إلى تحسين أداء المعلمين
9.98	54	المشاركة والتعاون المستمر
7.02	38	تعزيز سلطة المعلم
3.88	21	تحليل البيانات الخاصة بعمل المعلمين
100.00	541	المجموع

إنّ إشارة المديرين إلى اعتبار فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين تبدأ من تذليل العقبات إلى تحليل البيانات الخاصة بعمل المعلمين، في وتعزيز العوامل المؤدية إلى تحسين أداء المعلمين كالرضا الوظيفي المشاركة في صنع القرار، إضافة إلى تعزيز المشاركة والتعاون المستمر وتعزيز سلطة المعلم كلها وسائل من أجل تعزيز وتطوير أداء المعلم.

2.9.1.4. نتائج مقابلة المستشارين التربويين

التحليل النوعي المتعلق بفاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المستشارين

يبين الجدول (36.4) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها على مواضيع

فاعلية الإدارة المدرسية والعوامل التي تؤثر على أداء المعلمين الناتجة عن تحليل البيانات النوعية ضمن النظرية المجردة.

جدول (36.4) توزيع نموذج النظرية المجذرة لفاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المستشارين بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXADA-2022).

النسبة	الترميز	الفئة
8.25	291	فاعلية الادارة المدرسية في تحسين اداء المعلمين
5.10	180	تعزيز الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى المعلمين
4.17	147	استخدام مهارات القيادة التربوية
1.96	69	تبادل الافكار والخبرات
8.28	292	تحليل البيانات التقييمية
4.85	171	اعتماد استراتيجيات التطوير والبناء
11.03	389	تطوير نموذج فاعلية الادارة المدرسية
9.36	330	الريادة والمشروعات التطويرية
3.66	129	التخطيط والتنظيم
3.09	109	المشاركة والتعاون
4.65	164	الرؤية الواضحة
1.90	67	تحديات تواجه المدارس العربية في النقب
11.32	399	العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي واولياء الأمور
7.46	263	التخطيط والتطوير المدرسي
9.87	348	الكفاءة في التعيين للمعلمين
4.45	157	فاعلية الادارة المدرسية
7.46	263	التعاون والتشارك
7.60	268	بناء علاقة ايجابية مع المعلم
2.78	98	تطوير مهارات المعلمين
9.39	331	الابتعاد عن الاستقواء
100.00	3526	عوامل تحسين اداء المعلم
		النمو المهني والتدريب
		المشاركة في القرار
		التحفيز المادي والمعنوي
		الاحترام والتعزيز
		المجموع

يشير الجدول (36.4) إلى أنّ المجموعات الفرعية تكونت من (20) فئة، فيما الفئات الرئيسية

(5) فئات على فئة واحدة وهي فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في مدارس النقب

من وجهة نظر المستشارين، ويمكن ملاحظة أنّ الفئات الرئيسية ذاتها كون الاسئلة التي وجهت للمديرين هي ذاتها التي وجهت للمستشارين، لكن الاجابات اختلفت من خلال التركيز على أمور أخرى من قبل المستشارين لم يتم التركيز عليها من قبل المديرين وذلك حسب طبيعة عملهم ونظرتهم إلى فاعلية الإدارة المدرسية، وأيضا إلى تحسين أداء المعلمين، وهذه الفئات كما يأتي:

أولاً: عوامل تحسين أداء المعلم

يشير الجدول (37.4) إلى العوامل التي تسهم إلى تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المستشارين في مدارس النقب، ويبين الجدول ذلك كما يأتي:

جدول (37.4) يوضح الترميزات والنسب لفئات الخاصة بعوامل تحسين أداء المعلم حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة	الترميز	الفئة
		عوامل تحسين اداء المعلم
34.48	331	الاحترام والتعزيز
27.92	268	المشاركة في القرار
27.40	263	النمو المهني والتدريب
10.21	98	التحفيز المادي والمعنوي
100.00	960	المجموع

أشارت النتائج إلى أنّ الاحترام والتعزيز جاء بدرجة عالية فيما يتعلق بالعوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء المعلم في مدارس النقب، وذلك بنسبة 34.38%، وهذا يعني أنّ المعلم يبحث عن الاحترام والتقدير والاهتمام والتعزيز والشكر على الجهود التي يقدمها لخدمة العملية التعليمية، يأتي في المرتبة الثانية المشاركة في صنع القرار واتخاذ ذلك بنسبة 27.92%، يليه النمو المهني والتدريب، ثم التحفيز المادي والمعنوي، وهذه النتيجة من وجهة نظر المستشارين تعكس أهمية النمو المهني لدى المعلم في حين أنّ التحفيز المادي جاء في النهاية كأقل ما يمكن أن يفكر فيه المعلم.

ثانياً: فاعلية الإدارة المدرسية

جدول (38.4) يوضح الترميزات والنسب للفئات الخاصة بمكونات فاعلية الإدارة المدرسية حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة	الترميز	الفئة
37.32	399	التعاون والتشارك
32.55	348	تطوير مهارات المعلمين
24.60	263	بناء علاقة ايجابية مع المعلم
14.69	157	الابتعاد عن الاستقواء
100.00	1069	المجموع

تشير النتائج حسب آراء المستشارين إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية تكون من خلال التعاون والتشارك بين الإدارة المدرسية والمعلمين وجاء ذلك بنسبة 37.32%، فيما جاء في المرتبة الثانية أن من أهم ما يجب أن تسعى إليه الإدارة المدرسية هو تطوير مهارات المعلمين، وجاء ذلك بنسبة 32.55%، فيما جاء في المرتبة الثالثة بناء علاقة ايجابية مع المعلم بنسبة 24.60%، يليه الابتعاد عن الاستقواء في العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين.

ويمكن عزو ذلك إلى أنّ العلاقة التشاركية هي أفضل وأرقى العلاقات بين الجهات الإدارية في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص، وهذا يعني ضرورة أن تكون العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين علاقة تشاركية تعاونية، تهتم بتطوير مهارات المعلمين والاهتمام بهم وبالعلاقة الايجابية معهم لضمان نجاح الخطط الاستراتيجية التي يتم إعدادها من قبل الإدارة المدرسية.

ثالثاً: تحديات تواجه المدارس العربية في النقب من وجهة نظر المستشارين التربويين

جدول (39.4): الترميزات والنسب لفئات الخاصة بتحديات تواجه المدارس العربية في النقب حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة	الترميز	تحديات تواجه المدارس العربية في النقب
48.24	0.89	التخطيط والتطوير المدرسي
32.06	0.59	العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور
19.71	0.36	الكفاءة في التعيين للمعلمين
100.00	1.84	المجموع

تشير النتائج على هذا الجانب إلى أنّ التحديات تتمثل في التخطيط والتطوير المدرسي بنسبة 48.24%، تليها العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بنسبة 32.06%، تليها الكفاءة في التعيين للمعلمين بنسبة 19.71%.

وهذه التحديات من وجهة نظر المستشارين تختلف عنها من وجهة نظر المديرين، لكنها تصب في ذات الاتجاه نحو تعزيز التعليم في المدارس البدوية، فالتخطيط والتطوير المدرسي مهم ويحتاج إلى تطوير واهتمام تحديداً في ظل عدم الاهتمام من قبل الجهات المسؤولة عن التعليم به في النقب.

على الجانب الآخر فإن العملية التشاركية مهمة في تمكين المجتمع وأولياء الأمور من الاطلاع على سير العملية التعليمية، ويعود ذلك إلى الجهل بأهمية التعليم في البيئة البدوية مقارنة بالبيئات الأخرى، إذ لا يعد التعليم أولوية بشكل عام.

رابعاً: تطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية

جدول (40.4): الترميزات والنسب للفئات الخاصة بتطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة	الترميز	تطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية
39.06	389	التخطيط والتنظيم
33.13	330	المشاركة والتعاون
17.17	171	الريادة والمشروعات التطويرية
12.95	129	الرؤية الواضحة
100.00	996	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول (40.4) إلى أنّ تطوير فاعلية الإدارة المدرسية يحتاج إلى التخطيط والتنظيم وبنسبة 39.06%، فيما يحتاج أيضاً إلى التعاون والتشارك بنسبة 33.13%، يليه الريادة والمشروعات التطويرية.

إنّ التخطيط والتنظيم من المهام المعززة والمطورة للإدارة المدرسية والتي تساعد في بناء المؤسسة التعليمية بالشكل السليم من حيث البناء التنظيمي للعلاقة بين مكونات العملية التعليمية من جانب، وأيضاً العلاقة مع الجوار من جانب آخر، كما يسهم التخطيط السليم والصحيح في تمكين الإدارة المدرسية من تطبيق القوانين واللوائح، وبالتالي تطوير المدخلات والمخرجات للعملية التربوية من تأهيل وتدريب للمعلمين وتنظيم وضبط للبيئة الصفية والتفاعل وتجاوز الأزمات والكوارث.

خامسا: فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين

جدول (41.4): الترميزات والنسب للفئات الخاصة بفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين حسب إجابات المستشارين مرتبة حسب الأعلى نسبة

النسبة	الترميز	فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين
29.83	292	اعتماد استراتيجيات التطوير والبناء
29.72	291	تعزيز الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى المعلمين
18.39	180	استخدام مهارات القيادة التربوية
15.02	147	تبادل الأفكار والخبرات
7.05	69	تحليل البيانات التقييمية
100.00	979	المجموع

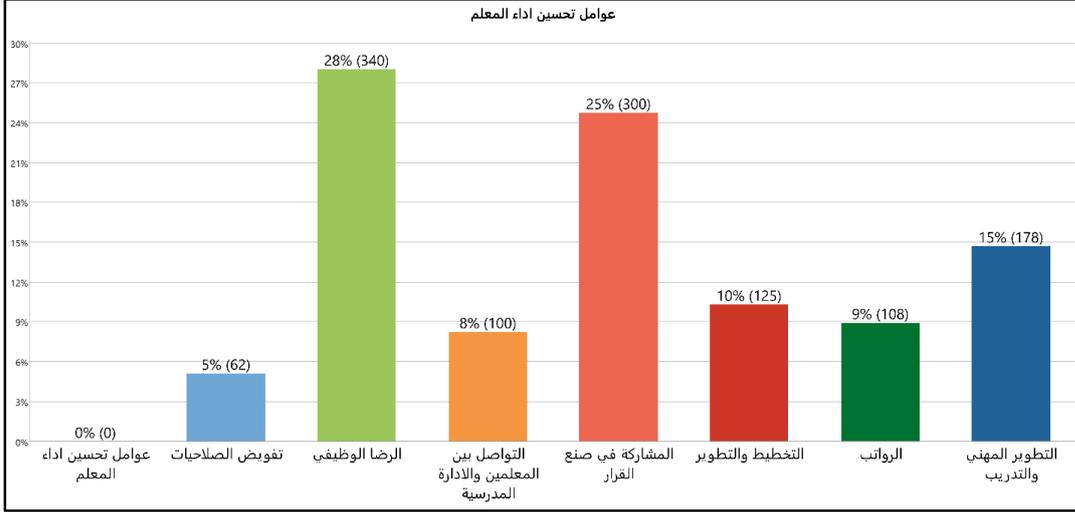
تشير النتائج في الجدول (41.4) إلى أنّ فاعلية الإدارة المدرسية تتمثل في اعتماد استراتيجيات البناء والتطوير بنسبة 29.83%، فيما تعتمد على تعزيز الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى المعلمين بنسبة 29.72%، واستخدام مهارات القيادة من قبل المدير بنسبة 18.39% وتبادل للأفكار والخبرات بين الإدارة المدرسية والمعلمين بنسبة 15.02%.

وتشير هذه النتائج إلى أنّ فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المستشارين تعتمد على أن يكون هناك تطوير وبناء في المدرسة من حيث التخطيط والتطوير المستمر وشعور الالتزام من قبل المعلمين تجاه المدرسة والذي يسهم في تعزيز العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، كذلك أن يكون المدير قائداً، فهذا يساعد في تأسيس شراكة قائمة على التعاون بين الطرفين.

مقارنة المجالات بين المديرين والمستشارين التربويين حسب الفئات الرئيسية الخمس:

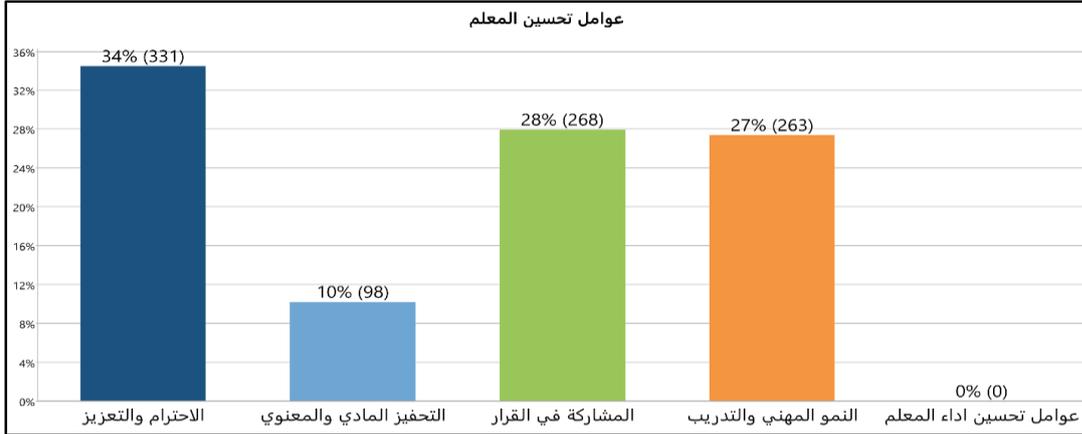
● عوامل تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المديرين

أولاً: المديرين



شكل رقم (4. 1): عوامل تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المديرين

ثانياً: المستشارين



شكل رقم (4. 2): عوامل تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المستشارين التربويين

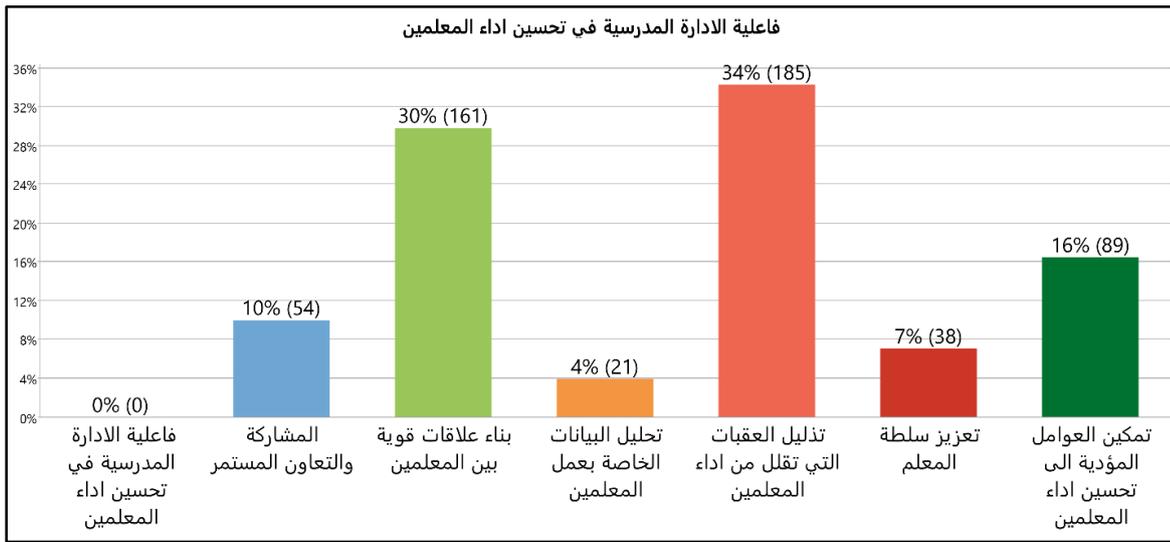
يتضح من المجالات المتشابهة أنّ هناك تركيز من قبل الطرفين على المشاركة في صنع

القرار، والنمو والتدريب المهني والتحفيز المادي، إلا أنّ المستشارين يرون أهمية النمو المهني والتدريب

بنسبة أعلى منها بكثير مما يراه المديرون، ويعود ذلك إلى أهمية النمو المهني لدى المستشارين الذي يهتمون بتعزيز التدريب والتأهيل لدى المعلمين لتطوير قدراتهم في المناهج التي يدرسونها. على جانب المشاركة في اتخاذ القرار أيضا يرى المستشارون أهمية ذلك بنسبة أعلى من المديرين ويعود ذلك إلى أنّ المستشارين يرغبون بدفع المعلم إلى الجانب الإداري أيضا في العملية التعليمية، والمديرون يرغبون بذلك ولكن بدرجة أقل كون ذلك يتعارض مع ثقافتهم التنظيمية في حب السيطرة والاستقواء بالقرار.

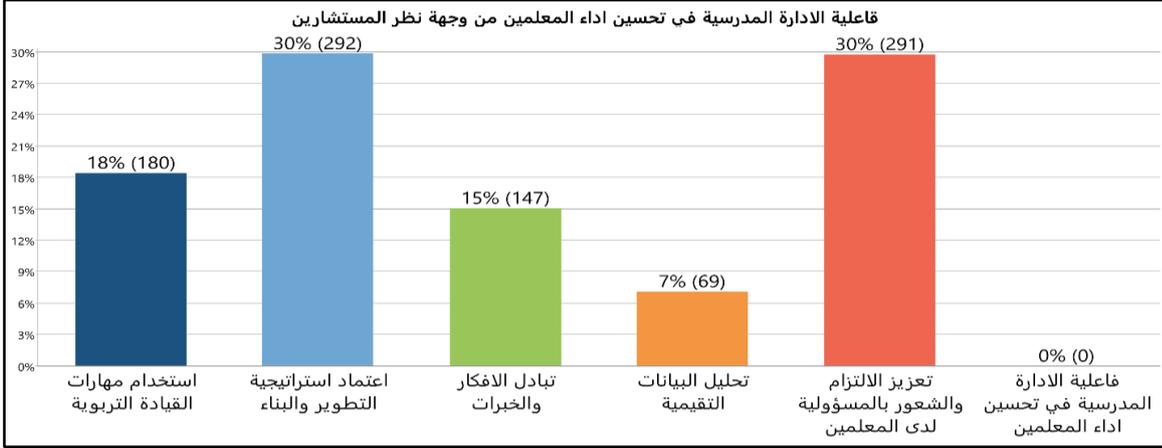
- فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المستشارين التربويين

أولاً: المديرين



شكل رقم (3.4): فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين

ثانياً: المستشارين



شكل رقم (4.4): فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المستشارين

ركز المديرين على سلطة المعلم وعلى تذليل العقبات المانعة من تحسين أداء المعلمين وعلى

بناء علاقة قوية بين المعلمين، فيما ركز المستشارون على تعزيز الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى

المعلمين، وأيضاً اعتماد استراتيجية التطوير والبناء.

يعود هذا الاختلاف إلى الحاجة التي يجب أن تتوفر من قبل كل طرف، فالمدرء يهتمون

بالمعلم من ناحية التعاون والمشاركة وتقليل سلطة المعلم، فيما يهتم المستشارون بتعزيز الالتزام

والشعور بالمسؤولية لدى المعلم.

3.9.1.4. إجابة السؤال الثامن

ما التصور المقترح لزيادة فاعلية الإدارات المدرسية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب

لتحسين أداء العاملين فيها؟

قامت الباحثة بالإجابة عن هذا السؤال من خلال عرضها للتصور المقترح من إعدادها، الفلسفة

والنهج اللذان يقوم عليهما هذا التصور، مسوغاته ومبرراته، وأهدافه وكذلك التوصيات.

2.4 التصور المقترح

وبالرجوع إلى النتائج الكمية والنوعية التي رصدتها الدراسة الحالية، تبين أنه يمكن الإضافة على ما تتصف به هذه المدارس من أمور الإدارة المدرسية، حيث أنّ النتائج في ما يتعلق بالعمليات الإدارية الرئيسية مثل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، التقويم، رعاية الطلبة، والسمات الشخصية للمدير جميعها كانت بمتوسطات مرتفعة وهذا ما أكده المبحوثين من خلال إجاباتهم، ومن خلال إجابات المديرين على أسئلة المقابلة تبين أن هناك الكثير من العقبات والصعاب والعراقيل والتحديات تقف أمام جعل المدارس أكثر فاعلية وتطويرا وتعزيزا للأداء الوظيفي للعاملين فيها وخاصة المعلمين، وفي ضوء هذا ترى الباحثة أنه لا بد من تقديم تصور مقترح يعمل على تعزيز دور الإدارات المدرسية لتكون أكثر فاعلية في مجالات الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي. للطلبة يسهم هذا التصور في تطوير شخصياتهم اجتماعيا وأكاديميا ونفسيا، وللمعلمين يسهم في خلق بيئة عمل مريحة تهتم بهم وباجاباتهم الشخصية وكذلك متطلبات عملهم كمعلمين، وللمجتمع المحلي يعمل هذا المقترح على إشراكه ليكون شريكا ومراقبا للعملية التربوية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب.

يهدف هذا التصور إلى استكشاف فعالية الإدارات المدرسية في تحسين أداء العاملين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب. سيتم تحليل التحديات التي تواجه الإدارات المدرسية في هذه المنطقة، وتقديم مقترحات لزيادة فعاليتها بهدف تحسين الأداء وتعزيز جودة التعليم في هذه المدارس.

يعتمد التصور المقترح لزيادة فعالية الإدارات المدرسية على مجموعة من العوامل الرئيسية التي تشمل تطوير قيادات تربوية فعالة، وتحسين التواصل والتفاعل بين الإدارة والمعلمين، وتوفير

برامج تدريبية وتطويرية مستمرة للمعلمين، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل البيئة التعليمية.

1.2.4. فلسفة التصور المقترح

بالإضافة إلى الاستناد إلى رؤية الأفراد المشمولين في الدراسة، وإرشادات ونصائح الخبراء مثل المديرين والمستشارين التربويين، واستعراض الأدبيات النظرية والتجارب المحلية والعالمية، تبين نتائج المقابلات النوعية مع المديرين والمستشارين التربويين الحاجة الملحة لاقتراحات تجديدية لتحسين العملية الإدارية. يهدف هذا التجديد إلى مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، والتخلص من الفكر الإداري التقليدي الذي يعتمد على الإجراءات الروتينية ولا يواكب التطورات الحالية.

تقوم فلسفة التصور المقترح على الاعتراف بأهمية تطبيق الإدارة الفاعلة للمدرسة ودورها في الإصلاح الإداري للمدارس، وتحقيق التكامل بين المدارس وأصحاب المصلحة. وتهدف أيضا إلى نقل الإدارة المدرسية من النمط المركزي إلى نمط الإدارة اللامركزي القائم على المشاركة في صنع القرار والمحاسبة والرقابة.

وبالتالي، يتطلب هذا التصور توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتطوير مهارات وقدرات العاملين في مجال الإدارة المدرسية، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث. لذا، يجب أن تكون القيادة التربوية الإدارية ذات فهم وعلم ونهج إداري حديث، ومهمتها تحقيق التنسيق والتكامل بين العاملين في المدرسة لضمان المساهمة والتعاون في تحقيق أهداف المدرسة من إعداد الطفل للحياة بطرق فعالة ومنظمة، وذلك باتباع الأساليب التي تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في مجال الإدارة المدرسية (مصطفى، 2002، 36). وهذا التصور

المقترح ينبع من حقيقتين مهمتين وهما ما نتج عن الدراسة الميدانية (كما ونوعاً) من نتائج، وكذلك المنطلقات الفكرية العصرية، ويمكن تلخيصهما كالآتي:

من الناحية العملية: بناءً على التحليل النوعي والكمي الذي أُجري في الدراسة الميدانية الحالية، يتبين أنّ هناك حاجة ماسة إلى تطوير العملية الإدارية في المدارس العربية في منطقة النقب بشكل عام والمدارس الابتدائية على وجه الخصوص، وذلك استناداً إلى النتائج التي تشير إلى ارتفاع متوسطات كافة جوانب الإدارة المدرسية وهذا يقود إلى فكرة أنّ الأرضية متوفرة لتنفيذ برامج هذا التصور. كما يُظهر البحث النوعي والكمي وجود قصور في فهم المديرين والمعلمين للفكر الإداري الحديث والذي ظهر من خلال إجابات المديرين "عدم وجود تناغم وتعاون بين المعلمين، عدم تعزيز وتشجيع المعلمين والثقة بهم، انخفاض مستوى العدالة بين المعلمين، الموارد المالية والبيئة المدرسية، الضغط الكبير على المعلمين، ومن ثم الأمانة والجدية بالعمل والإحساس بالمسؤولية، متطلبات الوزارة والتقييد في الميزانية، عدم كفاءة المعلمين وقلة الخبرة لديهم، ومن ثم تسلط الإدارة وعدم الاهتمام باحتياجات المعلمين، ويليها الإجابة بعدم التنوع بالتعليم، وكذلك ضعف المدير وعدم الحزم مع المعلمين". هذه النتائج تستدعي التقدم بتصور يعمل على تفعيل دور الإدارة المدرسية وأن يكون من أهم لبناته المعلم. من الناحية الفكرية، يعزز هذا التصور الحديث للإدارة المدرسية الحاجة إلى:

- التخلي عن الأهداف التقليدية والسعي للتقدم والتحديث في المدارس، وذلك تماشياً مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- تبني أساليب وأفكار إدارية حديثة تسعى لتطوير وتحديث العملية التعليمية للتغلب على القصور الإداري.

- تعزيز الاتصال الوثيق بين المدرسة والمجتمع المحلي لتطوير المدرسة وتحسين العملية التعليمية وتطوير المجتمع المحلي.
- استغلال الثورة التكنولوجية والانفجار الرقمي لتحقيق التكاملية في العمل الإداري وتحقيق أفضل النتائج.
- التحكم في تأثير ثورة المعلومات والضعف الإداري من خلال الرقابة والسلطة الإدارية والتعامل الفعال مع تحصيل الطلبة الأكاديمي والاجتماعي.

2.2.4. منطلقات بناء التصور المقترح

ترى الباحثة أنّ منطلقات بناء التصور المقترح لتطوير العملية الإدارية في المدارس وأنه باستيعاب هذه المنطلقات، يمكن بناء تصور متكامل وفعال لتطوير العملية الإدارية في المدارس بشكل يواكب التحديات الحالية ويحقق الأهداف التعليمية والاجتماعية بنجاح، وتتمحور حول عدة نقاط رئيسية:

أولاً: الدراسة الميدانية: نتائج الدراسة الميدانية الحالية والتي شكلت منطلقاً مهماً حيث أنها أظهرت ضرورة التركيز على تطبيق الفكر الإداري الحديث في المدارس. هذه الدراسة سلطت الضوء على القصور في فهم المديرين والمعلمين للفكر الإداري الحديث والتحديات التي تواجه تطبيقه. ثانياً: الاتجاهات الإدارية المعاصرة: تبرز أهميتها من أهمية تبني المدارس لأساليب وأفكار إدارية حديثة ومتطورة. يُشير هذا إلى ضرورة التخلي عن الأهداف التقليدية والسعي للتحديث والتطوير بما يواكب التطورات الحالية في مجال الإدارة.

ثالثاً: الثورة التكنولوجية: يبرز هذا المنطلق أهمية استخدام التكنولوجيا والانفجار الرقمي في تحسين العملية الإدارية وتحقيق أفضل النتائج. يتطلب ذلك التكاملية في العمل الإداري للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

رابعاً: الاتصال بالمجتمع المحلي: وهذا يشير إلى أهمية التفاعل والتواصل بين المدارس والمجتمع المحلي لتحسين العملية التعليمية وتطوير المجتمع المحلي ككل.

خامساً: التحديات الإدارية: توضح هذه المنطقة وجود التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الفكر الإداري الحديث، مما يجعل ضرورة تطبيقه أكثر إلحاحاً.

سادساً: طور الاحتياجات التعليمية: ينبغي أخذ تطور الاحتياجات التعليمية والتعلمية للطلاب في الاعتبار عند تطوير العملية الإدارية. يشمل ذلك التوجه نحو مرونة أكبر في التعليم واستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة لتلبية احتياجات الطلاب.

سابعاً: التركيز على التنوع والشمولية: يجب أن يكون التصور المقترح مبنياً على مبدأ التنوع والشمولية، حيث يُعتبر تنوع الطلاب واحتياجاتهم المختلفة جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ثامناً: تعزيز القيم والأخلاقيات: ينبغي للتصور المقترح أن يبرز أهمية تعزيز القيم والأخلاقيات في بيئة التعلم، وذلك من خلال تضمين استراتيجيات لتنمية السلوكيات الإيجابية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب.

تاسعاً: التفاعل مع المجتمع الدولي: يمكن أيضاً أن يشمل التصور المقترح التفاعل مع المجتمع الدولي واستخدام المعايير والممارسات الدولية المعترف بها لتطوير العملية الإدارية في المدارس. 10. الاستدامة والتطوير المستمر: يتعين على التصور المقترح أن يشمل استراتيجيات لضمان استدامة التطوير والتحسين المستمر للعملية الإدارية في المدارس، بما في ذلك تقديم التدريب والدعم المستمر للمعلمين والإداريين.

11. ضعف مساهمة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي صنع القرار المدرسي والرقابة على الأداء.

12. الاتجاه السائد باعتبار المدرسة وحدة تنفيذ دون مراعاة لمدخلات المدارس وعملياتها والمؤثرات الخاصة بنظامها التعليمي.

3.2.4. مرتكزات وأسس التصور المقترح

يرتكز التصور المقترح على التالي:

1. أدبيات الإدارة التربوية الحديثة التي تركز على نمط الإدارة الفعالة للمدرسة، وعلاقة ذلك بالأداء للعاملين فيها.
2. الملاحظات والمشاهدات اليومية في تقارير المراقبين والتربويين والإداريين وأصحاب القرار.
3. نتائج الدراسة الحالية وآراء الخبراء فيها.

4.2.2. أهداف التصور المقترح

- أولاً: الخروج عن المألوف في التعامل مع القضايا التربوية والتعليمية وإدارة المدرسة.
- ثانياً: إلقاء الضوء على الأساليب الأساسية التي يجب أن يتبناها العاملون في المدارس الابتدائية لتعزيز التوجه الإداري بموجب المفاهيم الحديثة للإدارة، مما يؤدي إلى تحسين ممارسات الإدارة داخل مؤسساتهم التعليمية.
- ثالثاً: إعداد رؤية تطويرية قابلة للاستفادة، تهدف إلى تحسين أداء العاملين في المدارس الابتدائية العامة، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم في جميع جوانب العمل الإداري، مستندة إلى الأبعاد الأربعة للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم)، وفقاً للمفاهيم الحديثة للإدارة.
- رابعاً: تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة في بناء خطط المدارس والإشراف على تنفيذها.

خامساً: تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدارس وهم المديرين والمعلمين والطلبة وذويهم والمجتمع المحلي.

سادساً: تعزيز قدرات الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل مبتكرة ومتنوعة من أجل القيام بكامل مسؤولياتها الموقعة على كاهلها.

سابعاً: تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير القائم على النظام اللامركزي في القرارات.

ثامناً: تحسين الكفايات الإدارية، والمهارات القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية في منطقة النقب.

تاسعاً: رفع مستوى جودة التعليم: من خلال تحسين فعالية الإدارات المدرسية وتطوير مهارات المعلمين والمديرين، يمكن تحسين جودة التعليم المقدم في المدارس بمنطقة النقب.

10. تعزيز تطوير المهارات: بتوفير برامج تدريبية وتطويرية متخصصة، يمكن رفع مستوى مهارات المعلمين والمديرين وتحسين أدائهم في مختلف جوانب العمل التربوي.

11. تحسين بيئة التعلم: من خلال توفير الموارد المادية والتقنية اللازمة، بالإضافة إلى تعزيز الدعم الإداري، يمكن تحسين بيئة التعلم في المدارس وتوفير أفضل فرص التعلم للطلاب.

12. تعزيز التواصل والتعاون: بتعزيز التواصل والتعاون بين مختلف أطراف العملية التربوية، يمكن تحقيق أفضل التوجيهات والدعم للمدارس والعاملين فيها.

13. تحفيز الابتكار والتطوير: بتشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا في التعليم وإدارة المدارس، يمكن تحفيز التطوير المستمر وتحسين العملية التعليمية. ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين

في مدارس منطقة النقب

14. تحديد الصفات والسمات

15. تحقيق النجاح والتميز: من خلال تنفيذ هذا التصور، يمكن تحقيق نتائج أفضل للمدارس في

منطقة النقب وتعزيز مكانتها كمراكز تعليمية متميزة.

16. تعزيز المنظومة القيمية والأخلاقية والإنسانية التي يجب أن تسود مناخ العمل في المدرسة،

من خلال تعزيز القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية التي تبني الثقافة التنظيمية في المدرسة.

باختصار، يهدف هذا التصور إلى تحسين الأداء التربوي ورفع مستوى التعليم في منطقة النقب

من خلال تطوير الإدارات المدرسية وتحسين أداء العاملين فيها.

5.2.4. إجراءات تنفيذ التصور المقترح

أولاً: تبني الإدارة الذاتية وإصدار التشريعات: هذه الخطوة تساعد على توفير بيئة تنظيمية تعزز

الاستقلالية والمسؤولية داخل المدرسة، مما يمكنها من اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية وفقاً

لاحتياجات المجتمع المدرسي المحلي.

ثانياً: تطوير الأدلة التنظيمية وأنشاء قاعدة بيانات: يمكن لهذه الخطوة مساعدة الإدارات المدرسية

على فهم نقاط القوة والضعف في أدائها وتحسينها على أساس أدلة قائمة على البيانات.

ثالثاً: تطوير قدرات القادة والموظفين: من خلال توفير الدورات التدريبية وورش العمل، يمكن تحسين

مهارات القيادة والتواصل وإدارة الموارد البشرية لدى العاملين في الإدارات المدرسية.

رابعاً: إقامة شبكة ربط بين المدارس وتطوير الشراكات المحلية: هذا يساعد على تبادل المعرفة

والخبرات ودعم الابتكار وتطوير الممارسات الجيدة بين المدارس في المنطقة.

خامساً: تشجيع التواصل المستمر وإقامة مجالس إدارية فعالة: تشجيع التواصل المستمر يساهم في

بناء ثقافة تعاونية وتحسين العمل الجماعي داخل الإدارات المدرسية.

سادساً: توفير الدعم والإمكانيات من وزارة التعليم: يجب على الحكومة أن تدعم التغييرات المطلوبة من خلال توفير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة.

6.2.4. خطوات تنفيذ التصور المقترح

الخطوة الأولى: التمهيد للمفهوم الإداري الجديد

قبل الشروع بأي خطوة تنفيذية للمقترح لا بد من إجراء النقاش الكافي والمناسب حول الفكر الإداري الجديد الذي يتضمن آليات أن تصبح الإدارة المدرسية أكثر فاعلية وأنها ليست مجرد إدارة مسؤولة عن تطبيق وتنفيذ اللوائح والتعليمات من الجهات العليا، بمعنى الفكر العصري للإدارة المدرسية، هذه الحوارات والنقاشات مع الجميع ومن له علاقة بالعملية التربوية (المديرين، والمعلمين، وأهالي الطلبة، والجهات العليا في الجهات المشرفة على التعليم)، من أجل تثبيت محددات وأهداف وخطوات تنفيذ هذا التصور واستدامته من خلال إجراء عمليات التقييم المستمرة والاطلاع على التغذية المرتدة للاستفادة منها في عملية التصويب والتعديل للتصور المقترح. باتباع هذه الخطوات، يمكن تحفيز المديرين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب على قبول وتبني التغييرات والتحسينات في الإدارة المدرسية، وبالتالي تحسين أدائهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف التعليم والتعلم. وهذه الخطوة تشمل:

1. دراسة الوضع الحالي (القائم) للمدارس الابتدائية بخصوص طبيعة أنظمة الإدارة والقيادة

المتبعة فيها، وبيان نقاط القوة والضعف وكذلك السلبيات والإيجابيات مما يمارسونه الآن على صعيد تطوير وتطوير المدارس، وهل هناك حاجة لإجراء تغيير في النمط القيادي لهذه المدارس بناء على تأثيرات هذه النظم في خلق جو تعليمي وتربوي مناسب وملائم لتحقيق

أهداف العملية التربوية يأخذ بالحسبان متطلبات كل عضو فيه من المدير كقائد، والمعلمين كجهات تنفيذية، وطلبة كمستفيدين وأهالي كجهة داعمة لهذه الأفكار الإدارية الجديدة.

2. هذا الحوار والمناقشة العلمية مع مديري المدارس يجب أيضا أن تركز على التحديات والصعوبات التي تواجه إداراتهم المدرسية والعاملين بها حاليا بسبب تبني أسلوب الإدارة الروتيني التقليدي، والحاجة الملحة إلى حلول فعالة تتشجع المديرين على الاعتراف بفشل المحاولات السابقة وتوجيه تفكيرهم نحو الحاجة إلى التغيير ومناقشة كل ما يخص هذا التغيير.

3. بعد هذا الحوار والنقاش المستفيض تأتي مرحلة الإقرار بالقصور الناتج عن النمط الحالي للقيادة والإدارة وأنه قد حان الوقت لإجراء التغيير المناسب من خلال اقناع الجميع به لأهمية اقتناعهم بالفكر الإداري الجديد من أجل إنجاحه. كذلك يجب أن يشرح ويفسر المديرين أسباب القصور والإخفاقات في حل المشكلات الإدارية والتعليمية، مع التركيز على ضرورة التغيير والتجديد نتيجة لفشل الأساليب التقليدية في التعامل مع التحديات الحالية.

4. تشجيع فكر التجديد والتغيير: يجب التركيز على تنمية القدرة على التغيير والتجديد لدى مديري المدارس، مع تقديم التدريب والدعم لتغيير البنى العقلية والثقافية لصالح التطور والتحسين المستمر.

5. العمل على نشر فكرة التغيير الإداري الجديد للمدارس الابتدائية والشروع بتطبيقها من خلال استخدام وسائل الاتصال (المرئية والمسموعة والمكتوبة) لإعلام المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي بشكل فعال حول الجهود التجديدية والتغييرات التي تُقدّمها الإدارة المدرسية، مما يساهم في تعزيز الوعي الجماعي بأهمية الجهود التجديدية والتغييرات الإدارية.

الخطوة الثانية: إقرار التغيير والتحول في الفكر الإداري لإدارة المدرسة، وتتضمن النقاط التالية:

1. تبني ثقافة التغيير: يتطلب إقرار التحول في الفكر الإداري تبني ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة. يجب أن تُشجع الإدارة والمعلمين على التفكير الإبداعي والمبتكر وقبول التغييرات التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وجعلها أكثر فاعلية.
2. تحفيز القيادة المدرسية: يجب أن يلعب قادة المدارس دوراً فاعلاً في تحفيز التغيير وتشجيع فرق العمل على التطور والتحسين المستمر. يجب أن يكون لدى القادة المدرسيين رؤية واضحة للتغيير والتحول وأن يكونوا قادرين على توجيهه وتحفيز الفرق بشكل فعال.
3. توفير الدعم والتدريب: يجب البحث في الليات توفير الدعم اللازم والتدريب المستمر لمديري المدارس وأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من التعامل بفعالية مع التغييرات وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية.
4. التواصل والشفافية: يجب أن يتم تعزيز التواصل والشفافية بين الإدارة المدرسية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور. يساعد هذا على بناء الثقة وتحفيز الجميع للمشاركة بفعالية في عملية التغيير وتحسين الأداء.
5. قياس الأداء والتقييم المستمر: ينبغي أن يتم تطبيق أنظمة فعالة لقياس الأداء والتقييم المستمر لمراقبة تقدم عملية التغيير وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين إضافي.

الخطوة الثالثة: التخطيط، وتتضمن:

1. إشراك العاملين في عملية التخطيط: تشجيع جميع العاملين في المدارس على المشاركة في عملية التخطيط، خاصة التخطيط بعيد المدى. هذا يضمن اتخاذ القرارات بناءً على تحليل شامل للوضع الحالي وتوقعات المستقبل. بعد اتخاذ القرار الجماعي، يتحوّل المدير إلى قائد

يسعى للتحسين والتطوير، ويتبنى أساليب إدارية جديدة تعزز التعاون والشراكة مع معلميه، ويعمل على إلهامهم لتحقيق أهداف المدرسة الجديدة. ويُشعر المدير معلميه ومجلس الآباء بأهمية دورهم كشركاء في صنع القرار، مما يشجعهم على التعاون والمشاركة الفعّالة في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. وأخيراً، يتم الاتفاق بين المدير والمعلمين ومجلس الآباء على عقد اجتماعات مستقبلية لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة ضمن الرؤيا الإدارية الجديدة العصرية، مما يُعدُّ أساساً لبناء الخطط السنوية والاستراتيجيات المستقبلية التي تعكس تطلعات المدرسة وتحققها بشكل شامل وفعّال.

2. تطوير البرامج التدريبية: الاهتمام بتطوير برامج التدريب للإدارات المدرسية بمختلف مستوياتها، مع مراعاة الأسس العلمية في تصميم وتنفيذ وتقييم هذه البرامج.

3. تنمية القادة والتخصصات المساعدة: يجب الاستثمار في تطوير القادة الجدد وتعزيز التخصصات المساعدة من خلال إنشاء مؤسسات تعليمية متخصصة وتنفيذ برامج تدريبية في هذا المجال.

4. وضع التشريعات والقوانين الملائمة: يجب وضع التشريعات والنظم التي تدعم الإدارة المدرسية وتحررها من المعوقات، وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح.

5. زيادة حصة الإدارة المدرسية المالية: يجب زيادة الموارد المالية المخصصة للإدارات المدرسية لضمان تنفيذ الأهداف والبرامج بفعالية.

6. زيادة حصة الإدارة المدرسية من الموارد البشرية: يجب زيادة الموارد البشرية المخصصة للإدارات المدرسية لضمان تنفيذ الأهداف والبرامج بفعالية.

7. إنشاء فريق إدارة الأزمات: يجب إنشاء فريق متخصص على مستوى الوزارة للتعامل مع الأزمات ووضع السيناريوهات المحتملة للتعامل معها.

8. تطبيق المهارات الإدارية المكتسبة: يجب على العاملين في المدارس تطبيق المهارات والاستراتيجيات الإدارية (المهارات الشخصية، والفنية، والإدارية، والقيادية) التي تعلموها خلال عملية التدريب داخل المدرسة.

الخطوة الرابعة: وهذه الخطوة تتضمن:

1. تخصيص الموارد اللازمة: يجب على الإدارة التعليمية تخصيص الموارد اللازمة لتوفير برامج التدريب والتأهيل المناسبة للمديرين والمعلمين. يجب أن تكون هذه البرامج شاملة ومتخصصة لتلبية احتياجاتهم وتطوير مهاراتهم في القيادة والتعليم.

2. تدريب القادة: ينبغي أن يتم تدريب قادة المدارس على المفاهيم الحديثة للإدارة التعليمية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وبناء الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3. تعزيز مهارات التواصل والاتصال: يجب أن يتضمن التدريب تطوير مهارات التواصل الفعّالة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة وأولياء الأمور والطلاب، حيث تلعب هذه المهارات دوراً حاسماً في بناء بيئة تعليمية إيجابية وثمرّة.

4. تنمية المهارات التقنية: يجب أن يتضمن التدريب تنمية المهارات التقنية للمعلمين والمديرين، بما يتيح لهم الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا في عملية التعليم والإدارة.

5. تنمية الكفايات الشخصية والإدارية: يجب أن يتضمن التدريب تنمية الكفايات الفنية والإدارية والشخصية للمعلمين والمديرين، بما يتيح لهم الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا في عملية التعليم والإدارة

6. تشجيع الابتكار والابداع: ينبغي أن يشجع التدريب على التفكير الإبداعي والابتكار في تصميم البرامج التعليمية وتنفيذ الإجراءات الإدارية، مما يسهم في تحسين الجودة ورفع مستوى الأداء.
7. المتابعة والتقييم: يجب أن تتبع الإدارة التعليمية عملية التدريب وتقييم فعاليتها، والتفاعل مع التحديات التي قد تطرأ خلالها، وتقديم الدعم اللازم لضمان تحقيق أهداف التطوير.

الخطوة الخامسة: التنفيذ: ويتضمن المراحل التالية:

أولاً: مرحلة التنظيم والتحضير:

1. نشر ثقافة التغيير والتطوير الإداري بين العاملين في المدرسة وتحديد مهام كل موظف مع وضع بطاقة وصف وظيفي لتوضيح دوره وتكامله مع أدوار الآخرين.
2. تدريب العاملين في الإدارة المدرسية وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية وبأسلوب علمي.
3. خلق مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والإبداع والمشاركة الفعالة لتحقيق أعلى مستويات التميز والتفوق.
4. إعادة تنظيم الهياكل الإدارية لتحسين فاعلية الجهاز الإداري وتحسين قنوات الاتصال.
5. تطوير البنية التنظيمية لتناسب مع متطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
6. الاستفادة من التقنيات الحديثة في علم الإدارة مثل الحوسبة الإلكترونية وشبكات الاتصالات لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مستدير ومبني على الحقائق.
7. اختيار القيادات التربوية بعناية وفقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل النظام الإداري، مع الاهتمام بخبرة الفرد وكفاءته في الأداء الإداري.

8. تنظيم وحدة التطوير الإداري للعاملين في المدارس الابتدائية العامة لتعريفهم بالأساليب الإدارية الحديثة واستخدام التكنولوجيا في تنظيم العمل المدرسي ورفع إنتاجية المدرسة.

9. تعزيز الأداء المتميز لمديري المدارس من خلال تفويضهم بصلاحيات واسعة وتوفير الدعم والفرص للتطوير الشخصي والمهني.

ثانياً: مرحلة توجيه الإدارة المدرسية، وتتضمن:

1. تبني منهجية القيادة التشاركية وتنوع أنماط المشاركة وفقاً لمتطلبات كل موقف.
2. عقد اجتماعات دورية ومنتظمة مع هيئة التدريس لمتابعة التغييرات والتجديدات في المناهج الدراسية وتوجيههم توجيهاً موضوعياً.
3. الاستفادة من الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية (العقلية، الاجتماعية، الآلية).
4. التركيز على تعزيز العلاقات الإنسانية وتحسينها بين جميع العاملين بدلاً من التسلط.
5. الاتجاه نحو العلاقة الموقفية من خلال تشخيص المواقف والتلاؤم معها وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل بما يتفق مع معطيات البيئة المحلية.
6. تطوير وسائل الاتصال والتواصل عبر شبكات دولية لضمان تدفق المعلومات المستمر والفعال.
7. تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري لتحقيق التأثير الإيجابي ورفع مستوى أداء العمل وتحقيق الأهداف التربوية.
8. التركيز على تأثير القيادات التربوية في المدرسة على الجوانب السلوكية للطلاب وتحسينهم من الانحرافات الفكرية والسلوكية.

9. تنظيم ورش عمل في وحدة تطوير الإدارة لتبادل الأفكار والخبرات بين مدير المدرسة والعاملين في الإدارة المدرسية لضمان نجاح العمل في المدرسة بتكامل المعرفة النظرية والتطبيقية.

ثالثاً: مرحلة تقييم الإدارة المدرسية، وتتضمن:

1. إنشاء جهاز لضمان جودة العمل الإداري في المدرسة مع توفير الإمكانيات الكافية لسيير عمل هذا الجهاز.
2. اعتماد تقنيات وأدوات للتقويم والرقابة الإدارية في المدرسة.
3. تطبيق نظام الرقابة المستمرة واعتماد معايير واضحة لمتابعة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات بناءً على النتائج.
4. وضع نظام لتقويم أداء العاملين مع التركيز على التميز والتفوق والابتكار.
5. إجراء بحوث تقويمية للموظفين الإداريين الجدد لتقييم مدى امتلاكهم للكفاءات الإدارية اللازمة لوظائفهم.
6. تزويد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، وضرورة تحديث هذه المعلومات والبيانات بانتظام وتوفيرها بشكل منظم لسهولة الوصول إليها.
7. جعل العملية الإدارية عملية تعاونية تهدف إلى تحسين وتطوير العمل الإداري ومساعدة العاملين وتوجيههم نحو المشاركة المستمرة في بيئتهم المدرسية والمجتمع المحلي.
8. الاستفادة من التقدم التقني والمعلوماتي في تطوير وسائل وأساليب التعليم والتربية في المدارس لتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية وكفاءة.

بالإضافة إلى أن خطوة تنفيذ التصور المقترح يمكن أن تشمل النقاط التالية:

1. تشكيل مجلس إدارة المدرسة واعتماده من قبل الإدارة التعليمية.
2. تفويض الصلاحيات بشكل كامل لمجلس إدارة المدرسة.
3. التحليل البيئي للمدرسة.
4. إعداد الخطة المدرسية واعتمادها من قبل مجلس إدارة المدرسة.
5. دراسة بنود الصرف واتخاذ القرارات المالية من قبل مجلس إدارة المدرسة.
6. تشكيل فرق الرقابة على التنفيذ ومتابعة تقارير الأداء من قبل مجلس إدارة المدرسة.
7. رفع تقارير الأداء والميزانيات لإدارة التعليم بشكل مستمر.
8. تقوم إدارة التعليم بدور مراقب خارجي لأداء عمل فرق المدرسة وتتدخل عند الحاجة لذلك.

7.2.4. تحديات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

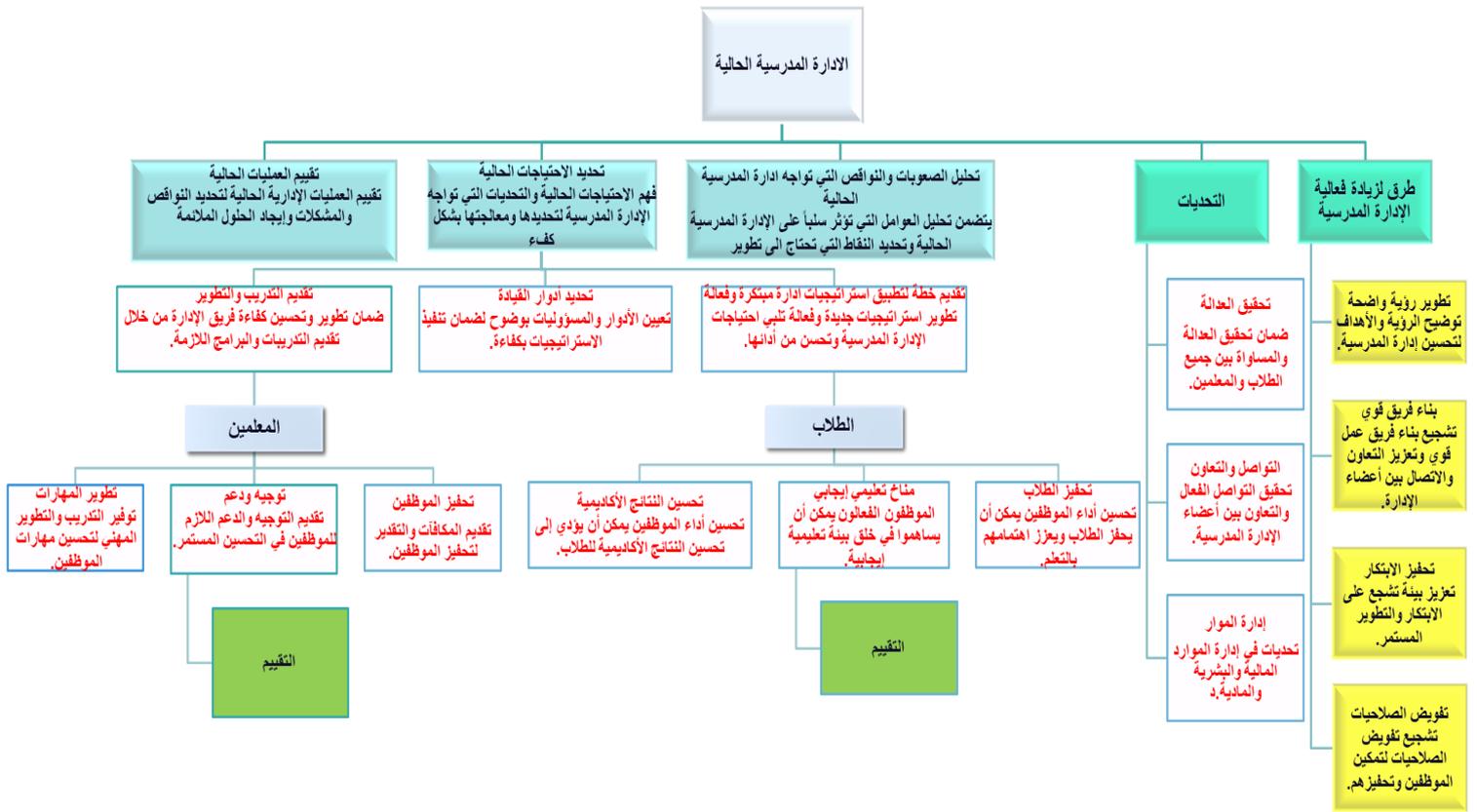
1. مقاومة المديرين والعاملين في المدارس الابتدائية لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة بسبب اعتقادهم بعدم كفاية الوقت لتنفيذها. يمكن التغلب على هذه المقاومة من خلال تعزيز فهمهم لأهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتوضيح كيفية استغلال الوقت بفعالية من خلال إعداد دليل ميسر لتطبيق الأساليب الإدارية بطريقة علمية.
2. ضعف الإدراك لأهمية التجديد في الأساليب الإدارية ودورها في تحسين الأداء المدرسي. يمكن التغلب على هذا الضعف من خلال عقد الندوات والدروس لتوعية الموظفين بأهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تلبي متطلبات العصر.

3. انشغال المديرين بالمشكلات الروتينية دون الاهتمام بالجوانب الإدارية المؤسسية. يمكن التغلب على هذا الانشغال من خلال تقديم ورش تدريبية تسلط الضوء على أهمية الاهتمام بالجوانب الإدارية في المؤسسة.

4. قلة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المدارس الابتدائية. يمكن تحقيق هذا من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز التفاعل الإيجابي مع التغييرات الإدارية المقترحة.

8.2.4. متطلبات إنجاز التصور المقترح

1. تعزيز الوعي: توعية جميع العاملين بأهمية الأساليب الإدارية الحديثة وضرورة تبنيها.
2. توفير وتطوير القدرات: توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
3. قوة الإرادة: توفير الدعم والتشجيع من قبل الإدارة العليا لتطبيق الأساليب الإدارية الجديدة.
4. توسيع المشاركة: الاستماع إلى وجهات نظر العاملين في المدرسة وضمان تضمين احتياجاتهم أثناء وضع الخطط المدرسي.



شكل رقم (5): مخطط تفصيلي للتصور المقترح حول زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج الكمية والنوعية التي توصلت لها هذه الدراسة وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها، وكذلك يتضمن التوصيات.

1.5 مناقشة نتائج البيانات الكمية (الاستبانة)

1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت الإجابة على هذا السؤال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.730) وبنسبة مئوية (80.1%) وهذا يدل على أن مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعا. وفي مجالات فاعلية الإدارة المدرسية فقد وجدت أيضا في مستويات مرتفعة تراوحت متوسطات تقديرات الباحثين ما بين 3.93-4.08 مما يشير إلى مدى اختلاف وجهات النظر بين المعلمين في هذه المجالات، على الرغم من أنها في المجمل تظهر مستوى عالٍ من الفاعلية، كما يلي:

أولاً: رعاية الطلاب: يُظهر المتوسط الحسابي العالي (4.08) أن المعلمين يرون أن رعاية الطلاب في المدارس العربية في منطقة النقب تُعتبر فعالة بشكل كبير، مما يشير إلى أهمية الاهتمام بالطلاب وتلبية احتياجاتهم.

ثانياً: تنفيذ الدرس: بمتوسط (4.07)، يدل هذا المتوسط على أن المعلمين يرون أن تنفيذ الدروس في المدارس الابتدائية في المنطقة فعال بشكل ملحوظ، مما يشير إلى جودة التدريس والتعلم في هذه المؤسسات.

ثالثاً: التقويم: يُظهر المتوسط الحسابي (4.02) أن التقويم في المدارس العربية في المنطقة يُعتبر جيداً، مما يشير إلى وجود عمليات تقويم فعالة لأداء الطلاب وتقديمهم الأكاديمي.

رابعاً: الابتكار الإداري: يُظهر المتوسط الحسابي (4.01) أن المعلمين يرون أن هناك اهتماماً بالابتكار والتحسين المستمر في إدارة المدارس الابتدائية في المنطقة.

خامساً: العلاقات الإنسانية: يُظهر المتوسط الحسابي (3.99) أن العلاقات الإنسانية في المدارس العربية في المنطقة تُعتبر جيدة، وهو عامل مهم يسهم في بيئة التعلم الإيجابية.

سادساً: التخطيط: يشير المتوسط الحسابي (3.99) إلى أن عمليات التخطيط في المدارس الابتدائية في المنطقة تتم بشكل فعال.

بشكل عام، تُظهر النتائج أنّ المعلمين يرون فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب بشكل إيجابي، وهذا يعكس الجهود التي تُبذل لتحقيق جودة التعليم والإدارة في المؤسسات التعليمية. وقد تعزى هذه النتائج إلى تقييم المعلمين لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم إلى تحسن ما قد طرأ على العملية التعليمية في هذه المنطقة. وفيما يخص مجالات فاعلية الإدارة المدرسية المختلفة، أشارت النتائج

إلى وجود بعض الاختلاف في وجهات النظر بين المعلمين في هذه المجالات، على الرغم من أنها في المجمل تظهر مستوى عالٍ من الفاعلية.

وقد جاء في المرتبة الأولى مجال رعاية الطلبة حيث حظي بأعلى متوسط وأن جميع الفقرات في هذا المجال جاءت أيضا بدرجة عالية تراوحت متوسطات تقديراتها ما بين 4.01-4.14. وحصلت الفقرة "يركز المدير على توعية الطلبة بأهمية الالتزام بالقواعد والتعليمات المدرسية" على أعلى متوسط حسابي (4.14)، يليها فقرة "ينظم برامج خاصة للطلبة بطيئين التعلم" بمتوسط حسابي (4.13). وحصلت الفقرة "يتعاون مع المعلمين في كشف مواهب الطلبة وتنمية قدراتهم" على أقل متوسط حسابي (4.01)، يليها الفقرة "يقدم برامج ومسابقات رياضية وثقافية للطلاب وأفراد المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (4.03).

وتعزو الباحثة هذا إلى التزام الإدارة المدرسية بضمان بيئة مدرسية تشجع على النجاح الشخصي والأكاديمي لكل طالب، مما يسهم في تعزيز تجربة التعلم الإيجابية ونجاح الطلاب في المدرسة. توضح نتائج الدراسة تركيز الإدارات المدرسية على رعاية الطلاب في المدارس العربية بمنطقة النقب، حيث كان متوسط تقييم المعلمين لفاعلية الرعاية الطلابية مرتفعا بنسبة 81.6%. يُظهر هذا المستوى التزاما قويا من الإدارات المدرسية بتوفير بيئة تعليمية داعمة ومشجعة تهتم بحاجات الطلاب الشخصية والأكاديمية. قد يرجع هذا التركيز المتزايد إلى التفاعل الإيجابي بين الإدارة المدرسية والطلاب، وتوفير برامج وخدمات متنوعة تستهدف تطوير الطلاب ودعمهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للقيادة الفعالة دور كبير في تحقيق هذا التركيز، حيث يمكن للمديرين الذين يظهرون القيادة الفعالة أن يلهموا المعلمين ويحفزهم على تقديم أفضل رعاية للطلاب. تعزز هذه النتائج أهمية إرساء بيئة مدرسية تشجع على النجاح الشخصي والأكاديمي لكل طالب، مما يسهم في تحقيق تجربة تعلم إيجابية ونجاح الطلاب في مسيرتهم التعليمية.

وترى الباحثة أنّ هناك فاعلية واضحة للإدارة المدرسية في توعية الطلبة بأهمية الالتزام بالمواعيد والتعليمات المدرسية، ومعالجة المشكلات السلوكية والأكاديمية لدى الطلبة بطريقة تربوية من خلال تفعيل برامج الإرشاد في المدرسة لتقليل المشكلات السلوكية لدى الطلبة. ووضع خطط علاجية لمواجهة تدني التحصيل الدراسي لدى الطلبة إلا أنّ هناك ضعف في تبني آليات عملية للكشف عن أسباب تدني التحصيل لدى الطلبة، وأنّ هناك افتقار لإجراء البحوث الإجرائية للوقوف على نقاط القوة والضعف بالرغم من وجود خطط بدرجة كبيرة لذلك فإنّ تنفيذها لا يرتقي إلى المستوى المطلوب. لذلك لا بد من ترجمة الأهداف والخطط الموضوعية إلى واقع عملي يعكس على تحسين في رعاية الطلبة وتماشى هذه النتيجة مع ما ذكرته الهباش (2002) حول أهمية الاهتمام بالطلبة ورعايتهم، حيث يتم ذلك من خلال تحليل درجاتهم وتفسيرها بشكل دقيق. ويشمل هذا التقييم للطلاب الجوانب الخلقية والاجتماعية، مع توفير فرص النمو الشامل لهم على الصعيدين الجسمي والعقلي والاجتماعي والنفسي، وذلك من خلال تشكيل لجان لدراسة مشكلاتهم وتوفير المستلزمات اللازمة لتسهيل الإشراف والمتابعة والتقييم لهم. وتشمل هذه الجهود أيضا دراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة. كما يتماشى مع التوصيات التي قدمتها دراسة الحوري (2015) بضرورة مشاركة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في برامج تدريبية تسعى لرعاية واكتشاف الطلبة الموهوبين، نظراً لأهميتهم الفعالة في المساهمة الإشرافية والقيادية والإدارية.

وترى الباحثة أنه لا بد من أن تقوم الإدارة المدرسية بتفعيل أعمالها وخططها مما ينعكس إيجاباً على أداء الطلبة وهذا يتفق مع ما أشار إليه التل (1993) أنّ المدرسة الفعالة هي المدرسة التي يتوفر فيها قيادة قوية ومناخ إنساني منظم في حصول الطلبة على درجات مرتفعة بالإضافة إلى تعليمهم المهارات المهمة. إضافة إلى أنّ من أولى مهمات الإدارة المدرسية هي المخرجات النهائية للعملية التعليمية وهي بناء جيل يتمتع بخصائص وخصال حميدة مقبولة اجتماعياً ومجتمعياً وهذا ما

يستدل عليه في المجتمع ومن خلال أهالي الطلبة والذين حينها يستطيعون تقييم المدرسة وإدارتها ومن هنا لا بد من بذل المزيد من اهتمام الإدارة المدرسية في هذا المجال.

وجاء في الدرجة الثانية مجال تنفيذ الدرس بمتوسط (4.07)، وانحراف معياري (0.787) ويدل هذا المتوسط على أن المعلمين يرون أن تنفيذ الدروس في المدارس الابتدائية في المنطقة فعال بشكل ملحوظ، مما يشير إلى جودة التدريس والتعلم في هذه المؤسسات. ويلاحظ من النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية تراوحت متوسطات تقديراتها ما بين 3.98-4.20. وحصلت الفقرة "يشجع على أهمية الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف" على أعلى متوسط حسابي (4.20)، يليها فقرة "يرشد إلى ضرورة غرس القيم لدى الطلبة مثل الأمانة والصدق وغيرها" بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة "يوفر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الدروس بنجاح" على أقل متوسط حسابي (3.98)، يليها الفقرة "يعطي تعليمات وإرشادات واضحة بشأن أهداف التعلم والمناهج" بمتوسط حسابي (4.01).

وفقاً للباحثة، تشير النتائج إلى أن المعلمين يقدرّون ويقيمون بشكل عالٍ جهود الإدارة المدرسية في تشجيع الجوانب المختلفة لتنفيذ الدروس بفعالية. فعلى سبيل المثال، تظهر العناصر مثل الاهتمام بالانضباط والقيم الأخلاقية، واستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، وتوجيه المعلمين لمراعاة الفروق الفردية للطلاب، دوراً فعالاً للإدارة المدرسية في توجيه العملية التعليمية نحو النجاح. وتعتقد الباحثة أن هذا قد يكون ناتجاً عن تركيز المديرين على تنفيذ الدروس أكثر من التخطيط اليومي، وذلك لضبط الصف ومنع حدوث الفوضى وتهيئة الطلاب للمشاركة الفعالة في المناهج الدراسية. ويُعزى غرس القيم إلى الإيمان القوي للمديرين بأهمية هذه القيم في نفوس الطلاب، ولما لها من تأثير في تنظيم سلوكهم. وتشير الباحثة إلى أن هذه القيم تحتاج دائماً إلى تذكير الطلاب بها، حيث يعزز ذلك استمرارية تأثيرها في بناء سلوكياتهم وقيمهم التربوية. كما أن تنفيذ الدرس من المهام المهمة

للمعلم حيث يتم تقييمه من قبل مشرفين خارجيين من الجهة المشرفة على العملية التعليمية وبهذا يصبح المدير أو الإدارة معنية بشكل كبير أن تظهر هي ومعلميها بمظهر المدرسة الملتزمة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف العملية التربوية من تحصيل أكاديمي للطلبة بناء على طريقة وتنفيذ الدروس فيها، وبالتالي ظهور اسم المدرسة بين المدارس الأخرى واقتران ذلك بالإدارة المدرسية فيها وهذا لا يخفى على أحد هذه الأيام حيث بتنا نلاحظ مدى مباهاة المدارس بإنجازاتها على مواقع التواصل الاجتماعي والذي أيضا بدوره يدفع المديرين الآخرين للسعي لتحقيق هذه النتائج والإنجازات.

ومع ذلك، يجدر بنا أن ننتبه إلى أن النتائج تشير أيضا إلى وجود بعض الجوانب التي لم تحظ بتقييم عالٍ من قبل المعلمين، مثل توفير الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الدروس بنجاح. يمكن أن يُفسر هذا بأن هناك فجوة محتملة في التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية بشأن احتياجات المعلمين والموارد المتاحة، والتي قد تؤثر على فعالية عملية التدريس أو أن يكون هناك نقص في هذه الاحتياجات تتعلق بأمور الميزانيات الممنوحة للمدارس في الوسط العربي. باختصار، يُظهر تحليل النتائج أهمية دور الإدارة المدرسية الفعّالة في توجيه ودعم المعلمين في عملية تنفيذ الدروس، والتي تعتبر أساسية لتحقيق جودة التعليم وتحسين أداء المعلمين في المدرسة.

ويأتي في المرتبة الثالثة مجال التقييم، حيث يُظهر المتوسط الحسابي (4.02) أن التقييم في المدارس العربية في المنطقة يُعتبر جيدا، وأنه ضمن المستوى المرتفع مما يشير إلى وجود عمليات تقييم فعالة لأداء الطلاب وتقدمهم الأكاديمي. كما وتشير النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يعزز المدير عملية تقييم الدروس في المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (4.11)، يليها فقرة "يعطي توجيهات واضحة بشأن كيفية تقييم الدروس بفعالية" والفقرة "يشجع على استخدام أساليب تقييم متنوعة ومناسبة لتقييم الأداء الطلابي" بمتوسط حسابي (4.05). وحصلت الفقرة "يذكر المعلمين بأهمية الموازنة بين التقييم والأهداف التعليمية" على أقل متوسط حسابي (3.98)، يليها الفقرة "يساعد المدير المعلمين لتقويم التغذية الراجعة للطلبة" بمتوسط حسابي (3.99).

وترى الباحثة بعد الاطلاع على هذه النتيجة أن هذا أيضاً يؤكد مدى اهتمام الإدارة المدرسية في رعاية الطلبة، حيث أن إجراء وتنفيذ عمليات التقييم للطلبة وأدائهم هو بالمحصلة من الأهداف المرجوة للعملية التربوية والتي من خلالها يتم تحسين وتطوير العملية التربوية بشكل عام وإعطاء التغذية الراجعة للطلبة وأهاليهم مما يساعد في ارتقاءهم أكاديمياً واجتماعياً وسلوكياً.

من خلال هذه النتائج فيما يتعلق باهتمام الإدارة المدرسية بعملية التقييم التي يقوم بها المعلمون يتبين أن هناك تقدير عالٍ من قبل المعلمين لجهود الإدارة المدرسية في مجال التقييم، حيث تظهر المتوسطات الحسابية لمختلف الفقرات مرتفعة مع انحراف معياري مناسب، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذه الجوانب. على سبيل المثال، يُعزى ارتفاع هذه المتوسطات إلى دعم المديرين لعملية التقييم في المدرسة وتوجيههم الواضح حول كيفية تقييم الدروس بفعالية، بالإضافة إلى تشجيعهم على استخدام أساليب تقييم متنوعة ومناسبة لتقييم الأداء الطلابي. وهذه النتيجة جاءت مختلفة مع ما حصل عليه الأعمار (2023) حيث جاء مجال التقييم من أدنى المجالات في فعالية الإدارة المدرسية وذلك بسبب آليات التقييم المتبعة في تلك الدراسة والتي أيضاً تتحدث عن تقييم المديرين للمعلمين أي تقييم الرئيس للمرؤوس بمعنى التسلسلية الهرمية، وتختلف مع العمرات (2010).

إنّ التقييم في هذه الدراسة ومن خلال النتائج لا يقتصر على آليات تقييم المعلم للطلاب وإنما على مدى مساهمة الإدارات المدرسية في إنجاح عمليات التقييم المدرسية وتطويرها وذلك من خلال ما يقوم به المديرين من تشجيع ومساندة للمعلمين في اختيار طرق التقييم الصحيحة والمناسبة والتي تركز على العملية التربوية برمتها. وترى الباحثة أنّ طرق التقييم والتقييم كانت تدور حول المحتوى أكثر منها حول المتعلم. وفي السنوات الأخيرة، ومع التركيز على جودة التعليم، تغيرت سياسات التعليم وأصبحت تركز على جودة التعلم ونواتجه ومدى مناسبة أساليب التقييم المستخدمة مع التطور في نظريات التعلم والتقييم ومدى مساعدتها على تحسين عملية التعلم

والتعليم (درندري، 2010). وهنا يأتي دور الإدارة المدرسية ومن خلال المديرين في مساعدة المعلمين في عملية التقييم وتسهيلها وهذا ما أوضحتها دراسة درندري وميرفي (Darandari, 2013) أن هناك مشكلات في تطبيق التقييم واستخداماته بالشكل المناسب. كما تظهر النتائج أيضاً أن المدير يلعب دوراً مهماً في تحديد احتياجات التدريب في مجال التقييم، ويساعد في توجيه المعلمين نحو تطبيق توصيات التقييم في تطوير الدروس والبرامج التعليمية (أل شيخ، 2010). ومن الملاحظ أيضاً أن المدير يُذكر المعلمين بأهمية الموازنة بين التقييم والأهداف التعليمية، مما يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية بشكل عام.

إذاً، يمكن القول بأن الإدارة المدرسية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز عملية التقييم في المدرسة، وتوجيه المعلمين نحو استخدام أساليب تقييم فعّالة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية وهذا يتفق مع (العناني، 2022) والتي ترى أنه إضافة لسمات الشخصية والمظهر فإن المدير يجب أن يتمتع بأمور تتعلق بالإدارة المدرسية حتى تتم عملية التعليم بالشكل الأمثل.

إضافة إلى أن مديري المدارس يدعمون الأداء الصفي وفق استراتيجية واضحة وموضوعية، بحيث يكون مدير المدرسة على اتصال مباشر مع المعلمين من موقعه كمشرف تربوي مقيم، وملاحظ لكل الجوانب التي تتعلق بأداء المعلم داخل الصف وخارجه بما يشمل التحضيرات والأنشطة الصفية واللاصفية. وقد يكون ذلك الاهتمام من قبل المديرين حصيلة التطور وأثر التدريب خلال الدورات التدريبية، ومن هنا فإنّ الباحثة ترى أن اهتمام الإدارات المدرسية بعملية التقييم تأتي من مدى حرص هؤلاء المديرين على نجاح عملية التعليم والتعلم بالإضافة إلى ما يريدونه من تحقيق إنجازات على صعيد الطلبة والمدارس التي يديرونها. حيث أن من أهم واجباتها الإشرافية التربوية هي اقتراح ووضع أساليب تربوية فاعلة لتقويم الطلاب خلال العام الدراسي وفق

لائحة تقويم الطالب (البناء، 2013). فالمعلمون كأهم عناصر العملية التعليمية بحاجة دائمة لتطوير أدائهم المهني نحو الأفضل ولذا فإن المدير كمشرف تربوي ومقيم ومسؤول مسؤولية مباشرة عن تقويم وتطوير أداء المعلم حيث لا تقتصر عملية التقويم التي يقوم بها المدير على نتائج الطلاب ومدى نموهم بل يجب أن تكون عملية شاملة تحقق التكيف مع احتياجات الطلاب التعليمية والاجتماعية والسلوكية وبذلك تزداد كفاءة وفاعلية مهام المدير كمشرف تربوي (البابطين، 2005)، وهذه أيضا من الأسباب التي قد تعزو الباحثة لها بروز التقويم كمجال من مجالات فعالية الإدارة المدرسية في منطقة النقب.

ويأتي في المرتبة الرابعة الابتكار الإداري ويُظهر المتوسط الحسابي (4.01) أن المعلمين يرون أن هناك اهتماماً بالابتكار والتحسين المستمر من قبل إدارة المدارس الابتدائية في المنطقة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة على أنها تعكس وعي المعلمين بأهمية الابتكار الإداري في السياق التعليمي. وهذا يعكس الجهود التي تبذلها الإدارة لتعزيز جودة التعليم وتحسين بيئة العمل في المدرسة. قد يكون هذا الاهتمام بالابتكار مدفوعا بالحاجة الملحة لمواكبة التغييرات المستمرة في المجتمع والتكنولوجيا، وكذلك لتلبية احتياجات الطلاب وتحسين تجربتهم التعليمية. بالتالي، يُظهر هذا الاهتمام بالابتكار التزام المعلمين والإدارة بالتنمية المستمرة والبحث عن الحلول الإبداعية لتحسين أداء المدرسة وتعزيز فعالية العملية التعليمية. وفي المحصلة النهائية فإن تلك الجهود قد تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للطلاب وتعزيز رضا المعلمين والمجتمع المدرسي بشكل عام. إضافة إلى أن اهتمام الإدارات المدرسية بالابتكار والابداع لدى المعلمين قد يكون نابعا من النهج الإداري المتبع في المدرسة نتيجة لفهم المديرين ماهية البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يحكم المدرسة وكيف يؤثر ذلك على أداء العاملين، حيث من الممكن أن يكون طبيعة التعامل

المرن والرفق مع المعلمين حيث يساعد ذلك على نجاح العملية التربوية ويفتح الباب أمام المعلمين للمزيد من الابداع والابتكار.

وترى الباحثة أن اهتمام الإدارات المدرسية في منطقة النقب يأتي من حقيقة كون الإدارة المدرسية هي عملية فنية تفتح الباب الواسع أمام الابداع والابتكار والتجديد والاكتشاف بالاعتماد على أساليب وطرق مثيرة ومشوقة وتتضمن القدرة على تحريك وتنظيم الموارد البشرية وغير البشرية من خلال التعاون والتكامل بين الأنشطة من تخطيط وتنظيم ومتابعة والتي يقوم بها مدير المدرسة مع المعلمين والوحدات الإدارية المختلفة في المدرسة لتنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها بكفاءة وفعالية عالية (عايش، 2009). وعليه ترى الباحثة أنه يجب على الجهات المشرفة على العملية التربوية في منطقة النقب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية، وتسعى لتنميته لدى المعلمين والمتعلمين. إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

ويأتي في المرتبة الخامسة العلاقات الإنسانية: يُظهر المتوسط الحسابي (3.99) أن العلاقات الإنسانية في المدارس العربية في المنطقة تُعتبر جيدة، وهو عامل مهم يسهم في بيئة التعلم الإيجابية. وفي هذا السياق ترى الباحثة إلى أن المتوسط الحسابي البالغ 3.99 للعلاقات الإنسانية في المدارس العربية يشير إلى أن هناك تقديراً جيداً لجودة العلاقات بين المعلمين وبين بقية أفراد المدرسة، وهذا يعتبر عامل مهم في بناء بيئة تعليمية إيجابية. فعندما تكون العلاقات الإنسانية قوية ومتينة في المدرسة، فإن ذلك يسهم في تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين أفراد المجتمع المدرسي وتحسين الروح المعنوية والمناخ التنظيمي. ومن المهم أن يلتزم قادة المدارس بتعزيز العلاقات الإنسانية وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والتفاعل البناء بين المعلمين وبينهم وبين الإدارة. يمكن لهذا

النوع من البيئة الداعمة أن يحفز المعلمين على تبادل الخبرات والمعرفة، ويعزز من مستوى الالتزام والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.

بالتالي، يمكن القول أن الرعاية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المدارس ليس فقط يساهم في تعزيز البيئة التعليمية الإيجابية، بل يساهم أيضاً في تحسين أداء المعلمين وزيادة فعاليتهم في تحقيق أهداف التعلم وتطوير مهارات الطلاب.

ويأتي الاهتمام بهذا المجال كما تراه الباحثة ما ورد أيضاً في أساليب الإدارة الفعالة والحديثة، حيث أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعكس التركيز على التفاعلات الإنسانية بين الأفراد ككائنات بشرية ذات مشاعر وعواطف وقيم واحتياجات نفسية واجتماعية. يهدف هذا الاهتمام إلى تعزيز الروح المعنوية للأفراد في أي بيئة عمل، وفي الوقت نفسه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات. تشمل العلاقات الإنسانية السلوكيات الإدارية التي تعتبر قيمة الفرد وتحترم حقوقه وتقدر مهاراته وخبراته. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تساهم في تعزيز الاحترام المتبادل بين المديرين والموظفين وبين الزملاء عن طريق مراعاة حسن النية في التعامل والاهتمام بالآخرين وبمهمتهم (زبون وغيره، 2010).

وترى الباحثة أن امتلاك مدير المدرسة لعلاقات إنسانية قوية يُعدُّ عاملاً أساسياً في تعزيز فعالية إدارته، وهو ما أشارت إليه دراسات سابقة كما ذكرت جمال الدين (2004) والتوحيدي (2019). تلك العلاقات تعتبر المفتاح لنجاح إدارته، حيث تساهم في خلق بيئة عمل صحية بالتركيز على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين. ونتيجة لذلك، يتم رفع معنويات الموظفين وزيادة رضائهم تجاه العمل، مما يعزز تحفيزهم وينشط دوافعهم للتعاون والعمل كفريق واحد. وتنعكس تلك الديناميات الإيجابية على زيادة إنتاجية الفريق وتحسين الأداء المدرسي، مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

ويأتي في المرتبة السادسة التخطيط: يشير المتوسط الحسابي (3.99) إلى أن عمليات التخطيط في المدارس الابتدائية في المنطقة تتم بشكل فعال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة طبيعة عمل المعلمين وأنهم متمرسون وأصحاب خبرة في مجال التعليم، من خلال وضعهم للخطط المدرسية اليومية والأسبوعية والفصلية والسنوية، وخطط للدروس وطرق تدريسها، وأن هذه الاعمال والتي تعتبر روتينية في عمل المعلم تكون أكثر جدوى وفعالية عندما يكون هناك إدارة مدرسية فعالة تشارك وتشرف على الخطط وعمليات التخطيط من خلال الأسلوب المرن وسياسة الباب المفتوح في النقاش بينها وبين المعلم، إضافة إلى أن عمليات التخطيط في المدارس الابتدائية في المنطقة تُنفذ بشكل فعال، حيث يبدي المعلمون والإداريون ارتياحا للطريقة التي يتم بها التخطيط وتنظيم الأنشطة والبرامج في المدرسة. قد يكون هذا نتيجة لوجود إجراءات واضحة ومنهجية للتخطيط وتنفيذ الأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى تفاعل فعال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة في تطوير وتنفيذ الخطط التعليمية والإدارية. يمكن أن يسهم هذا التخطيط الفعال في تحسين جودة التعليم وتعزيز تجربة الطلاب في المدرسة، بالإضافة إلى تعزيز كفاءة العمل الإداري وتحقيق الأهداف المدرسية المرسومة.

تتجلى أهمية التخطيط التربوي الفعال في تعزيز الانضباط داخل المدرسة، حيث يقوم بتحديد الأهداف التربوية ويعزز الالتزام بالواجبات المطلوبة من أفراد المجتمع المدرسي. توفير سياسات لتنفيذ البرامج تسهم في ترشيد الوقت والجهد، وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذ الأنشطة يساهم في الانضباط في مواعيد العمل. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم التحديد المنهجي للأدوات المستخدمة في تنفيذ الأنشطة في الاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة. يظهر بوضوح أن التخطيط يعد عملية حيوية، حيث يحدد أهداف المدرسة ويوجه الموارد والجهود نحو تحقيقها. يقوم المديرون من خلال التخطيط بتحديد النتائج المطلوبة، مع التركيز على وضع الأهداف ووسائل تحقيقها، وتحديد

الاحتياجات وترتيب الأولويات استنادا إلى الموارد المتاحة، بالإضافة إلى التنبؤ بالتحديات المحتملة. يشمل التخطيط أيضا القدرة على التكيف والتعديل عند الضرورة، وتوفير المعلومات وتحقيق التكامل، مما يؤمن بيئة عمل آمنة للمعلمين ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المدرسية (الهنداوي، 2009؛ والصالحي، 2014).

إضافة إلى أن الباحثة ترى أن عملية التخطيط في المدرسة هي من أولويات مهام مدير المدرسة، حيث تعتبر نشاط مُنظم ومُخطط له، يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المرجوة من المدرسة، وتعزيز قدرتها على تحقيق مهمتها في تربية الجيل الناشئ. وتتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة المنظمة، مثل الرقابة والتنظيم والتوجيه، التي يقوم بها مديرو المدارس لتوجيه جهود المعلمين والموظفين الإداريين نحو تحقيق أهداف التعليم. يتمثل ذلك في تحسين سلوك الطلاب وتطوير شخصياتهم، وتحقيق التغييرات المطلوبة في البيئة التعليمية (الصالحي، 2014؛ العجمي، 2008).

ويأتي في المرتبة السابعة السمات الشخصية للمدير: يُظهر المتوسط الحسابي (3.93) أن المعلمين يرون أن السمات الشخصية للمدير تلعب دورا هاما في فعالية الإدارة المدرسية، وهذا يدل على أن مجال السمات الشخصية للمدير جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (13) فقرة جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يؤكد على وضوح دوره أمام المعلمين" على أعلى متوسط حسابي (4.12)، يليها فقرة "يتيقن من قيام كل معلم ببذل أقصى جهد في أداء العمل" بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة "يتعامل المدير مع جميع المعلمين بعدل" على أقل متوسط حسابي (3.67)، يليها الفقرة "يقوم بتبرير ما يبدر منه من تصرفات" بمتوسط حسابي (3.81).

وترى الباحثة أن النتائج التي خرجت بها الدراسة في هذا المجال تقدم تفاصيل مهمة حول دور السمات الشخصية للمدير في فعالية الإدارة المدرسية، ويمكن تفسير هذه النتائج من منظورات تربوية متعددة. تُظهر الدراسة أن المعلمين يعتبرون السمات الشخصية للمدير عاملاً رئيسياً يؤثر على فعالية الإدارة المدرسية. يُعزّز هذا التفاعل بين السمات الشخصية للمدير وفعالية الإدارة المدرسية الفهم العميق لطبيعة القيادة التربوية وأهميتها في خلق بيئة تعليمية تحفز المعلمين وتعزز أدائهم التعليمي. وتتوافق هذه مع دراسة بن علي راكان (2012). ومن هذه السمات ما ذكر في الدراسة الحالية في النتائج التي حصلت عليها ومنها ما هو مذكور في الإطار التربوي بهذا الصدد على سبيل المثال: أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام، أن يؤمن بعمله وأن يكون راغباً به ومؤملاً له، أن يطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله، الدقة والأمانة والنزاهة، تقبل النقد بصدر رحب، أن يعتمد أسلوب المشاركة في العمل، الصبر والتأني في معالجة المشكلات المدرسية، عادل وموضوعي، واثق من نفسه، القدرة على اتخاذ القرار، الحزم والجدية وعدم التهاون مع المسيئين، الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات وغيرها الكثير من السمات (الخضر، والكودة، 2020؛ Ajami, 2015). وكذلك مع نتائج الدراسة النوعية Hülya Kasapoğlu (2021) & Bilal Karaca حول السمات التي يجب أن يتمتع بها المديرين وهي أن يكونوا عادلين وموثوقين كأشخاص، وأن يكونوا يتطورون ذاتياً ويكونوا نموذجاً كمهنيين، وأن يتمتعوا بمهارات اتصال فعّالة كأشخاص اجتماعيين.

من خلال النظر إلى أسس القيادة التربوية، يمكن تفسير هذه النتائج بأن السمات الشخصية للمدير تعكس قدرته على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين وبناء ثقة متبادلة. فالتواصل الفعّال والمهارات الشخصية مثل الصدق والاحترام يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الروح المعنوية وزيادة الالتزام بين الفريق التعليمي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تفهم المدير لأهداف المدرسة وتحفيز المعلمين لتحقيق هذه الأهداف يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء المدرسي. ومن المهم أيضا التأكيد على دور المدير في تحفيز وتمكين المعلمين لتحقيق أقصى إمكاناتهم، وهو ما يعكس التركيز على التطوير المهني وتشجيع الابتكار والإبداع في العمل التربوي.

وتتفق هذه النتائج التي حصلت عليها الدراسة الحالية في محور الإدارة المدرسية ومجالاتها المختلفة مع جميع الدراسات السابقة مثل دراسة أبو صعلوك (2023)، وعبد الحفيظ (2023) كشفت عن فعالية تعليمية بدرجة كبيرة، وعبد الرحيم (2022)، والحامدي (2021)، والجراح (2021)، وأبو مديغيم (2019)، والثقفي (2017)، وسويطي (2015)، ودراسة كلا من بابا ادمو (Bappah, Adamu, 2022)، سقاف وآخرون (Saggaf et al. 2021)، رمازان ارتورك (Ramazan Ertürk, 2021)، اسي ياي (Asiyai, 2020)، اروب وآخرون (Arop et al., 2019)، اووديجي وآخرون (Awodiji, et al, 2019). ودراسة (Hülya Kasapoğlu & Bilal Karaca (2021) وتختلف مع كلا من الزبودي (2017)، واحمد، وزكي (2017)، والعامودي (2017) في مجالي التخطيط والتقييم حيث حصلت على مستوى متوسط، والمراكبي (2019) وعربانو (2023)، وبارفين وآخرون. (Parveen et al., 2022).

2.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

وتم مناقشة نتائج هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج الفرضيات المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتيجة أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

تبيّن النتيجة المذكورة أهمية عوامل الجنس في تقييم المعلمين لفاعلية الإدارة المدرسية، حيث أن تحقيق التوافق في التقييم بين الأعضاء الذكور والإناث يشير إلى وجود اتفاق شامل بشأن فاعلية الإدارة المدرسية. يُعزى ذلك إلى أن الأنثى كانت تمثل الغالبية العظمى في عينة الدراسة (85.1%)، وهو ما يظهر التجانس في التقييمات بين الجنسين. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً للثقافة التعليمية والاجتماعية في المنطقة، حيث قد تكون المدارس والمؤسسات التعليمية تحتفظ بقيم ومبادئ تشجع على المساواة والعدالة والتعاون بين الجنسين. يمكن أن يكون هذا التوافق في التقييم يعكس تطبيقاً فعالاً لمبادئ العدالة والمساواة داخل البيئة التعليمية. ومن الجانب الثقافي، قد تعزى هذه النتيجة أيضاً للقيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المجتمع في المنطقة، حيث يتم تفهم وتقدير دور الإدارة المدرسية بشكل متساو بين الجنسين، مما ينعكس إيجاباً على تقييمات المعلمين لفاعلية الإدارة.

إضافة إلى أنه ومن خلال السمات الشخصية للمدير تبين أن هذا المجال قد حظي بتقدير مستوى مرتفع من قبل افراد العينة (المعلمين والمعلمات) وأن من سمات المدير الشخصية كانت العدالة وتكافؤ الفرص والمرونة وغيرها كما ذكر في فصل النتائج، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق

في تقديرات المبحوثين حول فعالية الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الحفيظ (2023)، العناني (2022)، الحامدي (2022)، الدوري (2021)، العامودي (2017)، لاذقاني وآخرون (2019)، الزبودي (2017)، وتختلف مع كلا من دراسة عبد الرحيم (2022)، ودراسة أبو شريخ (2020)، ودراسة النقي (2017)، وسويطي (2015).

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتيجة أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير التخصص، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وترى الباحثة أنه يمكن تفسير عدم وجود فروق في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب تبعاً لمتغير التخصص بعدة عوامل. قد يكون التكامل المؤسسي أحد هذه العوامل، حيث يشير ذلك إلى وجود تكامل في الخبرات والممارسات الإدارية بين المدارس، بغض النظر عن التخصصات أو المجالات. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الثقافة المؤسسية للمدارس العربية في المنطقة عاملاً مؤثراً، حيث تعزز الثقافة المؤسسية المشتركة التواصل والتعاون بين أعضاء الإدارة وتوحيد رؤية المدارس نحو تحقيق أهدافها التعليمية. كما يمكن أن يلعب التدريب والتطوير المهني دوراً مهماً في توحيد الممارسات الإدارية وتطوير مهارات القيادة لدى المدراء، مما يساهم في الحفاظ على توازن الأداء وعدم وجود فروق بينهم. هذه العوامل قد

ساهمت في قبول الفرضية الثانية التي تشير إلى عدم وجود فروق في مستوى فاعلية الإدارة المدرسية بين المدارس العربية في المنطقة.

إضافة إلى توزيع عينة الدراسة جاء تقريبا متقاربا حيث كان هناك ما نسبته 55.1% تخصص علوم انسانية، و 44.9% علوم طبيعية. وأن هؤلاء هم معلمون يعملون في مجال التدريس وقد يكونوا قد تلقوا التدريب اللازم على التعامل مع الإدارات المدرسية. واتفقت هذه النتيجة مع كلا من الزبودي (2017) وسويطي (2015)، واختلفت مع العتيبي (2018).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتيجة وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وأن هذه الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (بكالوريوس) و(دبلوم) لصالح (بكالوريوس)، وبين (ماجستير فأعلى) و(بكالوريوس) لصالح (ماجستير فأعلى)، وبين (ماجستير فأعلى) و(دبلوم) لصالح (ماجستير فأعلى).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بالاعتماد على توزيع المعلمين والمعلمات المشاركين في الدراسة بناء على مؤهلاتهم العلمية (دبلوم: 14.6%، بكالوريوس: 46.9%، وماجستير فأعلى: 38.6%)، يمكن أن يكون للمؤهلات التعليمية تأثير كبير على الاجابة والتقدير حول فاعلية الإدارة المدرسية، وقد يؤثر ذلك على النتائج التي تظهرها الدراسة. لذا، يمكن أن تكون الفروق في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية مرتبطة بشكل كبير بالمؤهلات التعليمية للمعلمين المشاركين في الدراسة. فعلى سبيل المثال، قد يتوقع المعلمون ذوو المؤهلات الأعلى تعليمياً وأكثر

خبرة أن يكونوا أكثر تقبلاً للأساليب الإدارية المتقدمة أو المتطورة. بالمقابل، قد يكون للمعلمين ذوي المؤهلات الأقل تعليماً توقعات مختلفة أو قد يكون لديهم احتياجات تدريبية مختلفة تماماً.

وتتفق هذه النتيجة مع كلا من دراسة عبد الرحيم (2022)، والعامودي (2017)، الزهراني (2019)، العتيبي (2018)، وتختلف مع دراسة كلا من عبد الحفيظ (2023)، العناني (2022)، لاذقاني وآخرون (2019)، أبو شريخ (2020)، الزبودي (2017)، وسويطي (2015).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل) لصالح (أكثر من 10 سنوات). وعليه تم رفض الفرضية الرابعة.

من وجهة نظر الباحثة، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة قد يكون لديهم تقدير أعمق وأكثر تفصيلاً لجودة الإدارة المدرسية، نظراً لتجاربهم الطويلة في مجال التعليم. إذا كان لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، فقد يكون لديهم منظور أوسع وأعمق حول كيفية تأثير الإدارة على البيئة التعليمية وأداء المعلمين والطلاب. وبالتالي، قد يكون لديهم القدرة على تحديد الفروق في فاعلية الإدارة المدرسية بشكل أكبر بين الإداريين الذين يتمتعون بتجارب إيجابية وتلك الذين قد يحتاجون إلى تطويرات. هذا يعكس أهمية تجربة المعلم في تقدير جودة الإدارة وكفاءتها في تحقيق أهداف التعليم ودعم عملية التعلم داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع كلا من، دراسة عبد الحفيظ (2023)، وعبد الرحيم (2022)، الدوري (2021)، أبو شريح (2020)، لاذقاني وآخرون (2019)، العتيبي (2018)، واختلفت مع كلا من، دراسة العناني (2022)، الحامدي (2022)، العامودي (2017)، سويطي (2015).

3.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.37) وانحراف معياري (0.549) وهذا يدل على أن مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية وبنسبة مئوية (87.4%).

كما وأشارت النتائج في الجدول رقم (17.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أنجز مهماتي التعليمية بكفاية " على أعلى متوسط حسابي (4.44)، يليها فقرة " أوفر بيئة تعليمية مناسبة " بمتوسط حسابي (4.42). وحصلت الفقرة " أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية " على أقل متوسط حسابي (4.07)، يليها الفقرة " أحسن التصرف في المواقف الحرجة " بمتوسط حسابي (4.36).

وترى الباحثة أنه يمكن تفسير هذه النتائج والتي تشير إلى أن المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب، كما توضح نتائج الدراسة، يستفيدون بشكل كبير من خصائص القيادة ونوعيتها، مما يمكنهم من الإفصاح عن إبداعهم وتحقيق أداء إيجابي بدرجة عالية. فهم يستفيدون من السمات

الإيجابية لهذه الإدارة، حيث تكون هيكلتها تنظيمية وموجهة بشكل فعال، وتُظهر قوة في المراقبة والضبط، مما يسهم في توجيه الأفراد وتنظيم الأنشطة التعليمية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الإدارة تمتلك قدرة على التصدي للضغوط وإدارة الأزمات، وحل المشكلات بفعالية، مما يؤكد على اهتمامها بتحقيق النتائج التعليمية بطريقة فعّالة من خلال أداء المعلمين فيها. إضافة إلى التزام المعلمين واحترافهم في تنفيذ المهام التعليمية بكفاءة، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة تسهم في تعزيز أداءهم. كما يبدو أن المعلمين يشعرون بأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويتصرفون بكفاءة في المواقف الحرجة، مما يعكس مدى ثقتهم في قدرتهم على تلبية متطلبات العمل بشكل فعال. ومن المهم أن يلاحظ أن الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا قد يشير إلى وجود بعض الاحتياجات أو الفرص لتعزيز مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية. في النهاية، يعزز هذا التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة المدرسية من تحقيق أهداف التعليم وتعزيز جودة العملية التعليمية في المدارس. وهذا يقود إلى فهم كيفية تأثير سمات الإدارة المدرسية على أداء المعلمين وتقييمهم للبيئة التعليمية في المدرسة. على سبيل المثال، يُظهر ارتفاع متوسط أداء المعلمين، كما تبينه النتائج، أن الإدارة المدرسية في تلك المدارس قد نجحت في توفير بيئة تعليمية مشجعة ومناسبة للمعلمين، حيث يشعرون بأنهم يتمتعون بالدعم والموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. ومن المحتمل أن يكون للسمات الإدارية مثل الشفافية والتواصل الفعال دور كبير في تحقيق هذا النجاح.

تحت إدارة هذا النوع من القيادة، يظهر المعلمون تنفيذ أنشطتهم التعليمية بانضباط وثبات، ملتزمين بتنفيذ المناهج المدرسية في الوقت المحدد وتنفيذ الأنشطة التقييمية بشكل منتظم وفقاً للخطط المعدة. يعود ارتفاع مستوى أداء المعلمين الذي تبدو نتائج الدراسة إلى أن هذا الأداء لم ينشأ بشكل عشوائي، ولكنه نتاج تفاعل متغيرات متعددة. يشمل ذلك التأهيل التربوي للمعلمين، وخبراتهم

التدريسية، وكفاءاتهم المهنية، واتجاهاتهم الإيجابية تجاه مهنة التعليم، وحافزهم للعمل، واهتمامهم بتطوير مهارات التعلم الفعال. وعندما يكون أداء المعلمين على مستوى عالٍ، فإنهم يتمتعون بسلوك مهني وأخلاقي وقيمي وتربوي، ويستمد هذا السلوك المهني من الاعتقاد بأهمية الرسالة التربوية والتعليمية التي تهدف إلى بناء المتعلم وتأهيله للمستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك المعلمون مهارات مهنية عالية الجودة، مثل مهارات التواصل الفعال، وتوظيف الطرق والاستراتيجيات التعليمية، وإدارة الصف وتنظيم البيئة التعليمية، وتخطيط الدروس، وتوظيف التكنولوجيا التعليمية والوسائل التعليمية بشكل فعال. وتشير نتائج الدراسة العالية لأداء المعلمين إلى فعاليتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم، واهتمامهم بتنوع مصادر التعلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وقدرتهم على تحليل المناهج الدراسية وتطويرها، واهتمامهم بالتطوير المهني المستمر والتطور التربوي المتجدد.

وبالرجوع إلى الجدول (17.4) يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب كانت جميعها مرتفعة، مما يشير إلى رضا عالٍ وإيجابية واضحة من وجهة نظرهم تجاه أداءهم والظروف التي يعملون فيها. وترى الباحثة أنه يمكن تقسيم فقرات الجدول إلى المجالات التالية:

المجال الأول: الأداء التعليمي والوظيفي للمعلمين: الفقرة الأعلى في المتوسط الحسابي هي "أنجز مهماتي التعليمية بكفاية"، والتي تعكس قدرة المعلمين على أداء مهامهم التعليمية بفعالية وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يظهر الأداء العالي في توفير بيئة تعليمية مناسبة والتزام بمواعيد بدء وانتهاء الدوام المدرسي.

المجال الثاني: الاتصال والتفاعل مع الآخرين: تظهر الفقرات ذات المتوسطات العالية في هذا المحور مثل "أتواصل مع الآخرين بفعالية" و "أنوع في استخدام استراتيجيات التدريس وأساليبه"، مما يدل على قدرة المعلمين على التفاعل الإيجابي مع الطلاب والزملاء.

المجال الثالث: الإسهام في تحسين العملية التعليمية: تظهر الفقرات ذات المتوسطات العالية في هذا المحور مثل "أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير التعليم"، و "أجدد من أساليب التدريس باستمرار"، مما يشير إلى استعداد المعلمين للمساهمة في تحسين العملية التعليمية وتطوير المناهج وطرق التدريس.

المجال الرابع: القدرة على التعامل مع التحديات والضغوط: تظهر الفقرة "اتحمل ضغوط العمل" بمتوسط عالٍ، مما يشير إلى قدرة المعلمين على التعامل مع ضغوط العمل والتحديات بكفاءة. الفقرات ذات المتوسطات الأدنى: الفقرتان "أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية" و "أحسن التصرف في المواقف الحرجة" تظهر أن متوسطات أدنى بالمقارنة مع الفقرات الأخرى، مما يمكن تفسيره بأن هناك بعض التحديات في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية والتصرف في المواقف الحرجة لدى المعلمين.

بشكل عام، يعكس الجدول رضا وإيجابية المعلمين تجاه أدائهم والظروف التي يعملون فيها، مما يشير إلى أهمية دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة داعمة وتحفيزية تعزز الأداء والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الهيئة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة العناني (2022)، ودراسة الحامدي (2021)، ودراسة الدوري (2021)، دراسة أبو شريخ (2020)، دراسة أبو عشيبه (2019)، دراسة أبو مديغيم (2019)، دراسة لاذقاني وآخرون (2019)، دراسة الحيدري (2019)، ودراسة الزهراني (2019)، دراسة العتيبي (2018)، دراسة الثقفي (2017)، دراسة

الزبودي (2017)، دراسة سويطي (2015)، ودراسة (Parveen at al., 2022)، دراسة (Saggaf et al., 2021)، والتي أظهرت مستوى مرتفعا من الأداء.

وتختلف مع دراسة عبد الرحيم (2022)، ودراسة العامودي (2017)، ودراسة (Akporehe & Asiyai 2023)، ودراسة (Bappah, Adamu, 2022) ودراسة (Gator Eduin, 2020)، ودراسة (Arop et al., 2019)، ودراسة (Awodiji, et al, 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من الأداء.

4.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

وتم مناقشة نتائج هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج الفرضيات المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

وحسب الباحثة فإن هذه النتيجة قد تشير إلى وجود مستوى متجانس من الأداء بين المعلمين من كلا الجنسين، مما يعكس توزيعا متساويا للقدرات والمهارات والتحفيز والالتزام بين الجنسين في المدارس العربية في المنطقة. قد يكون هذا مؤشرا إيجابيا على المساواة في فرص التعلم والتطوير

المهني بين المعلمين بغض النظر عن جنسهم إضافة لتوزيع العينة حيث أن الإناث أكثر من الذكور وهذا يعني مدى التزام العنصر الأنثوي بالتعليمات وحب المنافسة.

من الجانب العملي، يُعتبر فهم عدم وجود فروق في أداء المعلمين بناءً على الجنس أمراً مهماً لتوجيه استراتيجيات التطوير المهني وتحسين بيئة العمل التعليمية بشكل شامل، ويمكن أن يوجه إلى إجراءات تعزيز المساواة وتحفيز الأداء المتساوي بين الجنسين في مجال التعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العناني (2022)، ودراسة الحامدي (2021)، ودراسة الدوري (2021)، ودراسة العامودي (2017)، دراسة لاذقاني وآخرون (2019)، دراسة الزبودي (2017)، دراسة سويطي (2015). والتي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الأداء، وتختلف مع دراسة أبو شريخ (2020) التي أظهرت وجود فروق في مستوى الأداء.

نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

ووفقاً للباحثة فإنه يمكن تفسير ذلك بأن التدريب والتأهيل المهني الذي يحصل عليه المعلمون في مجالات متعددة لا يؤثر بشكل كبير على أدائهم، بل يتوجب عليهم تطبيق المهارات والمعارف التي اكتسبوها بشكل فعال في بيئة التعليم الفعلية. قد يعكس ذلك أيضاً وجود نهج تدريسي موحد أو اتجاه تربوي مشترك بين المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب، مما يؤدي إلى توحيد مستوى الأداء بغض النظر عن التخصص.

إضافة إلى ذلك وكما أسلفنا مزايا الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية والتي وجدناها من خلال هذه الدراسة تفسر أن أداء المعلمين مرتبط بالبيئة التعليمية والمناخ التنظيمي السائد ولا علاقة له بنوع التخصص الذي يختص به المعلم. من الجانب العملي، فإن قبول هذه الفرضية يشير إلى أنه من الضروري التركيز على تطوير مهارات التدريس والممارسات الفعالة التي يمكن تطبيقها عبر جميع التخصصات التعليمية. كما تظهر النتيجة أهمية توفير الدعم والتدريب المستمر للمعلمين بغض النظر عن تخصصهم، لتحسين أدائهم ورفع مستوى جودة التعليم في المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من الزبودي (2017)، ودراسة سويطي (2015) التي أظهرتا عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغير التخصص.

نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية السابعة. ولوحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (بكالوريوس) و(دبلوم) لصالح (بكالوريوس)، وبين (ماجستير فأعلى) و(دبلوم) لصالح (ماجستير فأعلى).

ووفقاً للباحثة، تشير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي للمعلمين ليس له تأثير مباشر على أدائهم، على الأقل من وجهة نظرهم. يمكن تفسير ذلك بأن مستوى الأداء في التعليم لا يتوقف فقط على الدرجة العلمية التي حصل عليها المعلم، بل يتأثر بعوامل أخرى مثل الخبرة التعليمية، والتدريب المستمر، والدعم الإداري، والظروف العملية في المدرسة.

يمكن أن يشير هذا إلى ضرورة التركيز على تطوير مهارات التدريس والقدرات الفعّالة بين المعلمين بغض النظر عن مستوى مؤهلاتهم. كما يظهر أهمية توفير الفرص للتدريب المستمر والتطوير المهني للمعلمين، وتحفيزهم على مواصلة التعلم وتطوير مهاراتهم في مجال التعليم. إلى جانب ذلك، تعكس هذا النتيجة أهمية اعتبار العوامل الإضافية التي قد تؤثر على أداء المعلمين، مثل الدافعية والموارد والدعم اللازم لتحسين جودة التعليم في المدارس والتي أشرنا إليها سابقاً سمات وخصائص الإدارة المدرسية الفعّالة التي وجدناها في هذه الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو صعلوك (2023)، دراسة عبد الرحيم (2022)، ودراسة الزهراني (2019)، ودراسة العتيبي (2018)، والتي أظهرت وجود فروق في مستوى الأداء. وتختلف مع دراسة الزبودي (2017)، ودراسة العناني (2022)، ودراسة العامودي (2017)، دراسة أبو شريح (2020)، دراسة سويطي (2015). والتي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الأداء.

نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم رفض الفرضية الثامنة. ولوحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

قد يفسر هذا التأثير بأن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة قد اكتسبوا مهارات وخبرات تعليمية تمكنهم من التعامل بفعالية مع تحديات الصف وتلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل. وبالتالي، فإنهم قد

يكونون أكثر قدرة على توفير بيئة تعليمية مناسبة وتقديم تجارب تعليمية محفزة للطلاب مقارنةً بالمعلمين ذوي الخبرة الأقل. بالإضافة إلى ذلك، قد تعكس هذا النتيجة أهمية توجيه الاهتمام والدعم لتطوير وتعزيز مهارات المعلمين الجدد وتقديم الدورات التدريبية والورش العملية التي تعزز تطوير قدراتهم التعليمية. وبالتالي، يمكن أن يساهم هذا في تحسين جودة التعليم وتعزيز أداء المعلمين في المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحيم (2022)، دراسة أبو شريك (2020)، دراسة لاذقاني وآخرون (2019)، ودراسة الزهراني (2019)، دراسة العتيبي (2018)، والتي أظهرت وجود فروق في مستوى الأداء.

وتختلف مع دراسة العناني (2022)، ودراسة الحامدي (2021)، ودراسة الدوري (2021)، ودراسة العامودي (2017)، دراسة سويطي (2015) والتي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الأداء.

5.1.5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟

وقامت الباحثة بمناقشة نتائج هذا السؤال بعد تحويله للفرضية التالية:

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية وأداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، أي أنه كلما زاد مستوى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية زاد ذلك من مستوى أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظرهم، والعكس صحيح.

وللتعليق على هذه النتيجة، قامت الباحثة باستعراض أهمية الخصائص المهنية والعلمية والمهارية والفنية والشخصية للإدارات المدرسية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من خلال ما حصلنا عليه من نتائج في هذه الأطروحة، وبالتالي فإنه كلما كان هناك بيئة عمل مريحة ومرنة ديمقراطية وغير استبدادية وعادلة تعمل على العدالة وتوزيع الفرص، وتعمل أيضا على التشجيع والتحفيز، وتهتم برعاية الطلبة، وتشارك المعلمين في التخطيط والتنفيذ والتقييم للدروس وطرائق التدريس، هذا كله يبعث على فهم المعلمين للواقع الذي يعملون فيه وبالتالي يحبون عملهم ومكان عملهم ونتيجة لذلك يكون عندهم الإبداع والابتكار والتحسين في الأداء.

من وجهة نظر الباحثة كما أسلفت، هذه النتائج تبين أهمية دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب. يظهر العلاقة الطردية الإيجابية بين فاعلية الإدارة المدرسية وأداء المعلمين أن الإدارة المدرسية الفعالة تلعب دورا حاسما في تحفيز المعلمين وتحسين أدائهم.

تعزى هذه العلاقة إلى عدة عوامل، بدءا من القيادة الفعالة التي توفر الرؤية والتوجيه اللازمين للمعلمين، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما أن الدعم الذي تقدمه الإدارة المدرسية يساهم في إحداث دورا مهما في بناء ثقة المعلمين بأنفسهم وتشجيعهم على زيادة جهودهم.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل بيئة المدرسة الإيجابية على تعزيز التعاون والتواصل بين المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين خبراتهم في التعليم وطرق التدريس وبالتالي تجربة التعلم للطلاب.

تشجع الإدارة المدرسية الفعالة أيضا على الابتكار والتطوير المهني للمعلمين، وتوفير الفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وهذا يساهم في تحسين أدائهم بشكل عام. إجمالاً، تظهر هذه العلاقة الطردية الايجابية أن دور الإدارة المدرسية لا يقتصر على الإدارة الإدارية فقط، بل يمتد إلى تحفيز وتمكين المعلمين لتقديم أفضل أداء ممكن، وبالتالي تحسين جودة التعليم وتحقيق نتائج تعلم أفضل للطلاب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو صعلوك (2023)، ودراسة عبد الحفيظ (2023)، ودراسة عبد الرحيم (2022)، ودراسة العناني (2022)، ودراسة الدوري (2021)، ودراسة أبو شريخ (2020)، ودراسة أبو عشيبية (2019)، ودراسة أبو مديغم (2019)، دراسة لانقاني، وآخرون (2019)، دراسة الزهراني (2019)، دراسة الحيدري (2019)، دراسة العتيبي (2018)، دراسة الثقفى (2017)، دراسة سويطي (2015)، دراسة اكبوريهي واسيياي (Akporehe & Asiyai, 2023)، دراسة بارفين وآخرون (Parveen et al., 2022). دراسة بابا ادمو (Bappah, Adamu, 2022)، دراسة سقاف وآخرون (Saggaf et al. 2021) دراسة راشماواتي وسوياتتو (Rachmawati & Suyatno, 2021)، دراسة جاتور وآخرون (Gator Eduin, 2020)، دراسة اروب وآخرون (Arop et al., 2019)، دراسة اووديجي وآخرون (Awodiji, et al, 2019). واختلفت مع دراسة المراكبي (2019)، ودراسة الزيودي (2017).

6.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

ما هي أهم المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتلخيص المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية
ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين .

كانت إجابات المبحوثين على المقترحات لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين
أداء المعلمين أن الاجابة " التشجيع والاحترام والنقد البناء" حصلت على أعلى نسبة مئوية
(16.1%)، وتليها الإجابة "الدافعية" بنسبة مئوية (15%)، ومن ثم الإجابة "مشاركة المعلمين في
التخطيط والتنفيذ لمشاريع مدرسية حديثه" بنسبة مئوية (10%)، تليها الإجابة "العمل على تطوير
المعلمين على الصعيد الشخصي والنفسي والمهني" بنسبة مئوية (8.9%)، وتليها الإجابة "العدل
والمساواة" بنسبة مئوية (6.7%)، ومن ثم الإجابة "عمل ورشات وفعاليات مع المعلمين" بنسبة
مئوية (6.1%)، وتليها الإجابة "تلبية حاجات المعلمين" والإجابة "التعاون" بنسبة مئوية (5%)،
ومن ثم الإجابة "اجتماعات اسبوعيه ومشاهدات للطاقت داخل الصف اسبوعياً" والإجابة "تقليل
ساعات العمل والطلبات" بنسبة مئوية (4.4%)، وتليها الإجابة "الاحتواء والتغذية الراجعة
المستمرة" والإجابة "الإدارة الجيدة والفعالة" والإجابة "المساهمة في الابتكار والإبداع والالتزام بمواكبة
العصر" بنسبة مئوية (3.9%)، ومن ثم الإجابة "تغيير نمط التعليم" والإجابة "توفير التكنولوجيا"
بنسبة مئوية (3.3%).

ومن وجهة نظر الباحثة تعكس هذه المقترحات أهمية تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحسين
أداء المعلمين، وتشير إلى عدة مقترحات يمكن اعتمادها لتحقيق ذلك. ومن بين هذه المقترحات،
يبرز التشجيع والاحترام والنقد البناء كأحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحفيز المعلمين

وتعزيز أدائهم. إذ يؤدي توفير بيئة عمل تشجع على الاحترام والتقدير وتقديم النقد البناء إلى رفع معنويات المعلمين وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء ممكن. ويمكن تلخيص هذه المقترحات كالآتي:

1. التشجيع والاحترام والنقد البناء: هذه المقترحات تعكس أهمية بناء علاقات إيجابية بين إدارة المدرسة والمعلمين. عندما يشعر المعلمون بالتقدير والدعم من الإدارة، يكونون أكثر راحة ورغبة في العمل بكفاءة وفعالية. النقد البناء يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين الأداء، حيث يقدم بناءً على النقاط القوية ويوجه لتحسين النواحي التي تحتاج إلى تطوير.
2. الدافعية: تحفيز المعلمين وتعزيز روح الإيجابية والالتزام بالعمل يعتبر أمراً حيوياً لتحقيق أفضل أداء. يمكن لإدارة المدرسة تحفيز المعلمين من خلال توفير فرص للتطوير المهني والتقدير للجهود المبذولة.
3. مشاركة المعلمين في التخطيط والتنفيذ لمشاريع مدرسية حديثة: تعزز هذه المقترحات شعور المعلمين بالانتماء والمسؤولية في تحقيق أهداف المدرسة. عندما يشعر المعلمون بأن أصواتهم مسموعة وأنهم جزء من عملية صنع القرار، يزداد شعورهم بالالتزام والمسؤولية وبالتالي يزداد أدائهم.
4. تطوير المعلمين على الصعيد الشخصي والنفسي والمهني: يعتبر دعم نمو المعلمين شخصياً ومهنياً ونفسياً جزءاً أساسياً من دور الإدارة المدرسية. من خلال توفير الفرص للتطوير والتدريب، يمكن للمعلمين تعزيز مهاراتهم وزيادة ثقتهم في الأداء.
5. العدل والمساواة: يجب أن تكون الإدارة المدرسية عادلة ومتساوية في معاملتها لجميع المعلمين. عندما يشعر المعلمون بالعدل والمساواة في الفرص والمعاملة، فإنهم يعملون بجهد أكبر ويظهرون أداءً أفضل.

6. توفير التكنولوجيا: يعتبر توفير التكنولوجيا وتبنيها جزءا من تطوير البيئة التعليمية. يمكن للاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التعليم أن يعزز فعالية التعليم ويحفز المعلمين لتوجيه أساليب تدريسهم بشكل مبتكر.

من خلال تحليل هذه المقترحات، يظهر أن تفعيل دور الإدارة المدرسية وتحسين أداء المعلمين يتطلب العمل على عدة جوانب مثل الدعم النفسي والمهني، وتوفير الفرص للتطوير والمشاركة في صنع القرار، وتعزيز الروح المعنوية والتفاعل الإيجابي بين جميع أعضاء الفريق التعليمي (الخضر والكودة، 2020؛ العامودي، 2017؛ عبد الحفيظ، 2023؛ قواسمية، 2019).

7.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

ما هي أهم المعيقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتلخيص المعيقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين.

أظهرت نتائج ردود المبحوثين على المعيقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين أن الإجابة "لا يوجد تناغم وتعاون بين المعلمين" حصلت على أعلى نسبة مئوية (18.5%)، وتليها الإجابة "عدم تعزيز وتشجيع المعلمين والثقة بهم" بنسبة مئوية (17.3%)، ومن ثم الإجابة "عدم العدل بين المعلمين" بنسبة مئوية (12.7%)، تليها الإجابة "الموارد المالية والبيئة المدرسية" بنسبة مئوية (11.6%)، وتليها الإجابة "الضغط الكبير على المعلمين" بنسبة مئوية (7.5%)، ومن ثم الإجابة "الأمانة والجدية بالعمل والإحساس

بالمسؤولية" بنسبة مئوية (6.9%)، وتليها الإجابة "متطلبات الوزارة والتقييد في الميزانية" والإجابة "عدم كفاءة المعلمين وقلة الخبرة لديهم" بنسبة مئوية (6.4%)، ومن ثم الإجابة "تسلط الإدارة وعدم الإهتمام باحتياجات المعلمين" بنسبة مئوية (4.6%)، وتليها الإجابة "عدم التنوع بالتعليم" والإجابة "ضعف المدير وعدم الحزم مع المعلمين" بنسبة مئوية (4%).

وتجمل الباحثة هذه المعوقات والعراقيل والتحديات فيما يلي:

تحمل نتائج ردود المبحوثين على المعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين أهمية كبيرة في فهم التحديات التي تواجه عملية التطوير التعليمي. تبرز هذه النتائج عدة نقاط مهمة:

1. نقص التعاون والتناغم بين المعلمين: تظهر هذه النتيجة أهمية بناء بيئة تعاونية ومشاركة بين أعضاء هيئة التدريس. عدم التناغم قد يؤثر سلبا على فعالية العمل الجماعي ويعيق جهود تحسين الأداء.

2. السمات الشخصية: مثل الأمانة والصدق وغيرها فيما يتعلق بالفقرة التي تتحدث عن "الأمانة والجدية بالعمل والإحساس بالمسؤولية"، يمكن أن يكون هذا العامل مؤثرا بشكل كبير على تحسين أداء المعلمين. إذ يشير هذا الجانب إلى أهمية الاعتزاز بالمسؤوليات المهنية والالتزام بأعلى معايير الأخلاقيات والمهنية في العمل التربوي. فإذا كانت الإدارة المدرسية تعمل على تعزيز هذه القيم بين المعلمين، فستكون لها تأثير إيجابي على أدائهم. فالمعلمون الذين يشعرون بالمسؤولية تجاه طلابهم ومجتمعهم التعليمي، غالبا ما يعملون بجهد أكبر ويسعون جاهدين لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف التعلم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون هذه

- السمات جزءاً من المعايير التي يتم تقييم أداء المعلمين بها، حيث يتم تشجيع المعلمين على تطوير هذه السمات كجزء من تطويرهم المهني المستمر وتحسين أدائهم التعليمي.
3. قلة التشجيع وعدم بناء الثقة: يبرز هنا أهمية دور الإدارة في تعزيز روح الايجابية وتقدير الجهود المبذولة من قبل المعلمين. عدم التشجيع ونقص الثقة قد يقلل من رغبة المعلمين في تقديم أفضل ما لديهم. (Avidov, 2014).
4. عدم العدالة في المعاملة: تشير هذه النتيجة إلى أهمية تطبيق المبادئ العادلة والمساواة في معاملة جميع أعضاء هيئة التدريس. عدم العدالة قد يؤدي إلى انحيازات وتوترات داخل البيئة التعليمية.
5. نقص الموارد المالية والبيئة المدرسية: يجسد هذا العائق أهمية توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التطوير التعليمي. البيئة المدرسية والموارد المالية الكافية تسهم في خلق بيئة تعليمية مناسبة وتعزيز الأداء.
6. الضغط الكبير على المعلمين: يعكس هذا العائق أهمية إدارة الضغوطات وتوفير بيئة عمل صحية ومواتية. الضغط الكبير قد يؤثر سلباً على صحة ورفاهية المعلمين وبالتالي يؤثر على أدائهم.
7. تطلعات الوزارة وتقييدات الميزانية: تؤكد هذه النتيجة أهمية الحاجة إلى مزيد من التوازن بين تطلعات الوزارة والتحديات المالية التي تواجه المدارس على الصعيدين المحلي والوطني.
8. ضعف المدير ونقص الحزم: يشير هذا العائق إلى أهمية وجود قيادة فعالة وقوية داخل المدرسة. دور المدير كشخصية قيادية تأثيرية يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المعلمين وتوجيه جهودهم.

من خلال هذه المعوقات والعقبات، يصبح من الواضح أن تحسين أداء المعلمين يتطلب جهوداً متكاملة وتفاعلية من قبل الإدارة المدرسية لتدارك هذه العوائق وتوفير البيئة المناسبة للعمل التعليمي المثمر.

8.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

ما هي أهم التوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتلخيص التوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم .

أظهرت النتائج عن الأعداد والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على التوصيات التي تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلم أن الإجابة "تشجيع التعلم التعاوني" حصلت على أعلى نسبة مئوية (16.6%)، وتليها الإجابة "تغيير نمط الإدارة وحمل الأمانة من قبل الإدارة" بنسبة مئوية (11%)، ومن ثم الإجابة "التعزيز والدعم" بنسبة مئوية (10.3%)، تليها الإجابة "استكمالات مدرسية تساهم في تطوير العاملين" والإجابة "المسؤولية والجدية في التعامل" بنسبة مئوية (8.3%)، وتليها الإجابة "الصدق الأمانة" والإجابة "توفير بيئة تعليمية مناسبة" بنسبة مئوية (6.2%)، ومن ثم الإجابة "إعطاء الفرص لكل معلم في الحقل التقدم في مجاله من خلال تعزيز المبادرات الخادمة لتطويره" والإجابة "توزيع الوظائف والمهام المدرسية لتخفيف الضغط على المعلم" والإجابة "تعيين المعلمين حسب مؤهلاتهم وليس حسب الوساطات" بنسبة مئوية (4.8%)، ثم الإجابة "توفير التكنولوجيا" والإجابة "أن يشعر المدراء المعلمين بأنهم جزء مهم في المدرسة من خلال تحفيزهم وتعزيزهم" والإجابة "الالتزام بالعمل ومشاركة المدير والمعلمين بطريقة جيدة" بنسبة مئوية

(4.1%)، ومن ثم الإجابة "توفير فعاليات تربوية" بنسبة مئوية (3.4%)، وتليها الإجابة "يجب زيادة راتب المعلم" والإجابة "حل مشاكل المعلمين مع بعضهم البعض" بنسبة مئوية (1.4%). وبعد استعراضها ارتأت الباحثة تبويبها وتصنيفها في تصنيف يجمع التوصيات المتشابهة معا في بنود متعلقة بجوانب مشتركة من تحسين الإدارة المدرسية وأداء المعلمين، مما يسهل فهمها وتحليلها في السياق الأكبر. كما يلي:

أولاً: التشجيع والدعم

1. تشجيع التعلم التعاوني.
2. التعزيز والدعم.
3. توفير بيئة تعليمية مناسبة.

ثانياً: التحسين في الإدارة

1. تغيير نمط الإدارة وحمل الأمانة من قبل الإدارة.
2. استكمالات مدرسية تساهم في تطوير العاملين.
3. توفير فعاليات تربوية.
4. توزيع الوظائف والمهام المدرسية لتخفيف الضغط على المعلم.
5. المسؤولية والجدية في التعامل.
6. الالتزام بالعمل ومشاركة المدير والمعلمين بطريقة جيدة.

ثالثاً: التنمية المهنية والمساواة

1. إعطاء الفرص لكل معلم في الحقل التقدم في مجاله من خلال تعزيز المبادرات الخادمة لتطويره.

2. يجب زيادة راتب المعلم.

3. تعيين المعلمين حسب مؤهلاتهم وليس حسب الوساطات.

رابعاً: الثقافة المؤسسية وحل المشكلات

1. أن يشعر المدراء المعلمين بأنهم جزء مهم في المدرسة من خلال تحفيزهم وتعزيزهم.

2. حل مشاكل المعلمين مع بعضهم البعض.

خامساً: التكنولوجيا والموارد

1. توفير التكنولوجيا

2. متطلبات الوزارة والتقييد في الميزانية

2.5 مناقشة نتائج البيانات النوعية (المقابلة)

1.2.5 مناقشة نتائج مقابلة المديرين

أولاً: العوامل المؤدية لتحسين أداء المعلم

أظهرت نتائج المقابلة إلى أن الرضا الوظيفي جاء بأعلى نسبة في العوامل المؤدية إلى تحسين أداء المعلم بنسبة بلغت 28.03%، يليها المشاركة في صنع القرار بنسبة 24.73% من آراء المدراء، فيما جاء في المرتبة الثالثة التطوير المهني والتدريب بنسبة 14.67%، يليها المشاركة في التطوير والتخطيط، ثم الحصول على الراتب الجيد، ثم التواصل بين المعلمين والإدارة المدرسية ثم تفويض الصلاحيات.

ويمكن عزو ذلك إلى أن الرضا يشمل كل ما يتعلق بالحصول على البيئة والمناخ المستقر لدى المعلم، والذي يعني الحصول على شراكة مع الإدارة المدرسية في صنع القرار المدرسي والمشاركة بفاعلية الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تدعم التطور في العملية التعليمية، وعليه يرى المديرين أن توافر هذه العوامل يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المعلم، وعليه فالإدارة المدرسية الفاعلة يجب أن تدعم توفر هذه العوامل لتمكين المعلم من تقديم كل ما لديه من جهد ومعارف.

وقد شكل تفويض الصلاحيات الأقل لدى الإدارة المدرسية والتي عادة لا ترغب في تفويض الصلاحيات للمعلمين لذلك فإن الإدارة المدرسية الفاعلة تهتم بالرضا الوظيفي، ثم الإشراف في صنع القرار والتطوير المهني للمعلم.

ثانياً: فاعلية الإدارة المدرسية

أظهرت نتائج المقابلة أن المرونة في التعامل جاءت بدرجة عالية وبنسبة 44.01% ثم زيادة الثقة بين الإدارة والمعلم بنسبة 25.18، يليها المشاركة الفاعلة بنسبة 12.71. وترى الباحثة أن وجود مرونة في التعامل دليلاً على قدرة الإدارة المدرسية على التكيف مع التحديات المتغيرة في المجال التعليمي، وهو مفتاح أساسي لتحقيق النجاح في بيئة تعليمية ديناميكية. كما أن زيادة الثقة بين الإدارة والمعلم تعكس جوهر العلاقة الإيجابية بينهما، مما يؤدي إلى تحفيز المعلمين وتعزيز رغبتهم في تحقيق أهداف المدرسة. أما المشاركة الفاعلة، فهي تعكس التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين، مما يُشجع على إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار وتطوير السياسات التعليمية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة ويعزز الروح التعاونية داخل المدرسة.

ثالثاً: تحديات تواجه المدارس العربية في النقب

أظهرت النتائج أن أبرز التحديات التي تواجه المدارس العربية في النقب، بحسب إجابات المديرين، هي قلة التمويل الخاص بالمدارس بنسبة 43.06٪، تلتها تقديم الإرشاد والتأهيل للمعلمين بنسبة 27.46٪. من ثم يأتي عدم توفر المناخ الصفي الملائم بنسبة 14.16٪، وتعزيز المعلمين مادياً ومعنوياً بنسبة 12.14٪. وأخيراً، تظهر مشكلة اكتظاظ الصفوف بنسبة 9.83٪. يعكس هذا الترتيب تحديات متعددة تواجه المدارس العربية في النقب، بما في ذلك الجوانب المالية والتدريبية والبيئية والتنظيمية. تلك التحديات تشكل عراقيل أمام تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة، وتستدعي تدخلاً فعالاً من قبل الجهات المختصة لتحسين البيئة التعليمية وتعزيز جودة التعليم في المدارس العربية في المنطقة.

هذه النتائج تبين أن التحدي المالي هو أكثر التحديات تأثيراً على المدرسة العربية بالنقب، يليه تدريب وتأهيل المعلمين، وهذا يدل على أن الاهتمام بالتعليم وبالمعلم وتطويره في المدارس العربية في النقب متدني.

وترى الباحثة أن تحديد الأسباب الرئيسية وراء النتائج المعروضة يتطلب تحليلاً شاملاً للسياق التربوي والاجتماعي في المنطقة المعنية. إلا أنه يمكن تقديم بعض الأسباب المحتملة وراء هذه النتائج:

1. نقص التمويل: قد يعاني النظام التعليمي في منطقة النقب من نقص في التمويل الحكومي، مما يؤثر سلباً على قدرة المدارس على توفير البنية التحتية اللازمة والموارد التعليمية الكافية.
2. نقص الدعم الإداري: قد يكون هناك نقص في الدعم الإداري المقدم للمدارس العربية في المنطقة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التطوير المهني للمعلمين وتحسين البيئة التعليمية.

3. التحديات الاجتماعية والثقافية: قد تواجه المدارس العربية في المنطقة تحديات اجتماعية وثقافية تؤثر على بيئة التعلم، مثل الاكتظاظ في الصفوف وتوفير الدعم اللازم للطلاب الذين يواجهون تحديات خاصة.

4. قلة الموارد البشرية المتخصصة: قد يعاني النظام التعليمي من نقص في الموارد البشرية المتخصصة، مثل المعلمين المؤهلين والمدربين، مما يؤثر على جودة التعليم المقدم.

5. قلة التوجيه والدعم للمعلمين: قد تكون هناك نقص في الدعم والتوجيه المقدم للمعلمين، سواء كان ذلك في مجال التدريب والتطوير المهني أو في توفير الإرشاد والدعم اللازم لتحسين أدائهم.

وعليه، يجب إجراء دراسات أكثر عمقا لفهم السياق التعليمي والاجتماعي في المنطقة المعنية، وذلك لتحديد الأسباب الدقيقة وراء تلك النتائج وتطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على التحديات المحددة.

رابعاً: تطوير نموذج فاعلية الإدارة المدرسية

أظهرت النتائج أن المديرين يرون أنّ فاعلية الإدارة المدرسية يمكن أن يتم تطويرها من خلال التعاون والتشارك بين الإدارة المدرسية والمعلمين والمجتمع المحلي وأولياء الأمور (58.3%)، وأن هذا الجانب يتم تطويره من خلال عقد ورش عمل فيما يتعلق بتحسين العملية التربوية (24.7%) وتغليب المصالح العامة للوصول إلى النتائج المهمة في هذا الجانب (9.83%). ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

1. التشارك والتعاون: يعكس ارتفاع النسبة في هذا البند على أهمية التعاون والشراكة بين أعضاء الفريق التعليمي، حيث يعتبر المديرين أن التشارك والتعاون يساهم في تحسين فاعلية الإدارة

المدرسية عبر تبادل الخبرات والأفكار وتعزيز روح الفريق، إضافة إلى التشارك والتعاون مع المجتمع المحلي وأهالي التلاميذ.

2. ورش العمل والفعاليات المختلفة: تظهر هذه النتيجة أهمية إقامة ورش العمل والفعاليات المختلفة كوسيلة لتطوير وتحسين فاعلية الإدارة المدرسية، حيث تعتبر هذه الأنشطة فرصة لتبادل المعرفة وتعلم الأفضل وتنمية المهارات الإدارية والتعرف على كل ما هو جديد في أساليب وأدوات الإدارة المدرسية العصرية. ترى الباحثة أن ورش العمل هذه والمشاركة فيها يمكن أن يؤدي إلى تناقل الخبرات والتجارب بين المدارس المختلفة وبالتالي يؤدي إلى نقل التجارب الحسنة والفعالة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة فعالية الإدارة المدرسية.

3. تغليب المصلحة العامة: تعكس هذه النتيجة الإدراك للمديرين بأهمية توجيه الجهود واتخاذ القرارات وفقا للمصلحة العامة للمدرسة بشكل عام، حيث يؤكدون على ضرورة التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية والارتقاء بمستوى الجودة التعليمية، هذا البند يوضح كما ترى الباحثة أهمية الصالح العام على الخاص. من هنا ترى الباحثة حتى يتم الارتقاء وزيادة فعالية المدرسة وإدارتها يجب دائما النظر ومن جميع العاملين في المدرسة على تحقيق أهداف ورؤية ورسالة المدرسة التعليمية والتربوية والتي تهدف في النهاية إلى إنشاء جيل مؤمن بأهميته لوطنه ودينه وشعبه.

4. التشاور والحديث المشترك: تبرز هذه النتيجة أهمية التواصل والحوار المستمر بين أعضاء الجهاز الإداري في المدرسة، حيث يسهم التشاور والحديث المشترك في إيجاد الحلول الفعالة للتحديات المختلفة التي تواجه الإدارة المدرسية أن هذه النقطة كما تراها الباحثة تختلف عن النقطة الأولى، حيث أن النقطة الأولى تهتم بالتشارك والتعاون داخل وخارج المدرسة، لكن هذه النقطة تتعلق بالتشاور الدائم داخليا في المدرسة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة لإيجاد

الحلول للمشاكل إن وجدت، ولتقديم المقترحات أن لزم، والعمل على إجراء التقييم والتقييم المستمر خلال هذه التشاورات وإعطاء التغذية الراجعة من أجل التصويب والتحسين.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز العمل الجماعي وبناء بيئة تعليمية تحفز على التفاعل والتعاون، وتوفير الفرص للتطوير المهني والتبادل الفعّال للخبرات والمعرفة بين أفراد الجهاز الإداري في المدارس.

خامسا: فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين

أظهرت النتائج أن متطلبات فاعلية الإدارة المدرسية التي تساهم في تحسين أداء المعلمين، يرى المديرون أن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين تتمثل في تذليل العقبات التي تقلل من أداء المعلمين ونسبة 34.20% يليها بناء علاقات قوية بين المعلمين (29.76%) وتمكين العوامل المؤدية إلى تحسين أداء المعلمين (16.45%) والتي تم التطرق إليها في البند الأول من هذا السؤال. والمشاركة والتعاون المستمر (9.98%)، تعزيز سلطة المعلم (7.02%) ثم أخيرا تحليل البيانات الخاصة بعمل المعلمين (3.88%).

وترى الباحثة أن إشارة المديرين إلى اعتبار فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين تبدأ من تذليل العقبات إلى تحليل البيانات الخاصة بعمل المعلمين، في وتعزيز العوامل المؤدية إلى تحسين أداء المعلمين كالرضا الوظيفي والمشاركة في صنع القرار، إضافة إلى تعزيز المشاركة والتعاون المستمر وتعزيز سلطة المعلم كلها وسائل من أجل تعزيز وتطوير أداء المعلم. ووفقا للباحثة يمكن تفسير هذه النتيجة كما يلي:

1. تذليل العقبات التي تقلل من أداء المعلمين: يركز المديرون على أهمية التخلص من العوائق والمشكلات التي تعوق أداء المعلمين، مما يشير إلى أن التحسينات في البنية التحتية والموارد وتوفير الدعم اللازم يمكن أن تعزز من أداء المعلمين بشكل فعّال.

2. بناء علاقات قوية بين المعلمين: تؤكد هذه النتيجة على أهمية بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس، مما يسهم في تعزيز الروح الجماعية وزيادة الانتماء وبالتالي تحسين أداء المعلمين.
 3. تمكين العوامل المؤدية لتحسين أداء المعلمين: يشير هذا البند إلى أهمية توفير الظروف الملائمة والمحفزة التي تسهم في تحسين أداء المعلمين، مثل توفير الدعم الإداري والموارد اللازمة وتطوير البنية التحتية التعليمية.
 4. المشاركة والتعاون المستمر: يعتبر المديرون المشاركون المستمرة والتعاون بين أفراد هيئة التدريس والإدارة المدرسية أساسياً في تحسين أداء المعلمين، حيث يمكن لهذه العلاقات الوثيقة أن تعزز من فاعلية العمل التعليمي وتحفز على التطوير المستمر.
 5. تعزيز سلطة المعلم: يبرز هذا البند أهمية إعطاء المعلمين الصلاحيات الكافية والسلطة في بيئة عمل محفزة، حيث يشعر المعلمون بالاحترام والثقة، مما يعزز من دورهم ومسؤولياتهم في تحقيق الأهداف التعليمية المحددة.
- بشكل عام، تبرز هذه النتائج أهمية إدارة فعّالة تسعى جاهدة لتذليل العقبات وتعزيز بيئة عمل إيجابية وتوفير الدعم اللازم للمعلمين، مما يعزز من فاعلية عملهم ويسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بنجاح.

2.2.5. مناقشة نتائج مقابلة المستشارين التربويين

أولاً: عوامل تحسين أداء المعلم

أظهرت النتائج إلى أن الاحترام والتعزيز جاء بدرجة عالية فيما يتعلق بالعوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء المعلم في مدارس النقب، وذلك بنسبة 34.38%، وهذا يعني أن المعلم يبحث عن الاحترام والتقدير والاهتمام والتعزيز والشكر على الجهود التي يقدمها لخدمة العملية التعليمية، يأتي في المرتبة الثانية المشاركة في صنع القرار واتخاذ ذلك بنسبة 27.92%، يليه النمو المهني والتجريب، ثم التحفيز المادي والمعنوي، وهذه النتيجة من وجهة نظر المستشارين تعكس أهمية النمو المهني لدى المعلم في حين أن التحفيز المادي جاء في النهاية كأقل ما يمكن أن يفكر فيه المعلم. ومن وجهة نظر الباحثة فإنّ هذه العوامل يمكن تفسيرها كالآتي:

1. الاحترام والتعزيز: تظهر النسبة العالية لهذا البند أهمية الاحترام والتقدير في بيئة العمل التعليمية. يمكن أن يعزز الاحترام والتعزيز العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية، مما يساهم في تحفيز المعلمين وتعزيز رغبتهم في تحقيق أداء متميز.
2. المشاركة في القرار: تشير هذه النتيجة إلى أهمية مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرار في المدرسة. عن طريق المشاركة في صنع القرارات، يشعر المعلمون بالاعتراف بأهمية آرائهم ومساهماتهم في تطوير العملية التعليمية.
3. النمو المهني والتدريب: يبرز هذا البند أهمية توفير الفرص للمعلمين للتطور المهني والاستمرار في التدريب والتطوير المستمر. من خلال توفير البرامج التدريبية وورش العمل، يمكن تحسين مهارات المعلمين وزيادة فعاليتهم في الصف.

4. التحفيز المادي والمعنوي: يشير هذا البند إلى أهمية توفير التحفيز المادي والمعنوي للمعلمين. يمكن للمكافآت المالية والتقديرية الشخصية أن تحفز المعلمين على الأداء الجيد، بينما يمكن للدعم النفسي والمعنوي أن يعزز الروح المعنوية ويزيد من الالتزام والمثابرة. تظهر النتائج أن توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، بالإضافة إلى فرص التطوير المهني والتحفيز المادي والمعنوي، تعتبر عوامل رئيسية في تحسين أداء المعلمين في مدارس النقب وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

ثانياً: فاعلية الإدارة المدرسية

أظهرت النتائج حسب آراء المستشارين إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية تكون من خلال التعاون والتشارك بين الإدارة المدرسية والمعلمين وجاء ذلك بنسبة 37.32%، فيما جاء في المرتبة الثانية أن من أهم ما يجب أن تسعى إليه الإدارة المدرسية هو تطوير مهارات المعلمين، وجاء ذلك بنسبة 32.55%، فيما جاء في المرتبة الثالثة بناء علاقة إيجابية مع المعلم بنسبة 24.60%، يليه الابتعاد عن الاستقواء في العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين.

ويمكن عزو ذلك إلى أن العلاقة التشاركية هي أفضل وأرقى العلاقات بين الجهات الإدارية في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص، وهذا يعني ضرورة أن تكون العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين علاقة تشاركية تعاونية، تهتم بتطوير مهارات المعلمين والاهتمام بهم وبالعلاقة الإيجابية معهم لضمان نجاح الخطط الاستراتيجية التي يتم إعدادها من قبل الإدارة المدرسية.

ثالثاً: تحديات تواجه المدارس العربية في النقب

أشارت النتائج في هذا الجانب إلى أن التحديات تتمثل في التخطيط والتطوير المدرسي بنسبة 48.24%، تليها العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور بنسبة 32.06%، تليها الكفاءة في التعيين للمعلمين بنسبة 19.71%.

وهذه التحديات من وجهة نظر المستشارين تختلف عنها من وجهة نظر المديرين، لكنها تصب في ذات الاتجاه نحو تعزيز التعليم في المدارس البدوية، فالتخطيط والتطوير المدرسي مهم ويحتاج إلى تطوير واهتمام تحديدا في ظل عدم الاهتمام من قبل الجهات المسؤولة عن التعليم به في النقب.

على الجانب الآخر فإن العملية التشاركية مهمة في تمكين المجتمع وأولياء الأمور من الاطلاع على سير العملية التعليمية، ويعود ذلك إلى الجهل بأهمية التعليم في البيئة البدوية مقارنة بالبيئات الأخرى، إذ لا يعد التعليم أولوية بشكل عام.

رابعا: نموذج فاعلية الإدارة المدرسية

أشارت النتائج إلى أن تطوير فاعلية الإدارة المدرسية يحتاج إلى التخطيط والتنظيم بنسبة 39.06%، فيما يحتاج أيضا إلى التعاون والتشارك بنسبة 33.13%، يليه الريادة والمشروعات التطويرية.

إنّ التخطيط والتنظيم من المهام المعززة والمطورة للإدارة المدرسية والتي تساعد في بناء المؤسسة التعليمية بالشكل السليم من حيث البناء التنظيمي للعلاقة بين مكونات العملية التعليمية من جانب، وأيضا العلاقة مع الجوار من جانب آخر، كما يسهم التخطيط السليم والصحيح في تمكين الإدارة المدرسية من تطبيق القوانين واللوائح، وبالتالي تطوير المدخلات والمخرجات للعملية التربوية من تأهيل وتدريب للمعلمين وتنظيم وضبط للبيئة الصفية والتفاعل وتجاوز الأزمات والكوارث.

خامسا: فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين

أظهرت النتائج أن فاعلية الإدارة المدرسية تتمثل في اعتماد استراتيجية البناء والتطوير بنسبة 29.83%، فيما تعتمد على تعزيز الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى المعلمين بنسبة 29.72%، واستخدام مهارات القيادة من قبل المدير بنسبة 18.39 وتبادل للأفكار والخبرات بين الإدارة المدرسية والمعلمين بنسبة 15.02%.

وتشير هذه النتائج إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المستشارين تعتمد على أن يكون هناك تطوير وبناء في المدرسة من حيث التخطيط والتطوير المستمر وشعور الالتزام من قبل المعلمين تجاه المدرسة والذي يسهم في تعزيز العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، كذلك أن يكون المدير قائدا، فهذا يساعد في تأسيس شراكة قائمة على التعاون بين الطرفين.

3.2.5. مقارنة المجالات بين المديرين والمستشارين حسب الفئات الرئيسية الخمس

أولاً: عوامل تحسين أداء المعلم من وجهة نظر المديرين

يتضح من المجالات المتشابهة أن هناك تركيز من قبل الطرفين على المشاركة في صنع القرار، والنمو والتدريب المهني والتحفيز المادي، إلا أن المستشارين يرون أهمية النمو المهني والتدريب بنسبة أعلى منها بكثير مما يراه المديرين، ويعود ذلك إلى أهمية النمو المهني لدى المستشارين الذي يهتمون بتعزيز التدريب والتأهيل لدى المعلمين لتطوير قدراتهم في المناهج التي يدرسونها. على جانب المشاركة في اتخاذ القرار، أيضا يرى المستشارون أهمية ذلك بنسبة أعلى من المديرين ويعود ذلك إلى أن المستشارين يرغبون بدفع المعلم إلى الجانب الإداري أيضا في العملية التعليمية، والمديرون يرغبون بذلك ولكن بدرجة أقل كون ذلك يتعارض مع ثقافتهم التنظيمية في حب السيطرة والاستقواء بالقرار.

ثانيا: فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين

ركز المديرين على سلطة المعلم وعلى تذليل العقبات المانعة من تحسين أداء المعلمين وعلى بناء علاقة قوية بين المعلمين، فيما ركز المستشارون على تعزيز الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى المعلمين، وأيضا اعتماد استراتيجيات التطوير والبناء.

يعود هذا الاختلاف إلى الحاجة التي يجب أن تتوفر من قبل كل طرف، فالمدرء يهتمون بالمعلم من ناحية التعاون والمشاركة وتقليل سلطة المعلم، فيما يهتم المستشارون بتعزيز الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى المعلم.

3.5 التوصيات

يتضمن هذا العنوان عرض الباحثة للتوصيات التي خرجت بها الدراسة بناء على النتائج موجة للجهات المشرفة على التعليم والمديرين والمعلم والمستشارين التربويين الهادفة إلى زيادة فعالية الإدارات المدرسية في المدارس الابتدائية في منطقة النقب وتحسين أداء العاملين فيها. وتجل هذه التوصيات فيما يلي:

1.3.5.1 توصيات إلى الجهات المشرفة على التربية والتعليم

1. ضرورة استمرار الاهتمام بتطوير وتحسين عمليات الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بمنطقة النقب، مع التركيز على التدريب والدعم الملائم للمديرين وتحفيزهم على تطوير أنفسهم ومهاراتهم القيادية.

2. تزويد المديرين بالتدريب اللازم على عملية التخطيط والتطوير المدرسي.

3. تزويد المعلمين بالتدريب اللازم على التطوير المهني والفني والارشادي والتأهيلي المستمر للمعلمين.
4. ضرورة العمل على التغلب على المعوقات والعراقيل في سبيل تفعيل الإدارات المدرسية من خلال توفير الدعم المالي والموارد والموازنات اللازمة لذلك.
5. ضرورة اعتماد مبداء الكفاءة والمهنية في تعيين المعلمين.
6. يجب تعزيز قدرات المدرء المدرسين وتوفير التدريب اللازم لضمان قيادة فعالة وموجهة لتحسين أداء المعلمين.
7. تعزيز استخدام التكنولوجيا في التعليم لتعزيز العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين.
8. العمل على تعزيز عمل المستشارين التربويين في المدارس واعطائه المزيد من الأهمية.

2.3.5. توصيات للمديرين

1. ضرورة تحلي الإدارات المدرسية بمبدأ التشاركية والعمل الجماعي والتعاون مع العاملين في المدرسة في صنع واتخاذ القرارات فيما يخص تحقيق رؤية المدرسة التربوية.
2. العمل على منح المعلمين لصلاحياتهم وسلطاتهم داخل المدرسة من خلال توفير بيئة تعليمية ومناخ تنظيمي مناسبين يسمح بالإبداع والتميز.
3. ضرورة استخدام المديرين للمهارات القيادية وتبادل الخبرات والأفكار مع المعلمين.
4. ضرورة اتباع العدالة في التعامل مع جميع المعلمين.
5. ضرورة اتباع المديرين لسياسة الاعتراف وتقدير العمل الجيد للمعلمين وتحفيزهم وتشجيعهم مما يسهم في تحسين أدائهم.

6. ضرورة العمل المستمر من قبل المديرين على بناء وتعزيز الثقة بينه وبين المعلمين والعاملين في المدرسة.

7. العمل على التنوع في استخدام الأنماط الإدارية والقيادية المختلفة.

3.3.5. توصيات للمعلمين

1. ضرورة اشعار المعلمين بتحمل المسؤولية والالتزام بمفهوم المواطنة والتحلي بأخلاق المهنة وتغليب المصلحة العامة (مصلحة المدرسة والطلاب) على المصلحة الخاصة.
2. ضرورة العمل باستمرار من قبل المعلمين عن السبل والطرق لتطوير أنفسهم علميا ومهنيا.
3. يجب على الإدارة التعامل مع الضغط الكبير على المعلمين من خلال إدارة الضغوطات من خلال تقسيم المسؤوليات بين المعلمين وتوفير بيئة عمل صحية.
4. تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات المعلمين.
5. التأكيد على الجدية والمسؤولية في التعامل مع جميع القضايا المتعلقة بالتعليم.
6. تُوصي بضرورة تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.

4.3.5. توصيات بخصوص تنفيذ نموذج فاعلية الإدارة المدرسية المقترح

1. ضرورة حث الإدارات المدرسية تعزيز عمليات التخطيط والتنظيم، بما في ذلك وضع استراتيجيات وخطط عمل فعّالة لتحسين الأداء التعليمي والإداري.
2. ينبغي على الإدارات المدرسية تعزيز ثقافة التعاون والتشارك بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، وكذلك مع المجتمع المحلي والشركاء التعليميين الآخرين.
3. يجب على الإدارة المدرسية تشجيع الريادة وتبني المشروعات التطويرية التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وتعزيز فاعلية الإدارة.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، إ. (2003). *الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين*. دار الفكر العربي.
- أحمد، أ. (2016). *نحو تطوير الإدارة المدرسية*، دار الفكر العربي.
- أحمد، أ، وزكي، م. (2017). *تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد*. دراسة حالة محافظة المنيا. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (50) 50، 61-113.
- أحمد، إ، وعزب، أ. (2017). *تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: النيات مقترحة*، الإدارة التربوية، السنة الرابعة، ع15.
- أحمد، ح، حافظ، م. (2003). *إدارة المؤسسات التربوية*. ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- أرفيس، م. (2018). *الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية* - مجلة التغير الاجتماعي، (2) 3، 477-498.
- الأزهري، م. (2003). *الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات*، دار الفكر العربي.
- اسعد، و. (2004). *الإدارة المدرسية*. مكتبة المجتمع العربي.
- أشوك، ش. (2002). *إستراتيجية الموارد البشرية*. ترجمة عبد الحكيم الخزامى. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- آل الشيخ، خ. (2001). *المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية)، المملكة العربية السعودية.
- آل شيخ، ع. (2010). *دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري بمنطقة عسير التعليمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد)، المملكة العربية السعودية.
- آل كردم، م والبديوي، أ. (2015). *تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية*، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع 1.
- الباطين، ع. (2003). *برنامج مقترح لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية*، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأمام محمد بن مسعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

- البابطين، ع. (2004). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*، المملكة العربية السعودية.
- البابطين، ع. (2005). *المعوقات التي تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض*، مجلة كلية التربية الزقازيق، العدد 50: 223 - 285.
- البدري، ط. (2001). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- البدري، ط. (2005). *الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية*. ط 1، دار الثقافة للنشر.
- البدوي، م. (2021). *المعوقات الإدارية والتنظيمية لتفعيل التعليم عن بعد عبر الفصول الافتراضية وسبل التغلب عليها: دراسة تطبيقية بجامعة الإسكندرية*. *دراسات تربوية واجتماعية - مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية - جامعة حلوان*. 27(3).
- أبو بكر، م. (2000). *التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- بلواني، أ. (2008). *دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها*. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية)، فلسطين.
- بن درويش، ع والغامدي، س. (2006). *تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية*. (رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية)، المملكة العربية السعودية.
- بن شويخ، خ. (2016). *دور الأنماط القيادية في تنمية الاداء الوظيفي للموظفين داخل المنظمات الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة*، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، الجزائر.
- بن علي راكان الشريف، ت والراشدي، س. (2012). *السمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتنفيذ القرار في سياسة التعليم*. مجلة بحوث التربية النوعية. -1، 27(2012) ، doi: 10.21608/mbse.2012.145087
- البناء، ه. (2013). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- بنك اسرائيل. (2022). *الفجوات بين جهاز التربية والتعليم اليهودي والعربي من حيث حجم الموارد التربوية وجودتها*. <https://www.boi.org.il/ar->
- الثقفي، ط. (2017). *القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف*. مجلة البحث العلمي في التربية. 18(10): 1-26 تم استرجاعه من search.shamaa.org .

الجراح، و. (2021). دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد وعلاقتها في تحسين أدائهم من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في مدارس محافظة إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. 9(2): 424-445 تم استرجاعه من. search.shamaa.org

جرادات، ع ومؤتمن، م. (2000). *التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية*، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

جرادات، م. (2003). *خصائص المدرسة الأساسية الفعالة في رأي مديري المدارس الأساسية في شمال الأردن*، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك). الأردن.

حافظ، ف ومحمد، ص. (2003). *إدارة المؤسسات التربوية*. عالم الكتب.

حجي، أ. (1994). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. دار النهضة العربية.

الحر، خ. (2005). *الإدارة والمدير*. منشورات مركز إدارة الموارد البشرية.

الحراشنة، م. (2017). *مستوى استخدام استراتيجيات قبعات التفكير الست وجودة الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. Retrieved from search.shamaa.org، 76- 55، 1(6)

الحري، ق. (2006). *الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مدخل جديد لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين*. مكتبة الملك فهد الوطنية.

الحسني، أ. (1994). *علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين*. ط1، دار المعرفة للنشر والتوزيع.

حماد، إ. (2009). *فاعلية المرحلة الأساسية في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمتعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية). الأردن.

حمادات، م. (2006). *القيادة التربوية في القرن الجديد*. دار حامد.

الحوري، غ. (2015). *دور مديري المدارس الإعدادية والثانوية في رعاية الطلبة الموهوبين من وجهة نظر المعلمين في دولة قطر*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان

الحيدري، ع. (2019). *المناخ المدرسي في مدارس التعليم الثانوي في محافظة أبين*. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*. 5: 82-117 تم استرجاعه من. search.shamaa.org

الخضر، ا والكودة، أ. (2020). *الإدارة المدرسية*. ط 1، نظريات علمية ووظائف عملية، كتبنا للنشر، ص48.

الخطيب، ع. (2010). *محاضرات في الفكر التربوي المعاصر*. مكتبة القدس.

الخليفة، ز. (2007). *الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة*. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية)، المملكة العربية السعودية.

الخوaja، ع. (2004). *تطوير الإدارة المدرسية*. دار الثقافة.

درندري، إ. (2010). *تقييم نواتج التعلم: نحو إطار مفاهيمي حديث في ضوء الاتجاهات المعاصرة للتقييم وجودة التعلم*. مركز الأبحاث بكلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

درويش، م. (2006). *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين*. المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

الدوري، أ. (2021). *الارتياح النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مدرسي المرحلة الثانوية*. مجلة البحوث التربوية والنفسية. 18(69): 505-535 تم استرجاعه من search.shamaa.org.

الدوسري، م. (2005). *العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر*. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية). المملكة العربية السعودية.

دياب، س. (2011). *المدرسة الفعالة ومفهومها ومعاييرها ومؤشراتها*، ط 3. جامعة القدس المفتوحة.

راوية، ح. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

رسمي، م. (2004). *أساسيات الإدارة التربوية*، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر.

الزهراني، ج. (2019). *القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين*. مجلة كلية التربية. 35(10): 399-429 تم استرجاعه من search.shamaa.org.

سيد، م. (2016). *التخطيط الاستراتيجي*. منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر.

شاويش، م. (2005). *إدارة الموارد البشرية*، ط3، دار الشروق للنشر.

أبو شريخ، أ. (2020). *نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين*، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط). الأردن. تم استرجاعه من search.shamaa.org.

شعلان، م وآخرون. (1978). *الإدارة المدرسية والإشراف التربوي*. مكتبة الأنجلو المصرية.

شقور، م. (2002). *الإدارة المدرسية في عصر العولمة*. ط 3، دار المسيرة.

الصالح، ن. (2014). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات عملية في المجال التربوي. الجنادرية للنشر والتوزيع.

أبو صلوك، خ. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية. 39(3)، 28-48 تم استرجاعه من . search.shamaa.org

ظاهر، ب. (2013). التعليم العربي في النقب: واقع مأساوي. عابدين، ش. (2003). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، *المجلة التربوية*، (66) 17 : 115 - 142.

عابدين، م. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار الشروق للنشر والتوزيع. العاجز، ف. (2007). *الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق*. ط3. دار المقداد للطباعة والنشر. العاجز، ف. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، (1) 18 ، 37 - 1

عاشور، أ. (1971). *إدارة القوى العاملة*. دار النهضة العربية. عاشور، أ. (1984). *إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي*. دار المعرفة الجامعية الإسكندرية.

العامودي، ل. (2017). *فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق* (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية)، الأردن. تم استرجاعه من search.shamaa.org .

عائش، أ. (2009). *إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عبد الحفيظ، ه. (2023). دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفعالية التعليمية: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. *المجلة التربوية كلية التربية الغردقة*، جامعة جنوب الوادي، 6(4)

عبد الرحيم، س. (2022). *فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(27): 1-22. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C241121>

عبدو، ع. (2000). *إدارة المدرسة الابتدائية*، ج 3، مكتبة النهضة. العتيبي، ذ. (2018). العلاقات الإنسانية لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. *مجلة كلية التربية*. 34(11): 230-262 تم استرجاعه من search.shamaa.org .

العجمي، م. (2008). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المتمركزة إلى المدرسة تصور مقترح نحو تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (58)، 90-3.

العرافى، ع؛ العمري، ب. (2010). تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا، مجلة الدراسات التربوية، المجلد 28، 40 - 47.

عربانو، س والزكي، أ. (2023). واقع دور الإدارة المدرسية في رعاية الموهوبين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط .

أبو عشية، إ. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. search.shamaa.org :3)27 تم استرجاعه من .

عطوي، ج. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، ج. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الثامنة، دار الثقافة

عطوي، ج. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع

عطوي، ج. (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. دار الثقافة للنشر والتوزيع

عقلة، م وأسامة، م. (2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص42.

العميرة، م. (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. ط3. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العميرة، م. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة.

العميرة، م. (2006). تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، كلية التربية، المجلد 7 العدد (3).

العمرات، م. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 359-349 (4):6

العمرات، م. (2019). مستوى ممارسة معلمي مدارس محافظة معان لأساليب التدريس الفعال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس. مؤتمة للبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية، 26 (2)، 193-224

العمراني، ف. (2018). المشكلات التي تواجه المعلمين في مدارس النقب الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين أنفسهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية .

Retrieved from search.shamaa.org، 599 – 575، 26(3):

العمري، ن. (2003). واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود)، المملكة العربية السعودية.

العناني، ع. (2022). تقييم فعالية المدارس الأساسية في مديرية تربية الرصيفة بمحافظة الزرقاء وفقاً لبعض معايير جودة التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (42)، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B160122>.

الفارس، س وآخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية. منشورات جامعة دمشق، ص 66 فتحي، ش وسلامة، ع وعيد، ر وعبد القادر، ن وناصف، م. (2005). الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي. ط 1، دار النهضة العربية.

الفرا، إ. (2004). تقويم الأداء التدريسي اللفظي الصفي لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي، وثيقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس للفترة من 3-2004/7/5.

الفريحات، غ. (2003). الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، دار صفاء للنشر والتوزيع.

القاسمية، ع والشحية زهرة، ع. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 3 (12)، 315 – 356 ، doi: 10.33850/jasep.2019.52288

القرعان، أ والحراشنة، إ. (2008). مفاهيم الإدارة المدرسية. مؤسسة البلمس للنشر والتوزيع. القريوتي، م. (2008). نظرية المنظمة المتعلمة والتنظيم. ط 3. دار وائل للنشر والتوزيع. كامل، ح. (1996). التعليم والمستقبل. الهيئة العامة للكتاب.

كحيل، أ. (2009). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية: دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي، جرش: كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأهلية، 767 – 809. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/118089>

كنعان، ن. (1998). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

لادقاني، س وجوارنه، ط وعاشور، م. (2019). دور الإدارة المدرسية في تحسين أداء المستشارين التربويين في المدارس العربية في منطقتي الجليل والنقب: العقبات والحلول (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك)، الأردن. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/958035>

اللقاني، أ والجمال، ع. (2003). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس. عالم الكتب.

اللوزي، م. (1999). التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، ص55، من

<https://palestine.assafir.com/Article/2423> الموقع

أبو مديغم، س. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. (2)27 .

المراكبي، أ. (2019). دور الادارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية. (رسالة ماجستير غير منشورة). مصر.

المساعد، ج. (2020). فاعلية الإدارة المدرسية في تطوير العمل المدرسي بما يتلاءم مع أهداف وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 30 (1)، 13 – 120.

المساعد، ع. (2020). درجة الاستواء الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت)، الأردن. تم استرجاعه من search.shamaa.org

المساعد، م. (2006). فاعلية الاداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في اقليم الشمال في الاردن من وجهة نظر مديري المدارس، (اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك)، الأردن.

مصطفى، أ. (2002). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مصطفى، أ. (2014). العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري والصورة الذهنية المدركة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي بالبنوك: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 28(3): 105 – 190.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/713918>

مصطفى، ص وفاروق، ف. (2003). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. ط 1، مكتبة الرشد.

مصطفى، ص. (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر.

- مصطفى، م. (2012). *الرقابة الإدارية*. دار البداية للنشر.
- مصطفى، ه. (2005). *بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية*. دار جرير للنشر.
- مصطفى، ي. (2005). *الإدارة التربوية- مداخل جديدة - لعام جديد، ط 1، دار الفكر العربية المطيري، ح. (2020). دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل للمعلمين في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت. مجلة القراءة والمعرفة-جامعة عين شمس-كلية التربية، 219، 371-409*
- ناصر، م وهاشم، ن. (2010). *رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية، 16 (3).*
- نشوان، ي ونشوان، ج. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع.*
- نشوان، ي. (2000). *التربية في الوطن العربي على مشارف القرن 21. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.*
- نشوان، ي. (2010). *الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفرقان للنشر نوادري، ف وقنفود، م. (2019). دور القيادة التربوية في النظام التربوي بين الواقع والمتطلبات. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 4(2)، 101 - 118.*
- نواف، ك. (1982). *القيادة الإدارية. دار العلوم للطباعة والنشر.*
- النوري، ع. (1989). *اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية في الوطن العربي. دار الثقافة للنشر والتوزيع*
- النوري، ع. (2002). *اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، دار الثقافة والتوزيع.*
- الهياش، أ. (2002). *المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، فلسطين.*
- هلال، م. (1999). *مهارات إدارة الأداء. ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص 19*
- الهنداوي، ي. (2009). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.*
- الهوراي، س. (2004). *ماذا يفعل المدير، ط3، مكتبة عين شمس.*
- الهاوشلة، ي. (2019). *المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية .*
- Retrieved from search.shamaa.org 549 – 528، (3) 27

- Aaron, Buchanan. (2019). Current Research on National, Systems of Education Indicators, potential Benefits for School- Based Management, Far West Lab for San Francisco, Calif, *Office of Educational Research and Improvement (ED)*, WASHINGTON dc, NO ED 342134, P.14.
- Akporehe, D. A., & Asiyai, R. I. (2023). Principals' Managerial Skills and Teachers' Job Performance: Evidence from Public Secondary Schools in Delta State, Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 4(3), 78–84. <https://doi.org/10.24018/ejedu.2023.4.3.591>
- Allen L. (2005). *The Management Profession*, (McGraaww-Hill Book Co. New York), P.70.
- Alpana Agarwal and Prem Vrat (2016). A bio-inspired model of organizational excellence, *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 13, Issue 2, pp.130-131
- Persson, A., Andersson, G., & Nilsson Lindström, M. (2005). Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances. *International Journal of Leadership in Education*, 8(1), 53–72. <https://doi.org/10.1080/1360312042000299224>
- Arop Festus O., Owan Valentine J., & Madukwe Esther C. (2019). Human Resource Management and Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Akamkpa Local Government Area of Cross River State, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management Research* Vol. 5 No. 2
- Avidov - Ungar, Orit., Friedman, I. and Olshtain, E. (2014). *Empowerment amongst teachers holding leadership positions. Teachers and Teaching*, 20 (6), pp.704 - 720.
- Avram (Boitos). Camelia & Rus, Luminita. (2013). The Concept of Performance - History and Forms of Manifestation, *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, vol. 1(1),
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I.A, Amjad, F., et al. (2021). *Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. Total Q. Manag. Bus. Excell.* 32, 1085–1105. doi: 10.1080/14783363.2019.1665011
- BAPPAH, Adamu (2022). Influence of School Administrators on Teachers Performance in Public Senior Secondary Schools in Gombe Local Government Area, Gombe State. *International Journal of Educational Benchmark (Ijeb)* 21 (1),12
- Bentley J. H. (2006). *Traditions and encounters as Global Perspective on the past*. New York: McGraw-Hil. PP 331.
- Chen, Y. G., Cheng, J. N., and Sato, M. (2017). *Effects of school principals' leadership behaviors: a comparison between Taiwan and Japan*. *Educ. Sci. Theory Pract.* 17, 145–173. doi: 10.12738/estp.2017.1.0018
- Darandari, E. and Murphy, A. (2013). *Assessment of Student learning in Saudi Arabia*. In *Education in Saudi Arabia: Achievements, Challenges, Opportunities*, Ch. 8, Singer, UK.
- Dowdle, Joan G Ates. (1981). *The Knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary School principals within the strata of Albama*. *Dissertation abstracts international*. Vol. 41 Issue 8
- Etzioni, A. (1960). *Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion*. *Administrative Science Quarterly*, 5, 257-278.

- Feldman, J. (2017). *The School Health Index. The Development and Test of Instrument Using Aparasonian and Etzionian Perspective*. A doctorate dissertation Rutgers University New Jersey, 37- 83.
- Gator Eduin, Kristiawan Muhamad, Mulyadi. (2020). The Principal's Strategy in Improving Teacher's Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*. Vol. 22 No. 1
- Gavrea, Corina, Ilies, Liviu & Stegorean, Roxana. (2011). *Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 2, Available at: https://www.researchgate.net/publication/227430479_Determin
- Honari, Habib & Others (2011). The Relationship Between School Principals, Leadership Styles & Physical Education Teachers Efficiency, Tehran University, Islamic Persia Republic, *published on Journal of Business Administration & Management*, Vol. 1 (4). pp. 132- 136.
- Hülya Kasapoğlu & Bilal Karaca. (2021). Teachers' Views on Teacher Leadership: A Qualitative Analysis. *International Journal of Progressive Education*, Volume 17 Number 6
- Loke Heng Wang David Gurr Lawrie Drysdale. (2016). Successful school leadership: case studies of Four Singapore primary schools , *Journal of Educational Administration*, Vol. (54) Issue (3), pp. 275-276.
- Parveen Khalida, Quang Bao Tran Phuc, Kumar Tribhuwan, Shah Akhter Habib. (2022). *Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Performance: An Empirical Investigation JOURNAL=Frontiers in Education*. volume 7
- Pfiffner T. & Presthus R. (2003). *Public Administration*, The Roland Press Co. New York, Fifth, ed., P.106.
- Rabee, H. (2008). *School administration development*. Amman: Al Mogtama Al Arabi Bookstore.
- Rachmawati, Y., & Suyatno, S. (2021). The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment. *Participatory Educational Research*, 8(1), 362-378. <https://doi.org/10.17275/per.21.21.8.1>
- Ramazan Ertürk. (2021). *The Relationship between School Administrators' Supportive Behaviors and Teachers' Job Satisfaction and Subjective Well-Being*. *International Journal of Contemporary Educational Research*, Volume 8, Number 4
- Saggaf, M. S., Sunarsi, D., Wahid, H. A., Ilham, D., & Rozi, A. (2021). Principal Leadership Function on Teacher Performance for Secondary Schools. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(2), 57-64. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i2.42>
- Sauvageot; Claude. (2017). *Indicators for Educational for Educational planning: A practical Guide*, International Institute for Education planning / UNESCO, Paris, At, www.unesco.org/iiep
- Schuler, Randall. (1991). *Personnel and Human Resources management*. West Publishing Company. 108
- Sikula, Andrew. (1996). *Personnel Administration and Human resources Management*. John Wiley and Sons Inc. U.S.A. Chirnside, C. "Ten Commandments for Successful Teacher Evaluation", *NASSP Bulletin*, p. 42-43.
- Singapore Ministry of Education. (2010). *Building a National Education System for the 21st century- The Singapore Experience*, p. 16.
- Smith, R. (2019). *Characteristics of effective school system in Georgia*. Dissertation Abstracts International, 51 (7) 2228- A.

- Thomas, M and Sorenson, L. (2013). *South high School: An effective inner- city School*. NASSP Bulletin, (36), 36- 39.
- Wyatt; Tim. (2017). *Education Indicators: A REVIEW OF THE Literature, in Making Education Account: Developing and Using International, Indicators*, OECD, Paris Centre for Educational Research and Innovation,1999, NO ED 411322, P95,96.

الملحقات

ملحق رقم (1): أداة (استبانة) الدراسة بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا | برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

الزميل/ة.....المعلم/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة أداة من أدوات الدراسة، للتعرف إلى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، حيث تكونت من عدة مجالات. ويندرج تحت كل مجال عدد من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

أن الصدق والدقة في الإجابة سيكون لهما الأثر الكبير في تحقيق هدف الدراسة الحالية، كما أن نتائج هذه الدراسة ستوظف للتوصل إلى بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب.

ليكن معلوماً لدى المعلم-ة الكريم-ة أن إجابته-ها ستحظى بالسرية التامة، وأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مع الشكر

الباحثة: إخلص أبو مديغم

القسم الأول: البيانات الديمغرافية، يرجى وضع علامة من (✓) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس	1. ذكر	2. أنثى	
الوظيفة	1. معلم	2. مدير	3. مستشار
التخصص	1. علوم إنسانية	2. علوم تطبيقية	
المؤهل العلمي	1. دبلوم	2. بكالوريوس	3. ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة	1.5 سنوات فأقل	2. من 5-10 سنوات	3. أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور ومجالات وفقرات الاستبانة

يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي تراه مناسبًا، ويمثل وجهة نظرك:

غير متعلمة	متعلمة	غير واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة	فقرات الاستبانة	
المحور الأول: فاعلية الإدارة المدرسية							
المجال الأول: الابداع الإداري							
						1. يوظف المدير وسائل الاتصال الحديثة مع المعلمين	
						2. يستخدم المدير وسائل إبداعية لإثارة المهارات لدى المعلمين	
						3. يوزع المدير المهام الإدارية بإبداع على المعلمين وفق تخصصاتهم	
						4. لدى المدير أسلوب ابداعي لحل المشكلات الطارئة	
						5. لدى المدير القدرة على ابتكار حلول لإدارة الأزمات ادارية	
						6. يتقبل المدير طرح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل الاداري	
						7. يتحكم المدير بانفعالاته عند مواجهة مشكلة ما	
						8. يمارس المدير العمل الإداري بأساليب إيجابية	
						9. يعمل المدير على تطوير أفكار إبداعية لتطوير العمل	
						10. يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الهامة ويتحمل مسؤوليتها	
						11. يشجع المدير المهارات الفردية الإبداعية للمعلمين	
						12. يطلع المدير على كل ما هو جديد في مجال الابداع الاداري	
						13. يوظف المدير وسائل الاتصال الحديثة مع المجتمع المحلي	
						14. يشجع المدير المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات الإدارية	
						15. ينظم المدير الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية إبداعية معينة	
المجال الثاني: التخطيط							
						16. يقوم المدير بتحديد رؤية ورسالة المدرسة بشكل واضح ودقيق بالتعاون مع العاملين في المدرسة	
						17. يقوم المدير بترتيب أولويات المدرسة وفقا لإمكاناتها بالتعاون مع المعلمين والعاملين في المدرسة	
						18. يقوم المدير بتحديد الأهداف التطويرية التي تسعى المدرسة لتحقيقها من خلال لجان مدرسية متخصصة	

						19. يقوم المدير بتفعيل بنود الموازنة المدرسية بطريقة تخدم الخطة التشغيلية للمدرسة ومتطلباتها
						20. يقوم المدير بالتخطيط لبرامج مشاغل تدريبية وورش عمل داخل المدرسة وفقا لحاجات المعلمين التدريسية
						21. يقوم المدير بتحديد حاجات المدرسة باستخدام أدوات واضحة ومحددة لجمع البيانات مثل الاستبانة والملاحظة والمقابلة
						22. يقوم المدير بوضع الخطط للأنشطة المدرسية اللاصفية لإشباع حاجات وميول الطلبة
						23. يقوم المدير بترجمة الأهداف التطويرية إلى خطط إجرائية وفق أولويات المدرسة
						24. يقوم المدير بتوجيه المعلمين نحو اعداد مواد اثرائية للمادة التعليمية كالأنشطة والبرامج وورق العمل
						25. يقوم المدير بإرشاد المعلمين نحو أهمية التخطيط المدرسي
						26. يقوم المدير بمساعدة المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للدروس
						27. يقوم المدير بإرشاد المعلمين نحو استخدام الوسائل والأساليب المناسبة
						28. يقوم المدير بمساعدة المعلمين في صياغة الخطة التدريسية اليومية
						29. يقوم المدير بمشاركة المعلمين في تحديد الأنشطة التعليمية وفقا للفروق الفردية
						30. يقوم المدير بمساعدة المعلمين في تحليل المقررات الدراسية ليتمكنوا من اعداد الخطط اللازمة
						31. يقوم المدير بمساعدة المعلمين في تحديد المهام عند التخطيط العملي
						32. يقوم المدير بتوجيه المعلمين نحو الاستغلال الأمثل للوقت
						33. يقوم المدير ببحث المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم في التخطيط للحصة
						34. يقوم المدير بمشاركة المعلمين في تحديد الأولويات حسب الحاجة
المجال الثالث: تنفيذ الدرس						
						35. يساعد المدير في تحديد أساليب التهيئة للدرس
						36. يساعد المدير في كيفية ربط محتوى الدرس بالجانب العملي
						37. يشجع المدير على استخدام التعزيز للطلاب بشكل متوازن

						38. يساعد المدير في اشراك الطلبة في تحمل المسؤولية
						39. أحصل على التوجيه والدعم اللازم من الإدارة المدرسية لتطوير مهاراتي التعليمية
						40. الإدارة المدرسية تشجعني على التطوير المهني والتدريب
						41. أتلقى تعليمات وإرشادات واضحة من الإدارة المدرسية بشأن أهداف التعلم والمناهج
						42. أشعر بأن الإدارة تقوم بتوفير الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الدروس بنجاح
						43. الإدارة المدرسية تعمل على تحفيز المعلمين لتقديم أفضل أداء في الفصول الدراسية
						44. هناك تواصل فعال بين الإدارة المدرسية وأعضاء هيئة التدريس بشأن أفضل السبل لتحسين جودة الدروس
						45. أشعر بأن الإدارة تعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التعليم بفعالية
						46. الإدارة تشجع على الابتكار واستخدام تقنيات التعليم الحديثة في الدروس
						47. يبين المدير للمعلمين وسائل توظيف مفاهيم المادة لخدمة المجتمع المحلي
						48. يرشد المدير المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية للطلبة
						49. يساعد المدير في تحليل مواطن القوة والضعف في التفاعل الصفّي
						50. يشجع المدير على أهمية الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف
						51. يساعد المدير في كيفية تناول موضوع الدرس بشكل تسلسلي مترابط
						52. يرشد المدير إلى توظيف الكتاب المدرسي في الوقت المناسب
						53. يساعد المدير في اختيار الأنشطة الصفية المناسبة
						54. يرشد المدير إلى ضرورة غرس القيم لدى الطلبة مثل الأمانة والصدق وغيرها
المجال الرابع: التقويم						
						55. أشعر أن الإدارة المدرسية تعزز وتدعم عملية تقويم الدروس في المدرسة
						56. أتلقى توجيهات واضحة من الإدارة المدرسية بشأن كيفية تقويم الدروس بفعالية

					57. أشعر بأن الإدارة تشجع على استخدام أساليب تقييم متنوعة ومناسبة لتقييم الأداء الطلابي
					58. تقوم الإدارة بتوفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ عمليات التقييم بفعالية
					59. أشعر بأن الإدارة تعمل على توجيه المعلمين في تحليل نتائج التقييم واستخدامها لتحسين التعليم والتعلم
					60. يتم توجيه المعلمين إلى تطبيق توصيات التقييم في تطوير الدروس والبرامج التعليمية
					61. أشعر بأن هناك تواصل فعال بين الإدارة المدرسية وأعضاء هيئة التدريس بشأن عملية التقييم وكيفية تحسينها
					62. يذكر المدير المعلمين بأهمية الموازنة بين التقييم والاهداف التعليمية
					63. يساعد المدير في تحديد معايير التقييم
					64. يساعد المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التقييم لمعالجتها
					65. يوضح المدير للمعلمين طرق تقييم الاختبارات وسبل تحسينها
					66. يساعد المدير المعلمين لتقييم التغذية الراجعة للطلبة
المجال الخامس: رعاية الطلبة					
					67. يقوم المدير بتوعية الطلبة بأهمية الالتزام بالقواعد والتعليمات المدرسية
					68. يقوم المدير بمعالجة المشكلات السلوكية والأكاديمية لدى الطلبة بطريقة تربوية
					69. يقوم المدير بتفعيل برامج الارشاد في المدرسة لتقليل المشكلات السلوكية لدى الطلبة
					70. يقوم المدير بالتعاون مع المعلمين في كشف مواهب الطلبة وتنمية قدراتهم
					71. يقوم المدير بوضع الخطط العلاجية لمواجهة تدني التحصيل الدراسي لدى الطلبة
					72. يقوم المدير بتبني اليات علمية للكشف عن أسباب تدني التحصيل لدى الطلبة
					73. يقوم المدير بعمل برامج وخطط إجرائية لتنمية مواهب الطلبة
					74. يقوم المدير بعقد اجتماعات وحوارات مع الطلبة للتعرف على مشكلاتهم وحاجاتهم
					75. يقوم المدير بتنظيم برامج خاصة للطلبة بطيئين التعلم

						76. يقوم المدير بتوفير برامج تقوية للطلاب ضعاف التحصيل
						77. يقوم المدير بتنوع الأنشطة الصفية واللاصفية وفقا لتنوع حاجات وقدرات الطلاب
						78. يقوم المدير بعقد ندوات ثقافية لطلاب المدرسة والمجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية
						79. يقوم المدير بتقديم برامج ومسابقات رياضية للطلاب وافراد المجتمع المحلي
						80. يقوم المدير بعقد دورات فنية ومهنية للطلاب والافراد والمجتمع المحلي
المجال السادس: العلاقات الإنسانية						
						81. يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية
						82. يراعي المدير ظروف المعلمين وحاجاتهم الاجتماعية
						83. يصلح المدير بين المعلمين المتخاصمين
						84. يحرص المدير على حل الخلافات بين المعلمين داخل المدرسة او خارجها
						85. يضبط المدير نفسه في حالات الغضب
						86. يتعامل المدير مع المعلمين بتواضع
						87. يتعامل المدير بمعايير واضحة في إجراءات التنفيذ.
						88. يطلع المدير المعلمين على نتائج تقييم ادائهم السنوي.
						89. يطلع المدير المعلمين على حقوقهم وواجباتهم المدرسية.
						90. يحفز المدير المعلمين على الابتكار والتجديد.
						91. يعمل المدير على تنمية القيم الايجابية لدى المعلمين
						92. يتيح المدير للجميع حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية
						93. يشرك المدير المعلمين في صنع القرارات
						94. يتعامل المدير مع جميع المعلمين بعدل
						95. يراعي المدير مصالح المعلمين الشخصية بالتساوي
المحور الثاني: أداء المعلمين						
						1. ألتزم بمواعيد بدء وانتهاء الدوام المدرسي
						2. أنجز مهامه كمعلم بكفاءة
						3. أوفر بيئة تعليمية مناسبة
						4. أتبع طرق تدريس فعالة في نقل المعلومات
						5. أعمل على تنشيط وتحفيز الطلاب
						6. أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد
						7. أنواع في استخدام استراتيجيات وأساليب التدريس

						8. أنمي المفاهيم التربوية الحديثة واعزز السلوك الجيد عند الطلبة
						9. أتبع أساليب مختلفة ومناسبة لتقويم أداء الطلبة
						10. أتمتع بمهارات التواصل مع الآخرين
						11. أتمتع بالقدرة على حل مشكلات العمل
						12. أطور ادائي بشكل مستمر
						13. أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير التعليم
						14. أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية
						15. أمتلك القدرة على أحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة
						16. أحسن التصرف في المواقف الحرجة
						17. أتحمّل ضغوط العمل واحافظ على مستويات الإنجاز المطلوبة
						18. أشعر بالاستعداد بشكل كاف لتلبية احتياجات الطلاب المختلفة في الفصل الدراسي

من وجهة نظرك، ما مقترحاتك لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين؟

.....
.....

من وجهة نظرك، ما المعيقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين؟

.....
.....

هل لديك أي توصيات تعتقد أنها قد تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأدائك كمعلم؟

.....
.....
.....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملحق رقم (2): أداة (استبانة) الدراسة في صورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا/ برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية
الزميل/ة.....المعلم/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية، لذلك قامت الباحثة بإعداد استبانة أداة من أدوات الدراسة، للتعرف إلى فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المشاركين، حيث تكونت من عدة مجالات. ويندرج تحت كل مجال عدد من الفقرات، وكل فقرة لها خمس رتب وهي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

أن الصدق والدقة في الإجابة سيكون لهما الأثر الكبير في تحقيق هدف الدراسة الحالية، كما أن نتائج هذه الدراسة ستوظف للتوصل إلى بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب.

ليكن معلوماً لدى المعلم-ة الكريم-ة أن إجابته-هنا ستحظى بالسرية التامة، وأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مع الشكر

الباحثة: إخلص أبو مديغم

القسم الأول: البيانات الديمغرافية، يرجى وضع علامة من (✓) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس	1. ذكر	2. أنثى	
الوظيفة	1. معلم	2. مدير	3. مستشار
التخصص	1. علوم إنسانية	2. علوم طبيعية	
المؤهل العلمي	1. دبلوم	2. بكالوريوس	3. ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة	1.5 سنوات فأقل	2. من 6-10 سنوات	3. أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور ومجالات وفقرات الاستبانة

يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي تراه مناسباً، ويمثل وجهة نظرك:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فقرات الاستبانة
المحور الأول: فاعلية الإدارة المدرسية					
المجال الأول: الابداع الإداري					
					1. يوظف المدير وسائل التواصل الحديثة مع المعلمين
					2. يستخدم وسائل إبداعية لإثارة المهارات لدى المعلمين
					3. يوزع المهام الإدارية بإبداع على المعلمين وفق تخصصاتهم
					4. يبتكر حلولاً لإدارة الأزمات الإدارية
					5. يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الهامة
					6. يتحمل مسؤولية القرارات الإدارية الهامة التي يتخذها
					7. يحفز المعلمين على الابتكار والتجديد
					8. يطلع على كل ما هو جديد في مجال الابداع الاداري
					9. ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية إبداعية معينة
المجال الثاني: السمات الشخصية للمدير					
					10. يتعامل المدير بكل وضوح في العمل
					11. يدير العمل بحزم شديد
					12. يخص معلمين معينين بأداء مهام معينة
					13. يؤكد على وضوح دوره امام المعلمين
					14. يتيقن من قيام كل معلم ببذل أقصى جهد في أداء العمل

					15 يؤكد على تناسق مختلف الأنشطة التي يقوم بها المعلمون .
					16 مرن في تعامله مع المعلمين .
					17 يغتتم الفرص للصالح العام للمعلمين .
					18 يقوم بتبيير ما يبدر منه من تصرفات .
					19 يتعامل المدير مع جميع المعلمين بعدل .
					20 تملؤه الرغبة في احداث تغيير في أساليب العمل .
					21 طيب القلب يبدي المودة يمكن اللجوء اليه .
					22 يضع مقترحات المعلمين موضع التنفيذ .
					23 حريص على موافقة المعلمين على الهام من أمور العمل قبل الشروع في تنفيذها .
المجال الثالث: التخطيط					
					24 يطور المدير رؤية ورسالة المدرسة بشكل واضح ودقيق بالتعاون مع العاملين في المدرسة
					25 يرتب أولويات المدرسة وفقا لإمكاناتها بالتعاون مع المعلمين والعاملين في المدرسة
					26 يفعل بنود الموازنة المدرسية بطريقة تخدم الخطة التشغيلية للمدرسة ومتطلباتها
					27 يخطط لبرامج تدريبية وورش عمل داخل المدرسة وفقا لحاجات المعلمين التدريبية
					28 يخطط للأنشطة المدرسية اللاصفية لإشباع حاجات وميول الطلبة
					29 يرشد المعلمين نحو أهمية التخطيط المدرسي

					30. يشارك المعلمين في تحديد الأنشطة التعليمية وفقاً للفروق الفردية
					31. يقوم بمساعدة المعلمين في تحديد المهام عند التخطيط العملي
					32. يقوم بتوجيه المعلمين نحو الاستغلال الأمثل للوقت
					33. يقوم ببحث المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم في التخطيط للحصة
المجال الرابع: تنفيذ الدرس					
					34. يعطي تعليمات وإرشادات واضحة بشأن أهداف التعلم والمناهج
					35. يوفر الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ الدروس بنجاح
					36. يتعامل بفعالية مع الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التعليم
					37. يشجع على استخدام تقنيات التعليم الحديثة في الدروس
					38. يرشد المعلمين إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية للطلبة
					39. يشجع على أهمية الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من الصف
					40. يرشد إلى ضرورة غرس القيم لدى الطلبة مثل الأمانة والصدق وغيرها
المجال الخامس: التقويم					
					41. يعزز المدير عملية تقويم الدروس في المدرسة
					42. يعطي توجيهات واضحة بشأن كيفية تقويم الدروس بفعالية
					43. يشجع على استخدام أساليب تقويم متنوعة ومناسبة لتقييم الأداء الطلابي
					44. يوجه المعلمين إلى تطبيق توصيات التقويم في تطوير الدروس والبرامج التعليمية

					45. يذكر المعلمين بأهمية الموازنة بين التقويم والأهداف التعليمية
					46. يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التقويم لمعالجتها
					47. يساعد المدير المعلمين لتقويم التغذية الراجعة للطلبة
المجال السادس: رعاية الطلبة					
					48. يركز المدير على توعية الطلبة بأهمية الالتزام بالقواعد والتعليمات المدرسية
					49. يعالج المشكلات السلوكية والأكاديمية لدى الطلبة بطرق تربوية
					50. يتعاون مع المعلمين في كشف مواهب الطلبة وتنمية قدراتهم
					51. يتبنى آليات علمية للكشف عن أسباب تدني التحصيل لدى الطلبة
					52. ينظم برامج خاصة للطلبة ببطيئين التعلم
					53. يوفر برامج تقوية للطلاب ضعاف التحصيل
					54. يقدم برامج ومسابقات رياضية وثقافية للطلاب وافراد المجتمع المحلي
المجال السابع: العلاقات الإنسانية					
					55. يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية
					56. يراعي ظروف المعلمين وحاجاتهم الاجتماعية
					57. يعالج المشكلات والنزاعات بين المعلمين
					58. يطلع المعلمين على حقوقهم وواجباتهم المدرسية.
					59. يعمل على تنمية القيم الايجابية لدى المعلمين
					60. يتيح للجميع حرية المناقشة في الاجتماعات المدرسية
					61. يطلع المعلمين على نتائج تقييم ادائهم السنوي.

					62. يتعامل مع جميع المعلمين بعدل
المحور الثاني: أداء المعلمين					
					ألتزم بمواعيد بدء الدوام المدرسي وانتهائه
					64. أنجز مهماتي التعليمية بكفاية
					65. أوفر بيئة تعليمية مناسبة
					66. أتبع طرائق تدريس فعالة في نقل المعلومات
					67. أعمل على تنشيط الطلاب وتحفيزهم
					68. أنجز المهام الوظيفية بالوقت المحدد
					69. أنوع في استخدام استراتيجيات التدريس وأساليبه
					70. أنمي المفاهيم التربوية الحديثة واعزز السلوك الجيد عند الطلبة
					71. أتواصل مع الآخرين بفعالية
					72. أقدم الاقتراحات الهادفة إلى تطوير التعليم
					73. أسهم في اتخاذ القرارات الإدارية
					74. أجدد من أساليب التدريس باستمرار
					75. أحسن التصرف في المواقف الحرجة
					76. أتحمل ضغوط العمل
					77. ألبى احتياجات الطلاب المختلفة في الفصل الدراسي باستمرار

من وجهة نظرك، ما هي مقترحاتك لتفعيل دور الإدارة المدرسية ومساهمتها في تحسين أداء المعلمين؟

.....

من وجهة نظرك، ما هي المعوقات والعقبات التي تحول من قيام الإدارة المدرسية بأخذ دورها في تحسين أداء المعلمين؟

.....

هل لديك أي توصيات تعتقد أنها قد تساهم في تحسين الإدارة المدرسية وأدائك كمعلم؟

.....

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الهاتف	البريد الالكتروني	الاسم	الرقم
القدس	0598912000	abusamra@staff.alquds.edu	أ. د. محمود ابو سمرة	1.
القدس	0599355569	afzeidan@staff.alquds.edu	أ.د. عفيف زيدان	2.
القدس المفتوحة	0599768690	mohammedtiti@gmail.com	أ.د. محمد الطيطي	3.
القدس المفتوحة	0599395290	tabusakour@qou.edu	أ.د. تيسير ابو ساكور	4.
القدس	0598301457	mshuibat@staff.alquds.edu	د. محمد شعيبات	5.
القدس المفتوحة	0592060737	nmoghrabi@qou.edu	د. نبيل المغربي	6.
فلسطين التقنية/خضوري	0599649960	Hussam.alqasem@ptuk.edu.ps	د. حسام القاسم	7.
الخليل	0599678323	kamalm@hebron.edu	د. كمال مخامرة	8.
بئر زيت	0523346211	aiftaiha@birzeit.edu	د. احمد فتيحة	9.
الخليل	0598371919	adwan.sami@gmail.com	د. سامي عدوان	10.
القدس	0599725872	Yousef.f1981@hotmail.com	د. يوسف حرفوش	11.
جامعه القدس أبو ديس	0599642394	bzeer@staff.alquds.edu	د. بشرى البدوي	12.
فلسطين الاهلية	0508862221	rawans@paluniv.edu.ps	د. روان سياج	13.

ملحق رقم (4): مقابلة المديرين والمستشارين التربويين

بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين
أسئلة المقابلة للمستشارين التربويين، عزيز المستشار التربوي/ السلام عليكم
نشكر لكم حسن تعاونكم مسبقاً، ونطلب من حضرتك التكرم بالإجابة من خلال السماح لي كباحث بإجراء هذه المقابلة معك عن هذه الأسئلة حول موضوع الدراسة: "بناء تصور مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين"

وذلك اسهاماً منك في تقدم المسيرة التعليمية ودعم البحث العلمي

1. ما العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟ (بمعنى كيف تساعد الإدارة المدرسية على تحسين أداء المعلمين؟)

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس فاعلية الإدارة المدرسية؟

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

ملحق رقم (5): تفرغ المقابلات

بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين استبانة المقابلة للمديرين
عزيزي المدير/ السلام عليكم

نشكر لكم حسن تعاونكم مسبقا، ونطلب من حضرتك التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة حول موضوع الدراسة: "بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين" وذلك اسهاما منك في تقدم المسيرة التعليمية ودعم البحث العلمي

مقابلة 1

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

يمكن الاعتماد على التطوير والتدريب والتأهيل للمعلم فهذا يساعد في تحسين ادائه، ايضا زيادة الراتب من الناحية المادية، اضافة إلى التحفيز سواء المعنوي او المادي، ايضا شكر المعلم على كل ما يقول به واشراكه في اتخاذ القرارات ومشاركته في العملية التعليمية بشكل واضح دون لبس. باختصار أنه يحصل على كل حقوقه المختلفة.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العمل المدرسي ولها القدرة على تحسين أداء المعلم من خلال الاهتمام بتفويضه للصلاحيات، ومشاركته في اتخاذ القرارات، وتعزيزه بشكل دائم ومستمر من خلال توفير مناخ مدرسي جيد يضمن توفير كل احتياجاته

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

التغذية الراجعة يمكن أن تسهم في تعزيز فهم الإدارة المدرسية لتعزيز أداء المعلم، كذلك بناء نماذج استبيان من خلال مجموعة من النقاط، إذ يؤدي توفرها إلى اعتبار الإدارة المدرسية ذات فاعلية في عملها، على أن تشمل الاهتمام بالمعلم ونمط التعليم وحل المشكلات وتعزيز الإبداع
4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت هذا الجانب باعتبار أن تحسين أداء المعلمين مهم للإدارة المدرسية وذلك بالحديث عن أهمية الإدارة المدرسية في تعزيز المعلم، من واقع خبرتي وعملي

كمدیر ارى أن المعلم یحتاج إلى متابعة مستمرة وتدريب ومشاركة ومشاورة وأن یعد جزء من الإدارة المدرسية.

5. كيف يمكن تضمین آراء المدرء والمعلمین وآرائكم فی تطوير هذا النموذج؟ من خلال التشاور والحديث المشترك، وورش العمل والفعالیات المختلفة اذ تشكل خلاصتها قوة للوصول إلى تطوير أفضل للعملية التعليمية

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية فی منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

هناك بعض التحديات كتعزيز المعلمین بشكل أفضل، ایضا الحد من مستوى الضغط الوظيفي الذي يتعرض له المعلمون، المناخ الصفي غير الملائم كلنا للتدريس.

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح فی المدارس العربية فی منطقة النقب؟

إدارة قوية مدعومة، ومعلمین منضبطين قادرین على المشاركة، إضافة إلى تمويل إضافي يساهم فی القيام بدورات تأهيلية للمعلمین.

8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمین للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟ التحسين يأتي من خلال المشاركة الفاعلة فی اتخاذ القرارات، ومن خلال التمكين، والعمل سويا من

قبل الإدارة المدرسية مع المعلمین، والحد من الخلافات التي يمكن أن تكون بین المعلمین
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

ورشات العمل، الندوات والدورات التأهيلية يمكن أن تساعد فی بلورة تطوير الخطة الإدارة فی سبيل تعزيز دور المعلم فی النقب.

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها فی سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

لا يوجد امثلة.

مقابلة 2

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمین فی المدارس الابتدائية فی منطقة النقب من وجهة نظركم؟

الرضا الوظيفي من اهم العوامل التي تؤدي إلى اداء جيد من قبل المعلمین، الحصول على راتب مميز وثابت وفي بالاحتياجات وتقدير العمل من قبل الإدارة المدرسية ومن الاخرین، ایضا التحفيز.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية من أعمال، هذه الأعمال تكمن في التفويض لصالح المعلمين واشراكهم في صنع القرارات تحديدا تلك المتعلقة بالمناهج التدريسية.
3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟
ليس هناك افكار محددة، ويمكن تطوير الادارة المديرية من خلال خطط تعمل على تعزيز العلاقة بين الادارة المدرسية والمجتمع المحلي وايضا المعلمين في المدرسة، فهذا يساعد على رفع أداء المعلمين في المدرسة.
4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟
من واقع خبرتي اعتقد أن تحسين دور المعلم يكمن في الحصول على جو أسري مع الطلبة ومع الادارة المدرسية، فالراحة الذاتية مهمة للمعلم في تعزيز ادائه.
5. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟
من خلال سؤالهم ومشاورتهم وطرح الافكار امامهم للوصول إلى اراء واضحة وثابته يمكن الاعتماد عليها.
6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟
تواجه المدارس العربية في النقب تحديات ذات علاقة بالضغط التي يتعرض لها المعلم بسبب اعداد الطلبة، كذلك البيئة الصفية، اضافة إلى ضعف العلاقة بين المعلم والادارة المدرسية، إذ لا يتوجه الكثير من المعلمين إلى الادارة المدرسية في حال حدوث مشكلات معهم، إلا بشكل قليل.
7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟
رفع مستوى الرقابة، مقاومة التغيير، والتمكين الاداري
8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
المرونة في التعامل، والتوجه نحو الادارة لحل المشكلات التي تواجههم، رفع مستوى الثقة بين الادارة والمعلم، ايضا مشاركة الظواهر الصفية المختلفة.
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

زيادة مستوى التقبل والانتماء والولاء التنظيمي للمدرسة من قبل المعلم تسهم في رفع اداء المعلم وتعزيز مكانته، إذ العلاقة بين المعلم والادارة المدرسية مهمة جدا.

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

لم يتم الحديث عن ذلك من قبل.

مقابلة 3

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

المشاركة في صنع القرار في المدرسة، توفير كل ما يحتاجه تحديدا الاجازات والرحلات والترفيه والبيئة الصفية الجيدة،

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

من خلال ما يصدر عن المدير من قرار في المسائل المختلفة والتي تكون عادة في مصلحة المعلم.

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

يمكن من خلال الرقابة والمتابعة بشكل عام وايضا من خلال قياس رضا المعلمين عن فاعلية الادارة المدرسية

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

من واقع عملي وجدت أن تحسين اداء المعلم يكمن في التوجيه القوي والقيادة الفعالة وتقديم إرشاد ودعم قوي للمعلمين من قبل الإدارة المدرسية يمكن أن يساعد على تحسين أدائهم. يجب أن تكون الإدارة قائدة ملهمة وقادرة على توجيه وتوجيه المعلمين نحو التحسين المستمر.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟

من خلال عمل ورشات عمل ومناقشتهم في الامور التي تساعد في رفع مستوى ادائهم، والمشكلات التي يواجهونها في عملهم.

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

المدارس العربية بشكل عام مهمشة ليس كالمدراس اليهودية، اذ التمويل قليل جدا والاعداد كبيرة من الطلبة وبحاجة إلى الاهتمام والعمل لرفع مستوى الدعم للمدارس العربية

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

أي شيء يمكن أن يرفع من قيمة التعليم، ويسهم في بناء المدارس وتطويرها بالطرق الحديثة يساعد في نجاح المدارس العربية في النقب

8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
من خلال التعاون والتشارك والتوافق في الآراء وتغيب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وايضا من خلال اشراك التجارب بين الجميع في سبيل تطوير العملية التعليمية
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

أي تدريب يخص التطوير مهم وبتصوري العملية التعليمية الحديثة تعمد على التطوير التكنولوجي هذه الايام وبالتالي فأن التطوير في هذا المجال مهم للإدارة وللمعلم والطالب
10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

أنظمة التعليم الاسرائيلية وتطورها يمكن أن يساعد في الوصول إلى هذه النماذج من خلال تطوير أنظمة عربية والاهتمام بالتعليم في البيئة العربية.

مقابلة 4

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

يجب أن تقدم الإدارة فرصًا للمعلمين للتعلم المستمر وتطوير مهاراتهم. يمكن ذلك من خلال ورش العمل والتدريبات والدورات التعليمية التي تهدف إلى تعزيز معرفتهم ومهاراتهم التدريسية.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
من خلال ما تقدمه من برامج تطويرية واهتمام بالمعلم وبمستواه وتطوره واشراكه في القرارات وتعزيزه

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

من خلال مؤشرات جودة التعليم، والرقابة على التعليم، ايضا من خلال برامج قياس الرضا الوظيفي

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

بناء ثقافة تعلم مشتركة: يجب أن تسعى الإدارة المدرسية إلى بناء ثقافة تعلم مشتركة في المدرسة، حيث يشارك المعلمون في الاجتماعات وورش العمل والمناقشات المهنية. يمكن أن يساهم ذلك في تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعاون بين المعلمين.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟

من خلال ورشات العمل والتعاون والمشاركة

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

تحديات التعليم كثيرة للتعليم العربي، أهمها أن التعليم في المناطق العربية مهمش لا تمويل والا اهتمام من قبل الوزارة ولا تطوير في مجالات كثيرة أهمها المجال التكنولوجي

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

المشاركة في صنع القرار

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

التعاون والتشارك المستمر في البناء والتطوير وتقبل وجهات النظر، واعتبار الادارة المدرسية جزء من الهيئة التدريسية.

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

كل ما يمكن أن يطور من العملية التعليمية هو مفيد ولا شك يساعد في البناء والتطوير

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

بشكل خاص لا يوجد ولكن بتصوري هناك نماذج دولية مهمة يكون فيها مستوى الشراكة مرتفع يمكن الاستفادة منها

مقابلة 5

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

يجب أن تدعم الإدارة المدرسية المعلمين في تجربة أساليب تدريس جديدة وابتكارات تعليمية. يمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير مساحة للتعاون وتبادل الأفكار بين المعلمين وتشجيعهم على استخدام تقنيات وأدوات تعليمية مبتكرة.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

يمكن للإدارة المدرسية مراقبة وملاحظة أداء المعلمين في الفصول الدراسية والتقييم الدوري لأدائهم. يمكن استخدام أدوات التقييم مثل ملاحظات الفصل ومراجعات الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين.

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

يمكن استخدام تحليل البيانات الأكاديمية لقياس تأثير المعلمين والإدارة المدرسية على تحقيق الطلاب للنجاح الأكاديمي. يمكن مراجعة تقييمات الطلاب والنتائج الاختبارية لتحديد ما إذا كان هناك تحسن في الأداء الأكاديمي تحت إشراف المعلمين والإدارة.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

يجب أن تعمل الإدارة المدرسية على بناء علاقات تعاونية قوية مع المعلمين وبين المعلمين أنفسهم. يمكن ذلك من خلال تشجيع التعاون والتواصل المستمر وتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟ من خلال ورشات عمل والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

تعزيز العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، تدريب المعلمين وتأهيلهم
7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

لا يوجد شيء محدد

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

قيام الإدارة المدرسية بتقويض المعلم وإشراكه في القرار وأن يعمل المعلم كل جبهة لتعزيز العملية التعليمية.

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

يمكن للإدارة المدرسية بناء علاقات تعاونية والتواصل المستمر مع المعلمين. من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم وتوفير الدعم والموارد الملائمة، يمكن للإدارة تحسين أداء المعلمين وتعزيز تفاعلهم مع العملية التعليمية.

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

لا يوجد مقابلة 6

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

يجب أن تقدم الإدارة المدرسية ردود فعل فورية ومفيدة للمعلمين بشأن أدائهم. يجب أن تكون هذه الردود محفزة وبناءة، وتساعد المعلمين على تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيههم نحو التحسين.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
يمكن استخدام معدلات حضور المعلمين ومدة بقائهم في المدرسة كمؤشر لفاعلية الإدارة في تحسين أدائهم. إذا كانت هذه المعدلات مرتفعة، فقد يكون ذلك دليلاً على رضا المعلمين ودعمهم من الإدارة.

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

يمكن استخدام مراجعات الأداء الشاملة لتقييم أداء المعلمين وتحديد النقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تطويرها. يمكن أن تشمل هذه المراجعات مراجعات الفصل، ومراجعات الأداء السنوية، ومناقشات حول أهداف التعلم والتطوير المهني.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

يجب أن تقدم الإدارة المدرسية ردود فعل فورية ومفيدة للمعلمين بشأن أدائهم. يجب أن تكون هذه الردود محفزة وبناءة، وتساعد المعلمين على تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيههم نحو التحسين.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟
من خلال التواصل المستمر وجمع الآراء بالمقابلات

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

ضعف التعليم، العلاقة بين الإدارة والمعلمين، الاكتظاظ في المناطق البدوية
7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

استخدام التخطيط الاستراتيجي مهم في تعزيز العلاقة وتطوير المدرسة

8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
من خلال العمل المشترك والبناء معا من اجل تعزيز وتطوير العملية التربوية وحل المشكلات التي تواجه المعلم والطالب
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟
أن يقوم المعلم بكل المهام الموكلة اليه، وأن يكون قادرا على الاهتمام بالتعليم في المدرسة وأن يساعد في حل المشكلات والازمات التي تمر بها المدرسة
10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟
تعزيز العلاقة مع المعلم مهمة وتؤدي إلى نتائج ايجابية حسب الواقع العام للتعليم

مقابلة 7

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟
الرضا والبيئة والمناخ الجيد والتعزيز الايجابي والترفيه
2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
يمكن إجراء استقصاءات دورية لقياس رضا المعلمين عن الدعم والتوجيه الذي يحصلون عليه من الإدارة.
3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟
يمكن أن تتضمن الاستقصاءات أسئلة حول فعالية الإدارة في توفير الموارد، وتقديم المساعدة، وتشجيع الابتكار والتطوير المهني
4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟
التجربة الذاتية، إذ كلما كان هناك توافق بين الإدارة والمعلم كأن الجو العام للتعليم مستقر ويؤدي إلى جهود ايجابية للتطوير
5. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟
من خلال ورشات العمل وتعزيز التواصل معهم وسماح آرائهم وما يحتاجون اليه
6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟
تحديات متعلقة بالجو العام والاهتمام بالمدرسة من قبل الجهات المختصة، والعلاقة مع المعلمين

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

التواصل الفعال يساعد بدرجة كبيرة في نجاح الادارة المدرسية.

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟ من خلال التشارك والتعاون وتقبل الآراء

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

لا

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

المقابلة 8

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

التعزيز والدعم

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟ يمكن استخدام تقييمات الأداء المنتظمة للمعلمين لقياس تحسين أدائهم.

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

يمكن أن تشمل هذه التقييمات معايير محددة للتعليم والتقييم، وتقدير مدى تحقيق المعلمين لأهداف التعلم المحددة.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

التواصل، التشارك، الاتفاق، هذه الامور.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟

من خلال الاتفاق بينهم على اسس التخطيط الخاص بالمدرسة وتحديد كافة المتطلبات التربوية

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

التواصل ضعيف، والطلبة غير مهتمين بالتعليم، والمعلمين جزء منهم جاء بتعيين بلا كفاءة

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

- المهم التواصل، والعمل من خلال خطة مدروسة ولتوافق بين الادارة والمعلم اهم ما في الامر
8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
بالتواصل الفعال المؤدي إلى نتائج ايجابية
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟
لا
10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا يوجد

مقابلة 9

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟
اعطاء الفرص لكل معلم في الحقل التقدم في مجاله من خلال تعزيز المبادرات الخادمة لتطويره الصدق الأمانة
2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
من خلال برامج توافقية تسهم في بيان رغبة المعلم في التطوير
3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟
لا
4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟
لا أدري
5. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟
من خلال ورش العمل والتدريب
6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟
الازمات العامة والتي سببها الوضع القائم، وعدم الاهتمام بالتعليم لدى العرب من قبل الحكومة
7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟
لا
8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

من خلال الدعوة المستمرة للتعاون والتشارك واتخاذ القرارات الايجابية
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج
بنجاح؟

أي تشارك والتزام بين الادارة والمعلم تؤدي إلى النجاح
10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم
الوصول إليها؟

مقابلة 10

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب
من وجهة نظركم؟

توفر الراتب الجيد، والتعاون بين المعلم والادارة، تفويض المعلم والاهتمام به

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

تعزيز سلطة المعلم التدريسية والادارية والاهتمام بتدريبه وتأهيله

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه
الفاعلية؟

لا

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين
وتعزيز الإدارة المدرسية؟

الالتزام تجاه المعلم

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين وآرائكم في تطوير هذا النموذج؟

بالتواصل الفعال

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص
عند تطبيق هذا النموذج؟

تحديات عامة كما اغلب المدارس، تقليل حجم الطلبة في الصفوف والتعاون لحل الازمات.

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في
منطقة النقب؟

لا

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

من خلال دعوتهم للالتزام بالتعليمات المطلوبة

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج
بنجاح؟

لا

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم

الوصول إليها؟

لا

استبانة مقابلة المستشارين

بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين استبانة المقابلة للمستشارين التربويين، عزيز المستشار التربوي/ السلام عليكم نشكر لكم حسن تعاونكم مسبقاً، ونطلب من حضرتك التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة حول موضوع الدراسة: "بناء نموذج مقترح لقياس فاعلية الإدارة المدرسية الابتدائية في تحسين أداء المعلمين في المدارس العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المدراء والمعلمين والمستشارين التربويين" وذلك اسهاماً منك في تقدم المسيرة التعليمية ودعم البحث العلمي

مقابلة 1

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟
يبحث المعلم عن التقدير والاحترام والتعزيز والاهتمام سواء المادي او المعنوي
2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
باهتمام المدراء بالعملين بشكل مستمر وتوفير كل متطلبات العمل المدرسي دون استقواء او استعلاء
3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟
تحسين أداء المعلمين يعتبر أمراً حاسماً لتحقيق نجاح الطلاب وتحسين جودة التعليم. يمكن للإدارة المدرسية أن تلعب دور حاسماً في تعزيز أداء المعلمين من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة وقياس فاعليتها.
4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟
إدارة المدرسة لها دور حاسم في تحسين أداء المعلمين. عندما يكون لدى الإدارة المدرسية رؤية واضحة واستراتيجية فعالة لتطوير المعلمين، يمكن أن تكون لها تأثير كبير على نوعية التعليم المقدم في المدرسة.
5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟ من خلال التوافق والتشارك
6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

لا اعتقد، هناك تحديات عامة للتعليم في المناطق العربية في اسرائيل، اهتمام ضعف الاهتمام بالتعليم بشكل عام والتعيين لا يكون عادة حسب الكفاءة

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟ تدريب وتطوير الإدارة المدرسية، تعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والمعلمين،

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

بتشجيع المشاركة والتعاون بين الفريق التعليمي، وتوفير الدعم والموارد اللازمة للمعلمين.

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

يمكن استخدام المقاييس والمؤشرات لقياس أداء الإدارة المدرسية من خلال تحليل البيانات المتاحة مثل نتائج الاختبارات الأكاديمية، استطلاعات الرأي، وتقييمات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا

مقابلة 2

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

الصدق في التعامل، والاهتمام وأن يشعر المدراء المعلمين بأنهم جزء مهم في المدرسة من خلال تحفيزهم وتعزيزهم

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

من خلال البرامج التقييمية للإدارة المدرسية في تعاملها مع المعلم، والنظر إلى طبيعة العلاقة هل هي تفاهم ام استقواء واقصاء .

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

من خلال تقييم فاعلية الإدارة المدرسية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، يمكن تحقيق تحسين مستمر في أداء المعلمين وتعزيز نوعية التعليم في المدرسة.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

من واقع الخبرة التي مررت بها اعتقد أن اهم العوامل كما ذكرنا سابقا تتمثل في المشاركة والتفويض والاهتمام من قبل الادارة المدرسية بالمعلم

5. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟
من خلال بناء علاقة ايجابية من المعلم والمدير وتوجيه الطرفين لوضع خطط مشتركة.
6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟
التحديات دائما موجودة وهي ذات علاقة بالتخطيط من قبل الادارة المدرسية لتجاوز الصعوبات.
7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟ لا
8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
من خلال التعاون والتشارك في اتخاذ القرارات التي تفيد مصلحة الجميع
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟
لا
10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا

مقابلة 3

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟
توفير بيئة تعليمية مناسبة، تحقيق راتب مميز، المشاركة في القرارات الادارية
2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
من خلال وجود مدير فاعل قادر على ادارة المدرسة بشكل صحيح، وأن يكون قائدا لا يميز بين الافراد ويستخدم اسلوب التعاون والتشارك
3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟
يمكن للإدارة المدرسية توجيه المعلمين وتقديم الملاحظات البناءة لمساعدتهم على تحسين أدائهم. يجب أن تكون هذه الملاحظات شخصية ومحددة وتركز على نقاط
4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟
يمكن للإدارة المدرسية تشجيع التعاون بين المعلمين وتوفير الفرص لتبادل الأفكار والخبرات.
5. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟
يمكن تنظيم اجتماعات تعاونية وورش عمل لتمكين المعلمين من تبادل

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

تحديات خاصة بالبيئة المحيطة، اذ الاهتمام بالتعليم ليس كما يجب.

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

التعاون والتشارك والتخطيط المسبق

8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

من خلال الحرص على المشاركة في إدارة الأنشطة المختلفة، والتخطيط المستمر لبناء ثقافة مدرسية مبنية على الشراكة في اتخاذ القرار

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

فقط ما تم ذكره

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟

اعتقد أن تجارب التعليم في الدول المتقدمة يمكن أن تساعد في تعزيز النظام المدرسي من خلال تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات في التعليم في النقب

مقابلة 4

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

اكتساب المعلمين مهارات جديدة، وتنفيذ برامج تدريبية لمعلمي المدرسة، وتفعيل اسلوب التشارك بين الادارة المدرسية والمعلمين ورفع مستوى الرواتب.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

من خلال رؤية المعلمين لبرامج الادارة المدرسية

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

أن يتم تشجيع المعلمين على إجراء البحوث لمعالجة المشكلات التي تواجههم.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

يمكن للإدارة المدرسية تشجيع المعلمين على تطوير مهارات القيادة والابتكار من خلال توفير فرص للريادة والمشاركة في مشاريع تطويرية.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟
أن تسعى الإدارة المدرسية لإنشاء بيئة عمل داعمة ومحفزة للمعلمين. يمكن أن تشمل هذه البيئة توفير الموارد التعليمية اللازمة والدعم العاطفي والتقدير للجهود المبذولة من قبل المعلمين.
6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟ لا يوجد
7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

لا يوجد

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
تعزيز شعور المعلمين بالمسؤولية والالتزام ويحفزهم على تطوير ممارساتهم التعليمية
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟ لا يوجد
10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا يوجد

مقابلة 5

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟
تعتبر قيادة الإدارة المدرسية الابتدائية عامل حاسم في تأثير أداء المعلمين. إدارة قوية وفعالة تساعد على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للمعلمين. يجب أن تكون القيادة قادرة على تحديد الأهداف الواضحة وتوجيه المعلمين في تحقيقها، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين للمعلمين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم.
2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
يؤثر البيئة التعليمية في أداء المعلمين. يجب أن تكون البيئة مشجعة ومليئة بالموارد التعليمية المناسبة لتعزيز تعلم الطلاب وتطوير قدرات المعلمين. وجود بنية تحتية جيدة وتوفير المواد اللازمة مثل الكتب المدرسية والمعدات اللازمة يمكن أن يساهم في رفع مستوى الأداء.
3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

يعتبر التدريب والتطوير المهني للمعلمين عنصراً مهماً في تحسين أدائهم. ينبغي أن يتم توفير فرص التعلم المستمرة للمعلمين بما يتناسب مع احتياجاتهم وتطورات المنهج والتكنولوجيا

التعليمية. يمكن أن يشمل ذلك ورش العمل والدورات التدريبية والمشاركة في المجتمعات المهنية.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

يعتبر التواصل الجيد والتعاون بين المعلمين وبين الإدارة والزملاء عاملاً مهماً في تحسين أداء المعلمين. يساهم التواصل الفعال في تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز التعلم المشترك والابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات منتظمة وفرص التعاون في التخطيط وتنفيذ الدروس.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟

من خلال اللقاءات والخطط التي يتم التوافق عليها بين المديرين والمعلمين.

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟ لا يوجد تحديات خاصة

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

أي استراتيجية يمكن أن تقوم بالهدف اذا ما تم استخدامها بشكل صحيح

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

يجب أن يتم تقييم أداء المعلمين بشكل منتظم وعادل، وتوفير ردود فعل بناءة وتوجيه للتحسين. اذ يكون للتقييم الفعال تأثير إيجابي على أداء المعلمين وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

كما تحدثت سابقاً أي استراتيجية يمكن أن تؤدي الهدف إذا ما تم توظيفها بشكل جيد

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا يحضرنى أمثلة الآن ولكن التطور في كافة الدول في العالم ويمكن الاستفادة من ذلك.

مقابلة 6

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

يجب أن تتوفر الدعم الإداري للمعلمين، سواء من خلال توفير الموارد اللازمة أو الدعم الفني أو حل المشكلات التي يواجهونها. يعزز الدعم الإداري الشعور بالثقة والراحة لدى المعلمين ويمنحهم الثقة في قدرتهم على تحقيق النجاح في مهامهم التعليمية.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟
يجب أن تكون للمدرسة رؤية وثقافة واضحة تركز على تحقيق التعلم والتطور المستمر. يجب أن يشعر المعلمون بالانتماء للمدرسة وبأنهم جزء من مجتمع تعليمي يهتم بتحقيق النجاح للجميع.
3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟
فاعلية الإدارة المدرسية تكون من خلال ما تقدمه للمدرسة والمعلمين والطلبة بما يضمن تقدم العملية التعليمية
4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟
كل ما يفيد الإدارة المدرسية في تقديم نماذج ايجابية حول التعليم.
5. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟
من خلال اللقاءات والحوارات
6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟
الاهتمام بالمدرسة وتعزيز الخطط التطويرية فيها.
7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟
يمكن استخدام استراتيجيات متعلقة بالتخطيط والتطوير والرقابة الادارية.
8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
من خلال الشراكة المستدامة بين الطرفين والتخطيط المسبق لتطوير العملية التعليمية
9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟ لا
10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا

مقابلة 7

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟
كل ما يمكن أن يؤدي إلى تطوير المعلم مهنيًا، أو ماديًا، أو تطوير الشراكة مع المعلمين أو التعامل بروج الفريق معهم
2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

3. يمكن للإدارة المدرسية تقديم الفرص للمعلمين للتدريب والتطوير المهني. ويشمل ذلك ورش العمل والدورات التدريبية التي تساعد على تطوير مهارات التدريس واستخدام أفضل الممارسات التعليمية. هذا يمكن أن يساعد المعلمين في تحسين كفاءتهم وتأثيرهم في الفصول الدراسية.
4. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟
- من خلال قيام المعلمين بطرح أفكار وخطط تطويرية ومعرفة تعامل الإدارة المدرسية مع هذه المقترحات،
5. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟
- كل ما يتعلق بالإدارة المدرسية وتطوير عملها وتعزيز عمل المدير يساعد في تحسين أداء المعلمين.
6. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟
- من خلال ورش العمل والخطط المطرحة
7. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟ لا
8. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟
- لا اعتقد
9. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟
- من خلال العمل معاً بروح الفريق
10. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟
- لا يوجد
11. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ بشكل محدد لا، ولكن يمكن الاستفادة من كل البرامج والخطط التي تبين فاعلية الإدارة المدرسية في دول العالم المختلفة.

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

أن تقدم الإدارة المدرسية الموارد اللازمة والتسهيلات للمعلمين. قد تشمل هذه الموارد المناهج والكتب المدرسية والمواد التعليمية الإضافية والتكنولوجيا التعليمية. يساعد توفير هذه الموارد على تحسين جودة التدريس وتعزيز تعلم الطلاب.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

بطبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، إذا كأنت قائمة على التشارك والتعاون وهذا ما المسه، أما إذا كأنت لا تقوم على العمل معا فهنا يجب تفعيل الإدارة المدرسية للقيام بذلك.

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

الافكار في هذا الجانب كثيرة وهي ذات علاقة بطبيعة العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، علاقة التوافق والتشارك تشكل تقدم في العمل المدرسي.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

من واقع الخبرة في طبيعة تعامل الإدارة المدرسية ففي الاغلب هي تميل إلى التفرّد بالقرار وإلى الوحدة في معالجة الامور، وهذا لا يتوافق مع العمل الدقيق في مجال تطوير التعليم.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟

من خلال نموذج دوري في المدرسة يشمل كافة الخطط التي تم بناؤها والمصادقة عليها.

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

لا يوجد تحديات خاصة، أما تحديات عامة وهي العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، والعلاقة مع المجتمع المحلي وايضا انتماء الطلبة إلى المدرسة والاهتمام بالتعليم وهكذا.

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

أي تصور يمكن أن يخدم القضية التعليمية، والتخطيط من اهم الاستراتيجيات التي يجب الاتفاق على اتخاذها

8. كيف يمكن توجيه المدراء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

من خلال بناء علاقة قوية بينهم تؤدي إلى استطلاعات وخطط مشتركة

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟

نعمل دائما على أن يكون هناك وعي بأهمية الشراكة في العملية التعليمية ودورها في تعزيز التعليم في المنطقة

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا يوجد

مقابلة 9

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

الرضا عن العمل، توفير راتب مناسب، الاشراف في القرار، والاشراك في الخطط المدرسية، وتوليه المعلم مهام يحتاجها

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

من خلال تحديد ما تقوم به الادارة المدرسية فيما يخص المعلم وطريقة التعامل معه

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

كل الافكار ذاتها تؤدي إلى ذات الهدف، وهو التعاون والتشارك لتحقيق مخرجات تعليمية جيدة.

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

عملنا بشكل كبير من اجل تحسين اداء المعلم مع الادارة المدرسية من خلال التدريب والتأهيل والبناء والتطوير.

5. كيف يمكن تضمين آراء المدرء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟

من خلال برامج مشتركة تؤدي إلى الوصول إلى اهداف مشتركة تقلل من التحديات التي تواجهها المدارس بشكل عام

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

لا

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

لا

8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

بالعمل معا ووضع برامج وخطط مستقبلية والقيام بأنشطة وفعاليات مشتركة وأن يهتم المدير باعتبار المعلم شريك وليس متلقي.

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج بنجاح؟ لا

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم الوصول إليها؟ لا

مقابلة 10

1. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظركم؟

التدريب بشكل مستمر لتطوير الجانب المهني، والتعزيز المادي والمعنوي من خلال شكر المعلم، واعتباره جزء من القرار في المدرسة.

2. كيف يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟

إذا ما تم الاهتمام بالمعلم ضمن الاطر الاساسية التي نتحدث عنها دائما وهي الشراكة والرضا والتدريب والتعزيز

3. هل لديكم أفكار أو اقتراحات بشأن المؤشرات أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس هذه الفاعلية؟

الافكار ذاتها التي تؤدي إلى ذات الهدف، وهي أن تكون العلاقة بين المعلم والمدير علاقة تشارك لا علاقة أمر ومأمور

4. ما هي الخبرات السابقة أو الأبحاث التي تشير إلى العوامل الفعالة في تحسين أداء المعلمين وتعزيز الإدارة المدرسية؟

بتصوري ذات المعلومات وتصب في نفس الهدف، وهو التخطيط ضمن عملية تشاركية بين المعلم والمدير

5. كيف يمكن تضمين آراء المدراء والمعلمين في تطوير هذا النموذج؟

من خلال معرفة آرائهم وبيان طبيعة العلاقة التي يتشارك فيها المعلم مع المدير.

6. هل هناك تحديات خاصة تواجهها المدارس العربية في منطقة النقب تحتاج إلى اهتمام خاص عند تطبيق هذا النموذج؟

تحديات تعليمية بشكل أكبر من التحديات الادارية

7. هل هناك استراتيجيات محددة يمكن تبنيها لتطبيق هذا النموذج بنجاح في المدارس العربية في منطقة النقب؟

يمكن تطبيق أي استراتيجية، العلاقة بين المعلم والمدير جيدة وتحتاج إلى بعض الدعم فقط.

8. كيف يمكن توجيه المدرء والمعلمين للتحسين بناءً على نتائج هذا النموذج؟

بالحد من القضايا الخلافية بينهم.

9. هل هناك أي موارد إضافية أو تدريبات تعتقدون أنها يمكن أن تكون مفيدة لتنفيذ هذا النموذج

بنجاح؟ لا

10. هل لديكم أمثلة على نماذج مشابهة تم تطبيقها في سياقات أخرى، وما هي النتائج التي تم

الوصول إليها؟ لا

Proposed Model for Measuring the Effectiveness of School Administration in Improving Teacher Performance in Arab Primary Schools in the Negev Region from the Perspective of Principals, Teachers, and Educational Counselors

Ikhlas Atta Ali Abu Mudeghem

Dissertation committee:

Dr. Ashraf Mohammed Abu Khiran

Professor Taysir Abu Sakour

Professor Basim Hwamdeh

Dr. Sami Addwan

Abstract

The study aimed to investigate the effectiveness of school administration in Arab primary schools in the Negev region in improving teacher performance, as viewed by principals, teachers, and educational counselors. Additionally, it sought to develop a proposed model for measuring the effectiveness of school administration in enhancing teacher performance, taking into account variables such as gender, academic qualification, specialization, and years of experience.

A descriptive correlational methodology combining quantitative and qualitative study approaches were applied. The study sample included 350 teachers from the Arab Primary Schools in Negev, selected randomly, alongside interviews with principals and educational counselors (10 for each). Data were collected using questionnaires intended to teachers and interviews with school principals and counselors. The validity and reliability of the questionnaire and interview questions were verified using educational and statistical methods. Quantitative data were analyzed using SPSS, while qualitative data were processed with MAXQDA software.

Results revealed high effectiveness of school administration in improving teacher performance, with scores ranging between 4.00 and 4.37. A positive correlation was observed between administrative effectiveness and teacher performance. No statistically significant differences were found based on gender or specialization, but differences emerged concerning years of experience and academic qualifications. Principals highlighted the role of flexibility and trust in enhancing performance, while identifying challenges such as limited funding and guidance. Educational counselors emphasized respect, participation in decision-making, and skill development as key factors for improving performance and job satisfaction.

The study concluded that improving school administration and teacher performance requires strengthening communication and interaction, providing leadership training for principals, and addressing financial and environmental challenges. Collaboration among stakeholders is essential to achieving effective administration and enhancing teacher performance.

Keywords: School administration, teacher performance, Arab primary schools, educational counselors, proposed model for measuring school administration effectiveness.