

## The effectiveness of school administration in improving the teaching performance of Elementary school's teachers in Irbid Governorate from the teachers' point of view

Suheir Jad Allah Abdullaheem

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed to identify the effectiveness of school administration in improving the teaching performance of Elementary stage teachers in Irbid Governorate, and the impact of variables (educational qualification, experience); In the sample estimates of the degree of effectiveness of the school administration in improving teaching performance. The researcher used the descriptive survey method, and the tool consisted of a questionnaire consisting of (32) items distributed over four areas that were applied to a stratified random sample of (218) female teachers in schools in Irbid First Directorate of Education. The sample's point of view- got an overall average (3.35 out of 5), i.e. with a (medium) degree of effectiveness and at the level of the domains; The field of female teachers' performance got the highest average (3.49), followed by the field of planning with an average of (3.46), the field of students with an average of (3.49), all of them with a degree of effectiveness (great), and finally the field of managing student and school activities with an average of (2.96) with an average rating of (medium). The results of the study showed that there were statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the estimates of the study sample members of the effectiveness of the school administration in improving school performance in the four fields of study and on the tool as a whole in favor of an academic qualification less than a bachelor's degree. And according to the variable of experience in favor of those with experience of 10 years or more

Based on the results, the researcher presented a number of recommendations and proposals to improve the effectiveness of school administration in improving the teaching performance of Elementary school teachers in Irbid governorate, and all governorates in the Kingdom.

**Keywords:** school administration effectiveness, improving teaching performance, Elementary schools, Irbid governorate.

## فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن

سهير جاد الله عبد الرحيم  
وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة 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. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في 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 نتائج الدراسة أن درجة أن فاعلية الإدارة المدرسية- من

وجهة نظر العينة- حصلت على متوسط كلي (3.35 من 5) أي بدرجة فاعلية (متوسطة) وعلى مستوى المجالات؛ حصل 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 أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية 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.

الكلمات المفتاحية: فاعلية الإدارة المدرسية، تحسين الأداء التدريسي، المدارس الأساسية، محافظة إربد.

## مقدمة.

تولي الدول المستقرة والمتطلعة إلى الرقي والازدهار اهتماماً كبيراً بالتربية والتعليم وإدارتهما، وتختلف الأنظمة التربوية والتعليمية في بلدان العالم المختلفة في درجة ملاءمتها وتطورها، ويوصف بعضها بالفاعلية، ويوصف قسم آخر بالسوء والفشل، والتربية في جوهرها عملية مستقبلية، وهي الأداة التي تعد أجيال اليوم لعالم الغد، والتحدي الذي تواجهه التربية يكمن في قدرتها على الإصلاح، والتربية المنشودة للمستقبل لا بد وأن تعمل على صوغ إنسان ذي شخصية متكاملة، قادر بحكم إمكاناته وتوجهاته الأخلاقية والمعنوية والمهنية على السعي لإيجاد مجتمع المستقبل.

ويشهد أن 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، 195)

وبما أن المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية ومثال لمجموعة عمل متكامل، تتضافر في إتمامه جهود فريق من العاملين في حقيقتها مثال واضح لتكامل الخبرة التربوية- إدارية كانت أو فنية- ومن ثم فإن الجهود المبذولة هي جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل (أحمد، 2016، 23).

ويرى المساعد (2020، 127). أن الإدارة المدرسية الناجحة هي الإدارة التي تعمل على توفير الوسائل والإمكانات وتهيئة جميع الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، من خلال تكوين الفرد المتعلم تكويناً سليماً متوازناً؛ من جوانبه البدنية والعقلية والاجتماعية والانفعالية والروحية، من خلال قيامها بوظائفها الإدارية والفنية الإشرافية والوظيفية الاجتماعية.

وهذا ما أشار إليه اتزيوني (Etzioni) إلى الفاعلية بأنها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها (Aaron, 2020: 51). كما يعتبر المساعد (2020، 125). أن فاعلية الإدارة المدرسية الناجحة تعد مؤشراً رديفاً لقياس صحة عمل المؤسسة التربوية، وهي تعكس صفات المجموعة عالية الفاعلية في العمل ومن خصائصها الثقة العالية والدافعية المرتفعة بين أعضائها.

إن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي تتعلق بالصلاحيات المثلى للعناصر المستخدمة بغية الحصول على الأهداف المحددة، فهي علاقة بين نوع المدخلات وبين المخرجات والنتائج (حماد، 2009، 14). وهي زيادة قدرة المنظمة لمقابلة المتطلبات المستقبلية مثل قدرتها على تلبية الحاجات الحاضرة (3، Kyle, 2015). وترى الباحثة أن هناك علاقة ارتباطية بين فاعلية الإدارة المدرسية وتحسين الأداء المدرسي سواء كانت تتعلق بالطالب أو المعلم، وهذا يؤكد ما أشار إليه ثوماس وسورنسون (Thomas & Sorenson, 2013, 27). إلى المدارس الفعالة بأنها: ذات

الإنجاز والدافعية العالية والاعتبار العالي للعدالة. وفي هذه المدارس يتعلم الطلبة مواضيع أكاديمية ويتعلمون أيضا القيادة المسؤولة.

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة التي تعمل على توفير مناخ مدرسي خال من المشكلات يساعد على تحقيق الإنجازات، كما تضع نصب عينها أهدافا واضحة وتراقب الصفوف بانتظام، وتبتكر حوافز تساعد على التدريس، وتوفر نظاماً يحتوي على أهداف تدريسية واضحة لتقدم الطلبة وتقويم أدائهم، وتوقعات عالية لتحصيلهم.

إن المدرسة الفعالة تتطلب قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية وقيادة العملية التربوية في المدرسة، والعمل على زيادة فعاليتها من خلال ممارسة مختلف النشاطات الإجرائية، والعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، (Wyatt, 2017)، (جرادات، 2003، 22).

فالإدارة المدرسية تعتبر من أهم المحاور الرئيسية في النظام المدرسي، وهذا يتوجب على المدير أن يعمل من خلال من هم حوله، وعن طريق إثارته وتحفيزهم وتنظيم عملهم ليحقق من خلالها أفضل النتائج، وأن يحتل مكانة مميزة في المؤسسة المدرسية، بتوفير البيئة المناسبة والفاعلة في عملية التعلم، فقد حددت عدة دراسات بعض خصائص المدير الفعال منها: أن يهتم بالتقدم الأكاديمي أكثر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وأن يقود المدرسة أكثر من أن يديرها، ويوجه المعلمين أكثر من أن يراقبهم (العرايفي والعمرى، 2001، 525).

فالإدارة المدرسية الفاعلة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تطوير عملها وتحقيق الإنجازات، هي تلك التي يتوفر لها قائد ناجح، له مشاركة قوية في برامج التعليم، ولديه توقعات عالية بالنسبة لأداء الطلبة والمعلمين، وكذلك توافر معلمين لديهم توقعات عالية بالنسبة لنجاح طلبتهم، وبإمكانهم اختيار استراتيجية التعليم المناسبة لكل طالب، وتوافر علاقات جيدة بين المعلمين وأولياء الأمور (Feldman, 2017, 186).

إذن فالإدارة المدرسية الفعالة يؤكد عليها كل من سميث (Smith, 2019)، وسيفوقت (Sauvageot, 2017) أنها تمتاز بإدارة حازمة وإنسانية واعتقاد قوي بأن جميع المتعلمين لديهم القدرة على التعلم، وأن يكون لديها أساليب إدارية متنوعة قادرة على توفير مناخا تنظيميا ونمطيا من الاتصالات الشبكية المتداخلة مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.

#### مشكلة الدراسة:

ومن خلال عمل الباحثة وتدرجها بالعمل التربوي من معلمة إلى مديرة مدرسة في وزارة التربية والتعليم لاحظت أن هناك تبايناً واختلافاً بين آراء المعلمات في تحسين الأداء المدرسي وتجويده، فالبعض منهن ما زال تقليداً في ممارستهن لعمليهن، مما ينعكس سلباً على الأداء المدرسي نتيجة تلك الممارسات التي تعيق العمل، والبعض الآخر يعمل على تطوير الأداء المدرسي، ويبحث عن كل ما هو جديد ويسعى إلى تطبيقه بتضافر جهود العاملين معه.

كما تبين أن أن هناك قلة في الدراسات السابقة التي تناولت دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي للمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات إربد، ولوجود عدد من توصيات الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية الإدارة المدرسية كدراسة مساعده (2020)، ودراسة عليمات (2018) ودراسة سلامة (2013) مما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة للكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن خلال فترة جائحة كورونا التي تركت أثراً كبيراً على العملية التعليمية.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1- ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمات أنفسهن؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمات.
- 2- التعرف على مدى وجود فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر معلمات المرحلة الأساسية لدور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي، تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة مما يأتي:

- قد تفيد في مساعدة وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية في المناطق المختلفة من الأردن على تحديد الحاجات اللازمة للإدارة المدرسية من أجل تطوير برامج تدريبية، سواء ممارستهم للعمل الإداري، والمساهمة في تطوير دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي.
- لما تقدمه من مساعدة للإدارات المدرسية، وخلق فهم أكبر لدورهم في تطوير وتحسين الأداء المدرسي.
- قد تساهم في تحسين وتطوير الأداء المدرسي لكل من المعلمات والطالبات والمجتمع المحلي، وستضيف هذه الدراسة لبنة جديدة لبناء الإدارة المدرسية الذي بدأ منذ زمن.
- كما تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في توفير المعلومات الضرورية اللازمة للقائمين على النظام التربوي حول الواقع التربوي، لتوظيفها للتغلب على مواطن الضعف والقصور وتعزيز الجوانب الإيجابية لتحسين العملية التربوية (التعليمية التعلمية) بما يحقق الأهداف المنشودة.
- تتوقع الباحثة أن تمثل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة التربوية في الأردن؛ يستفيد منها المهتمون، كما قد تساهم في فتح آفاقاً لأبحاث جديدة في الموضوع.

#### حدود الدراسة:

تقتصر نتائج هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي.
- الحدود البشرية: معلمات المدارس الأساسية في إربد.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مديرية التربية الأولى- محافظة إربد.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020-2021.

### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- الفاعلية: لغة: الأصل اللغوي للفاعلية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فعال"، والفاعلية مصدر صناعي، اختاره مجمع اللغة العربية، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والاتقان. (معجم المعاني)
- اصطلاحاً: العمل بأقصى الجهود للوصول إلى تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة، وتقويمها بمعايير وأسس البلوغ (المساعدة، 2020، 57).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً هي القدرة على التأثير الذي تتمتع به الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف والمسؤوليات المناط بها وتقاس هذه القدرة من خلال مقياس فاعلية الإدارة المدرسية لتحسين الأداء المدرسي الذي ستقوم الباحثة بتطبيقه على أفراد عينة الدراسة.
- الإدارة المدرسية: لغة: القيام بخدمة الآخرين، والترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة. (معجم المعاني)
- اصطلاحاً: مجموعة من العمليات الفنية والإدارية يقوم بها جهاز يتألف من مدير مدرسة ومن نائبه أو معاونيه والأساتذة والموجهين والإداريين لتحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة. (المساعدة، 2020، 58).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي الجهود المنظمة والمنسقة التي يقوم بها فريق من الإداريين يرأسه مدير (المدرسة) بهدف توفير البيئة التعليمية المناسبة والإشراف على سير العملية التربوية؛ لضمان تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية ابنائها تربية سليمة.
- تحسين الأداء المدرسي: لغة: تحسّن القيام بما يحسنه بأساليب معيّنة (معجم المعاني)
- اصطلاحاً: هو " الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الإنجاز المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم المستمر المتعلق بالعملية التربوية، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على مستوى تحسن الأداء المدرسي" (المساعدة، 2020، 122)
- وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه الإنجازات التي حققتها الإدارة المدرسية في الوصول إلى الأهداف التي تنعكس على أداء عناصر التقويم التي ستحددها أداة الدراسة وفق المعايير ومؤشرات الأداء الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير وهي الدرجة التي يسجلها المستجيب على الأداة المعتمدة في الدراسة الحالية والتي ستعدها الباحثة.
- محافظة إربد: هي إحدى المناطق الجغرافية تقع في شمال المملكة الأردنية الهاشمية ويتبع لها (9) ألوية إدارية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

إن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي بشكل عام وتمثلها الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية والتعليم، وتقوم برسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة، وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، وتحديد الميزانيات، وتلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم في الدولة، والتي تتوزع على مستوى المحافظات والألوية الإدارية التابعة للمحافظات، والإدارة التعليمية هي حلقة الوصل بين السياسات العامة والتخطيط وبين الميدان من تعليم، وإدارة مدارس، وإشراف على المعلمين، أما الإدارة المدرسية فهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها

من تعليم وأنشطة، وعن تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات. (المساعدة، 2020: 60)

#### أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات يضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من الطالب محور العملية التعليمية، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ المدرسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه، فضلاً عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضواً نافعاً وفعالاً ومنتجاً. (الأغبري، 2018: 36)

ويشير المساعده (2020) إن أهداف الإدارة المدرسية تتأثر بعدة عوامل، فهي تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع لآخر، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية: حجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم وطبيعة البيئة الجغرافية، ونوعية الإدارات التعليمية، وتصنيفاتها، ومن هذه التصنيفات تم تقسيم الأهداف إلى أربع مجموعات هي:

- 1- مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية: وتتمثل في الاهتمام بتنمية قدرات الطلبة بتزويدهم بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنهم وقدراتهم، والتشجيع على التأمل والتفكير والابتكار.
- 2- مجموعة الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في تعريف الطلبة بدورهم نحو مجتمعه وأفراد أسرهم، وتشجيعهم على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينهم وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.
- 3- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية: وتتمثل في التأكد من فهم الطلبة للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب في شخصية الطلبة.
- 4- مجموعة الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف الطلبة بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعهم وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع وتقدمه في ضوء الامكانيات المتاحة ومشكلات المجتمع المختلفة.

#### مهارات مدير المدرسة وواجباته الإدارية والفنية:

إن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقاتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، إنه الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة (البديري، 2011: 107).

وتشير الباحثة أنه لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، كما أنه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء بينما يكون مديراً متميزاً، وبعبارة أخرى فإن الإدارة المدرسية المتميزة تستطيع أن تحول مدرستها- مهما كان مستواها- إلى مدرسة متميزة،

وقد استعرض الأدب التربوي والدراسات التربوية أهمية مدير المدرسة وأثره على نجاح العملية التربوية برمتها وفعاليتها، وعلى نجاح المدرسة وفعاليتها، ومن هذا المنطلق، أي من اعتبار أن للمدير الأثر البالغ في نجاح المدرسة وفعاليتها لذلك نريد أن نستعرض الكفايات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة والتي تتمثل في:

### أولاً- المهارات الذاتية:

تعد شخصية المدير عنصراً هاماً في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي النشاط الإشرافي، 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: 97).

وهذه المهارات أمور لا يتم تعلمها تعليماً، بل إنها تعتمد أساساً على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأُسرة، وحياة الطفولة، والبيئة المحلية، والرفاق، ومن تلك المهارات: السمات الشخصية للمدير، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس.

### ثانياً- المهارات الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسئولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه، بمعنى آخر فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسئولياته، سواء أكانت مسئوليات إدارية أو إشرافية، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم. (عابدين، 2011: 92)

### واجبات مدير المدرسة الإدارية والفنية:

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسئولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى مجالين هما: المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في أيامنا ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً، وهذا لا يعني أنه ليس للمهام الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وفيما يلي أبرز المهارات المتصلة بالجانب الإداري:

### أولاً- المهمات الإدارية لمدير المدرسة.

#### 1. إدارة شئون الطلبة: وذلك عن طريق:

- أ- تنظيم التشكيلات المدرسية.
- ب- تنظيم قبول الطلبة الجدد من حيث تسجيلهم ومتابعتهم.
- ج- تنظيم السجلات والملفات المتعلقة بالطلبة.
- د- رعاية النظام والانضباط المدرسي.
- هـ- تنظيم وإدارة نشاطات الطلبة المنهجية الصفية واللاصفية.
- و- تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة.
- ز- رعاية الشئون الصحية للطلبة.
- ح- رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي.
- ط- تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها ونتائجها.
- ي- تنظيم إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالطلبة (العمامرة، 2012: 117-109)

## 2. رعاية شئون العاملين بالمدرسة: وذلك عن طريق:

- أ- حل المشكلات التي تواجههم بين بعضهم البعض وبين أولياء الأمور والطلبة.
- ب- متابعة الأعمال التي يقومون بها.
- ج- المعاملة الحسنة القائمة على مبدأ الاحترام وحرية إبداء الرأي وإيجاد مناخ عمل جيد يسوده التفاهم داخل المدرسة.
- د- تشجيعهم على العمل كفريق متكامل ومتعاون.
- هـ- الاهتمام بالنمو المهني لهم بتوجيههم للاطلاع على كل جديد في مجال عملهم وتشجيعهم لحضور ندوات تدريبية في أثناء الخدمة، وعقد الندوات والقيام بالبحث العلمي.
- و- الاهتمام بسجلات متابعة النظام للعاملين في الحضور في الصباح وفي حضور الحصص وأداء الواجبات والمهام المطلوبة.
- ز- تحسين ظروف العمل ماديا ومعنويا وتوفير نظم الترقية المناسبة.
- ح- تشجيعهم على المشاركة الفعالة في التخطيط للأمور التعليمية وفي اتخاذ بعض القرارات.
- ط- التوزيع المناسب والملائم للمسئوليات والواجبات بما يتناسب مع قدرات الأفراد وميولهم، والاهتمام بتقويم الأداء والتوجيه والإشراف.

ي- بناء نظم الاتصالات الجيدة في المدرسة، وإطلاعهم على ما يهمهم من القرارات واللوائح. (المساعدة، 2020)

## 3. الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة، ويتضمن ذلك:

- أ- التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.
- ب- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكانياتها.
- ج- تنظيم برامج لخدمة البيئة، وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.
- د- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركته في الأنشطة المدرسية.
- هـ- التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة لتقديم المعلومات أو النصائح والإرشاد فيما يتعلق بشئون أبنائهم. (عابدين، 2011: 290)

## 4. إدارة الشئون المالية:

- أ- إعداد موازنة المدرسة، وتحديد الأولويات في ضوء احتياجات المدرسة ويتطلب ذلك من المدير ما يأتي:
  - اعتماد كشوف الأجور المرسله 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 كالمسكترير.
  - أن يدرس اللوائح المالية ونظام المشتريات والمناقصات ونظم تبسيط الإجراءات، وشئون المباني، والمقاصف المدرسية وشئون الجمعيات التعاونية المدرسية وكيفية إدارتها لصالح التلاميذ
- ب- متابعة الأعمال المالية، كحسابات السلفة المستديمة، والسلفة المؤقتة، وخزينة المدرسة، حسابات الرسوم المدرسية ومجلس الآباء والنشاط المدرسي.



##### 5. 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:

- أ- تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تقويم.
- ب- تنظيم خطة التقويم الختامي للمجالات المختلفة.
- ج- تحديد الأدوات المختلفة التي ستستخدم في التقويم والمتابعة وتوفيرها.
- د- ضبط السجلات والوثائق المتصلة بالتقويم والمتابعة.
- هـ- تنظيم خطة العمل العلاجي والتطوري في مختلف الجوانب التي تحتاج إلى متابعتها.
- و- اتخاذ القرارات المختلفة والمناسبة المتصلة بطرائق التقويم وأدواته والأطراف التي تقوم بالعمل.
- ز- تنظيم برنامج عمل للتعاون يتصل بعمليات التقويم مع الإدارة التربوية.
- ح- اشتقاق وتحديد الحاجات المستقبلية للمدرسة في ضوء نتائج عمليات التقويم. (العمامرة، 2012: 133)

##### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى المساعده (2020) دراسة هدفت للتعرف إلى فاعلية إدارة المدرسة الثانوية في تطوير العمل المدرسي بما يتلاءم مع أهداف وزارة التربية والتعليم الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من (100) عبارة موزعة على سبعة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية جاءت مرتفعة بمتوسط (4.20) في مجالات: العلاقة مع المجتمع المحلي، وسلوك الطلبة، وسلوك المعلمين بينما جاءت باقي المجالات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.21) كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
- وقام ديبرا وآخرون (Debra et al, , 2020) بدراسة هدفت إلى تقييم القادة المنتجين والقيادة المعطاءة-المدارس كمؤسسات تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية. " واستغرق تطبيق هذه الدراسة ثلاث سنوات على (24) مدرسة تشمل الملاحظات الصفية ومقابلات مع المدرسين والمدراء، ومن خلال الامتحان لثلاث حالات ومجموعة من الممارسات القيادية التي ركزت على التعليم لكل من الطلبة والمدرسين. وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم المؤسسات التعليمية والمجتمعات التعليمية المهنية للمعلمين تعتبر طرقاً لتشكيل القيادة في المدارس التي يعتبر فيها التعليم المستمر للمدرس مكماً مناصراً أو مسانداً لتعلم الطالب.
- وأجرى فيمك وآخرون (Femke et al, 2018) دراسة حول "تأثيرات تغيير القيادة على التزام المدرسين ومجهوداتهم تجاه الإصلاح المدرسي"، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة تكونت من (106) من المدرسين الكنديين والهولنديين. وأظهرت نتائج الدراسات أن أبعاد تغيير القيادة له تأثير على كل من التزام المدرسين ومجهوداتهم الإضافية، وأن هذا التأثير ساهم في بناء الرؤية المستقبلية كما بينت النتائج بوضوح أهمية المدرسين والتزامهم في المساهمة بالإصلاح التعليمي.
- وأجرت مارجريت (Margarett, 2018) دراسة هدفت إلى الوقوف على مدى العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل والخبرة، وما إذا كانت فاعلية الإدارة المدرسية يختلف تحقيقها باختلاف تلك المتغيرات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من (24) من مديري ومديرات المدارس في غرب

وشرق ولاية تينيسي الأمريكية، وقد توصلت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجنس وطبيعة العمل والخبرة إلى أن المديرات يملن لممارسة الأبعاد الإدارية للقيادة بدرجة تفوق ممارسة المديرين لها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظر المديرات والمديرين للعوامل التي تحقق فاعلية الإدارة المدرسي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير الفاعلية تعزي لطبيعة العمل والخبرة، كما وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

- وهدفت دراسة عليمات (2018) إلى الكشف عن درجة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفروانية في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداتين، الأولى للكشف عن درجة فاعلية الإدارة المدرسية، والثانية للكشف عن استثمار أوقات فراغ المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (49) مدير ومديرة مدرسة، و(330) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية الإدارة المدرسية ككل، وعلى جميع المجالات من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء مجال الشؤون الإدارية والمالية، وجاء بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى مجال "الاتصال والتواصل"، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، جاء مجال "الشؤون الإدارية والمالية". كما أشارت النتائج إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية ككل، وعلى جميع المجالات من وجهة نظر المديرين، جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأولى مجال "الاتصال والتواصل"، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، جاء مجال "الشؤون الإدارية والمالية".- كما أشارت النتائج إلى أن درجة استثمار أوقات فراغ المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين، جاءت مرتفعة. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع مجالات فاعلية الإدارة المدرسية، وفاعلية الإدارة المدرسية ككل، واستثمار أوقات فراغ المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

- وهدفت دراسة (Holdaway, & Johnson, 2014) إلى التعرف على العوامل الدافعة والمعوقة لتطوير مدارس ذات جودة عالية، ومعرفة الدروس المستفادة من تجربة مقاطعة "شيري هل" التعليمية بولاية "نيوجيرسي" في أمريكا في مدارس التعليم العام والمعاقين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (201)، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة هي عدم توفر وقت كاف للتخطيط السليم للتجربة، وتردد الإداريين في اتخاذ القرار، وعدم قدرتهم العلية على تفويض الصلاحيات المطلوبة للمعلمين والطلاب، وأن من العوامل الدافعة للتطبيق، التدريب وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين للتطبيق، وأن من الدروس المستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقاطعة، بناء الثقة بين العاملين، والتركيز على العمل بروح الفريق والتدريب، وتعلم القيادة الإدارية ومبادئها.

- واجرى سلامة (2013)، دراسة هدفت التعرف على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقام الباحث بتصميم أداتين الأولى استبانة موجّهة لعينة الدراسة، والأداة الثانية مقابلة شخصية وموجهة لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة، وتكونت الاستبانة من (64) عبارة موزعة على (4) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (205) مديراً ومديرة. وأشارت النتائج أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير الجنس وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجالي التقويم والانضباط الوظيفي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات

دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة 10 سنوات، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث تعزى لنوع المدرسة.

- وقام كل من الكيلاني والمقابلة (2013) بدراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلمهم واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في أداتين للدراسة لقياس دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلمهم وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1513) معلماً ومعلمة منهم (678) معلم أ و (835) معلمة، بنسبة (15%) من معلمي المرحلة الثانوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة. وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية فوجدت أنها استهدفت الإدارة المدرسية بشكل عام، وهذا مما وجه الباحثة ليتناول هذا الموضوع الهام، والمتمثل في فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي، للدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهج المستخدم: فمن حيث المنهج المستخدم: اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي باستثناء دراسة الطالب استخدمت المنهج التجريبي ومن حيث مجتمع الدراسة وعينتها اتفقت جميع الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة حيث كان مجتمع وعينة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس، وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية عبارة عن دراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي، وهي الدراسة الوحيدة التي تجرى على المدارس الأساسية في محافظة إربد-تربية إربد الأولى.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ بتناولها لموضوع فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي، كما قدمت الباحثة الاستبانة وهي من إعدادها وذلك لتحديد درجة فاعلية الإدارة المدرسية.

### 3- منهج الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في مدارس مديريات تربية محافظة إربد للعام الدراسي 2020-2021 والبالغ عددهن (557) معلمة (شؤون الموظفين في مديرية تربية إربد الأولى، 2021)

#### عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد العينة (218) معلمة من معلمات المرحلة الأساسية في مدارس مديرية تربية إربد الأولى تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والجداول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	27	12.4
	بكالوريوس فأكثر	191	87.6
الخبرة	أقل من 10 سنوات	88	40.4
	10 سنوات فأكثر	130	59.6
المجموع		218	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع بلغت (39%)، وهي تُعد نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة، ويلاحظ أن نسبة مؤهل بكالوريوس فأعلى هي النسبة الأعلى مقارنة بمن أقل من البكالوريوس، كما أن المعلمات اللواتي خبرتهن 10 سنوات فأكثر مثلن (59.6%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هذه المتغيرات قد تُعد عاملاً مهماً في تفعيل دور الإدارة المدرسية.

#### مقياس الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وهدفها، قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة علمية للحصول على المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم بناء (الاستبانة) وتكونت في صورتها الأولية من جزأين.

أ- البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة).

ب- مقياس الدراسة: لقياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية، وتكون من (34) عبارة؛ موزعة على أربعة مجالات؛ وهي: (التخطيط، أداء، الطلبة، إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية).

#### الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة بعرضها على (10) من المحكمين والمختصين في العلوم التربوية، من هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وكذلك تم عرضها على مختصين بوزارة التربية والتعليم، وذلك للحكم على مدى انتماء العبارات للمجالات، وكذلك للحكم على درجة مناسبة العبارة من حيث صياغتها بنائياً ولغوياً. حيث أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين وتعديلاتهم وأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (32) عبارة موزعة على أربعة مجالات.

#### ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق ثبات الاستقرار، (الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة على مجموعة من المعلمات خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلمة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهن في المرتين على أداة الدراسة ككل، وكذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا. والجدول رقم (2) يوضح ذلك

جدول (2) ثبات مجالات الدراسة والأداة ككل باستخدام الاختبار وإعادة التطبيق ومعامل ألفا كرونباخ (ن=30)

الرقم	المجال	عدد العبارات	test-retest	الفا كرونباخ
1	التخطيط	8	.92	.97
2	أداء المعلمات	10	.87	.89
3	الطلبة	10	.89	.91
4	إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية	4	.89	.90
	الأداة ككل	32	.87	.90

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة بتطبيق الاختبار وإعادة التطبيق تراوحت بين (.79 و.92)، وبلغت قيم معامل الثبات الكلي (.87)، كما بلغت قيم معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا على الأداة ككل (.90). وتراوحت القيم بين (.80 و.97)، وبلغت قيم معامل الثبات الكلي (.87)، وتعد هذه القيم مناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات.

#### الوزن النسبي المعياري:

تم وضع مقياس للاستجابة على أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي: بدرجة كبيرة جداً ولها (5) درجات، وبدرجة كبيرة لها (4) درجات، وبدرجة متوسطة ولها (3) درجات، وبدرجة ضعيفة ولها درجتان، وبدرجة ضعيفة جداً ولها درجة واحدة.

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (5)

$$(-5) = 5 \div 4 = 0.80 \text{ (طول الفئة)}$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة، والجدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والتقديرية اللفظية المقابلة لها

م	مديات المتوسطات الحسابية	التقديرية اللفظية للفاعلية
1	1.80 - 1	ضعيفة جداً.
2	2.60 - 1.81	ضعيفة.
3	.3.40 - 2.61	متوسطة.
4	4.20 - 3.41	كبيرة.
5	5 - 4.21	كبيرة جداً.

#### المعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن الأساليب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار ت، وتم استخدامها تبعاً لطبيعة السؤال،

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمات أنفسهن في مديرية تربية إربد الأولى؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات الأداة المتعلقة بقياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الفاعلية في تحسين الأداء المدرسي لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

رقم المجال	موضوع المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الفاعلية
2	أداء المعلمات	3.49	.93	1	كبيرة
1	التخطيط	3.46	.83	2	كبيرة
3	الطلبة	3.41	.96	3	كبيرة
4	إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية	2.96	.99	4	متوسطة
	الأداة ككل	3.35	.83		متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات على مجالات أداة الدراسة تراوحت بين (2.96- 3.49) الأداة ككل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35)، وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة على مقياس الدراسة.

وفيما يلي تفصيل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال مبيئاً مستوى فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات.

#### • النتائج المتعلقة بالمجال الأول: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على عبارات مجال التخطيط والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الفاعلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
1	تحديد رؤية ورسالة المدرسة بشكل واضح ودقيق بالتعاون مع العاملين في المدرسة.	3.79	.99	1	كبيرة
3	ترتيب أولويات المدرسة وفقاً لإمكاناتها بالتعاون مع المعلمات.	3.64	1.03	2	كبيرة
4	تحديد الأهداف التطويرية التي تسعى المدرسة لتحقيقها من خلال لجان مدرسية متخصصة.	3.58	1.04	3	كبيرة
5	تفعيل بنود الموازنة المدرسية بطريقة تخدم الخطة التشغيلية للمدرسة ومتطلباتها.	3.58	.96	4	كبيرة
7	التخطيط لبرامج مشاغل تدريبية وورش عمل داخل المدرسة وفقاً لحاجات المعلمات التدريبية.	3.41	.89	5	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
2	تحديد حاجات المدرسة باستخدام أدوات واضحة ومحددة لجمع البيانات مثل (الاستبانة والملاحظة، المقابلة)	3.36	1.03	6	متوسطة
8	وضع الخطط للأنشطة المدرسية اللاصفية لإشباع حاجات وميول الطلبة.	3.31	1.13	7	متوسطة
6	ترجمة الأهداف التطويرية إلى خطط إجرائية وفق أولويات المدرسة.	3.01	.95	8	متوسطة
	الأداة ككل	3.46	.83		كبيرة

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (التخطيط) قد تراوحت بين (3.01-3.79)، وترى الباحثة من خلال نتائج هذا المجال أن التخطيط يأخذ حيزاً كبيراً لإن الإدارة المدرسية هي النظام التربوي التي تمثل وزارة التربية والتعليم، من خلال تنفيذ السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة، والإدارة المدرسية هي المسؤولة عن التخطيط والإشراف ومتابعة الشؤون التعليمية داخل المدرسة وعن تنفيذ الخطط والبرامج وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه عابدين (2001) ومن خلال النتائج المبينة اعلاه نلاحظ أن الإدارة المدرسية تعمل على تحديد رؤية ورسالة للمدرسة بمشاركة العاملين في المدرسة بدرجة كبيرة وتعمل على تحسين الأهداف التطويرية من خلال اللجان المدرسية، وتقوم بتفعيل بنود الموازنة لخدمة الخطة التشغيلية للمدرسة، وتخطط لبرامج مشاغل التدريب وفقاً لحاجات المعلمين التدريبيين، وهذا يشير أن الإدارة المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل النهوض بالبيئة المدرسية التي تساعد الطلبة على التزود بالعلم والثقافة من خلال التخطيط العلمي لذلك، إلا أننا نلاحظ أن عملية التخطيط تنعكس بدرجة متوسطة في إشباع حاجيات الطلبة وترجمة تلك الأهداف إلى خطط إجرائية وترى الباحثة ذلك يعود إلى أن الإدارة المدرسية لا تشرك الطلبة في عملية التخطيط والكشف عن ميولهم واحتياجاتهم وبالتالي ترى أن هناك فجوة بين عملية التخطيط وعملية تنفيذ الخطط الإجرائية والبرامج المستهدفة التي تستهدف التطور والتحسين. وترى الباحثة أن هذه الفجوة تعود إلى أن صياغة الأهداف تتأثر بعدة عوامل، فهي تختلف من مرحلة لأخرى، وأنها تتأثر بحجم المدرسة ونوعية المرحلة التعليمية واختلاف المتغيرات الديمغرافية لكل مدرسة، وهذا يتفق مع ذكره الأغبري (2018) أن نوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية وسماتهم وطبيعة البيئة الجغرافية ونوعية الإدارات التعليمية وشخصية مدير المدرسة وسماته تؤثر تأثيراً مباشراً على تلك الأهداف ومدى ترجمتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ

#### • النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: أداء المعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على عبارات مجال والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني أداء المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الفاعلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
16	تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	3.94	1.12	1	كبيرة
14	الحرص على لعمل بروح الفريق مع المعلمين والعاملين لتحقيق أهداف المدرسة.	3.84	1.16	2	كبيرة
10	تسهيل التحاق المعلمين بالدورات التدريبية.	3.73	1.17	3	كبيرة
15	الاهتمام بأداء المعلمين واقتراحاتهم وتنفيذ المناسب منها.	3.60	1.20	4	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
17	بناء ثقافة مدرسية تساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المعلمين.	3.60	1.10	5	كبيرة
18	إتاحة فرص التدريب والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين	3.51	1.09	6	كبيرة
9	إكساب المعلمات الجدد المهارات اللازمة لعمليهم	3.44	1.13	7	كبيرة
13	تفعيل أسلوب تدريب الأقران لتحسين أداء المعلمات.	3.12	1.10	8	متوسطة
12	تنفيذ برامج تدريبية لمعلمي المدرسة حسب الحاجة.	3.09	1.17	9	متوسطة
11	تشجيع المعلمات على إجراء البحوث الإجرائية لمعالجة المشكلات التي تعترضهم	3.04	1.16	10	متوسطة
	المجال ككل	3.49	.93		كبيرة

يبين الجدول رقم (6) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (أداء المعلمات) قد تراوحت بين (3.04- 3.94)، وترى الباحثة من خلال النتائج المبينة بالجدول اعلاه أن فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين أداء المعلمات جاءت بدرجة كبيرة، حيث يتضح أن الإدارة المدرسية حريصة على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وتشجيع العاملين بالعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة، مما يسهم في بناء ثقافة مدرسية تساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المعلمين وهذه النتيجة تتفق ما أشار إليه العمري (1993) أن المدير الناجح أن يعرف كيف يبرئ جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين معه، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشبكة العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين، وبين العاملين أنفسهم.

وهذه النتيجة تتفق أيضا مع ذكره كل من العرايفي والعمري (2001) انه يتوجب على الإدارة المدرسية العمل على إثارة المعلمات وتحفيزهم وتنظيم عملهم ليحقق من خلاله أفضل النتائج للمدرسة كما تؤكد الباحثة أن الإدارة المدرسية الفاعلة والناجحة في أداء عملها هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية مشجعة لطلبته ولمدرستها، وتكون قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المساعده (2020) التي أشارت إلى وجود فاعلية بدرجة عالية للإدارة المدرسة الثانوية في تطوير العمل المدرسي فيما يتعلق بسلوك المعلمات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عليمات (2018) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع مجالات فاعلية الإدارة المدرسية، وفاعلية الإدارة المدرسية ككل، واستثمار أوقات فراغ المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الكيلاني والمقابله (2013) التي أظهرت أن دور مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة. وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية كان أيضا بدرجة متوسطة.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية تعمل على تسهيل التحاق المعلمات بالدورات التدريبية بدرجة كبيرة، وترى الباحثة ذلك أن هذه الدورات تعقدتها الوزارة والمديريات العامة للتربية وبالتالي فإن الإدارة المدرسية تعمل على تسهيل مهمة المعلمات في حضور هذه الدورات التدريبية وذلك لقناعة المسؤولين عن أهمية إتاحة فرص التدريب والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين، إكساب المعلمات الجدد المهارات اللازمة لعمليهم لتحقيق الأهداف المنشودة.



• النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: رعاية الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات مجال رعاية الطلبة والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الفاعلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
26	توعية الطلبة بأهمية الالتزام بالقواعد والتعليمات المدرسية	3.88	1.06	1	كبيرة
27	معالجة المشكلات السلوكية والأكاديمية لدى الطلبة بطريقة تربوية	3.64	1.14	2	كبيرة
20	تفعيل برامج الإرشاد في المدرسة لتقليل المشكلات السلوكية لدى الطلبة.	3.62	1.15	3	كبيرة
21	التعاون مع المعلمات في كشف مواهب الطلبة وتنمية قدراتهم.	3.54	1.12	4	كبيرة
24	وضع خطط علاجية لمواجهة تدني التحصيل الدراسي لدى الطلبة.	3.49	1.10	5	كبيرة
23	تبني الليات علمية الكشف عن أسباب تدني التحصيل لدى الطلبة.	3.25	1.10	6	متوسطة
22	عمل برامج وخطط إجرائية لتنمية مواهب الطلبة.	3.23	1.07	7	متوسطة
25	عقد اجتماعات وحوارات مع الطلبة للتعرف على مشكلاتهم وحاجاتهم.	3.19	1.16	8	متوسطة
19	تنظيم برامج خاصة للطلبة بطيء التعلم.	3.15	1.19	9	متوسطة
28	توفير برامج تقوية للطلاب ضعاف التحصيل	3.15	1.21	10	متوسطة
	المجال ككل	3.41	.96		كبيرة

يبين الجدول رقم (7) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (رعاية الطلبة) قد تراوحت بين (3.15- 3.88)، وترى الباحثة أن هناك فاعلية واضحة للإدارة المدرسية في توعية الطلبة بأهمية الالتزام بالقواعد 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 أن هناك ضعف في تبني الليات علمية الكشف عن أسباب تدني التحصيل لدى الطلبة، وأن هناك افتقار لإجراء البحوث الإجرائية للوقوف على نقاط القوة والضعف بالرغم من وجود خطط بدرجة كبيرة لذلك فإن تنفيذها لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، لذلك لا بد من ترجمة الأهداف والخطط الموضوعية إلى واقع عملي يعكس على تحسين في رعاية الطلبة وهذه النتيجة تتفق مع ما ذكره الهباش (2002) أن الاهتمام بالطلبة ورعايتهم لا تتم إلا من خلال تحليل درجاتهم وتفسيرها، وتقويم الطلاب من النواحي الخلقية والاجتماعية، والعمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً، ورعايتهم وتشكيل لجان لدراسة مشكلاتهم وتوفير المستلزمات المادية والبشرية، لتسهيل الإشراف عليهم ومتابعتهم وتقويمهم ودراسة مستويات التحصيل لمدرسي للطلبة. وترى الباحثة أنه لا بد من أن تقوم الإدارة المدرسية بتفعيل أعمالها وخططها مما ينعكس إيجاباً على أداء الطلبة وهذا يتفق مع ما أشار التل (1993) أن المدرسة الفعالة هي المدرسة التي يتوفر فيها: قيادة قوية، ومناخ إنساني منظم في حصول الطلبة على درجات مرتفعة بالإضافة إلى تعليمهم المهارات المهمة.

• النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على عبارات مجال إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ومستوى الفاعلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الفاعلية
49	تنوع الأنشطة الصفية واللاصفية وفقاً لتنوع حاجات وقدرات الطلاب	3.27	1.14	1	متوسطة
47	عقد ندوات ثقافية لطلاب المدرسة والمجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية	3.12	1.23	2	متوسطة
48	تقديم برامج ومسابقات رياضية للطلاب وأفراد والمجتمع المحلي.	2.83	1.18	3	متوسطة
46	عقد دورات فنية ومهنية للطلاب ولأفراد المجتمع المحلي.	2.62	1.15	4	متوسطة
	المجال ككل	2.96	.99		متوسطة

يبين الجدول رقم (8) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية) قد تراوحت بين (2.62-3.27)، ويلاحظ من نتائج الدراسة أن جميع عبارات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة وترى الباحثة أن تنوع الأنشطة الصفية واللاصفية وفقاً لتنوع حاجات وقدرات الطلاب لم يرق إلى درجة عالية من التحسن وذلك بسبب الإمكانيات المتاحة والمتوفرة بالمدراس إضافة إلى عدم وجود خطة واقعية تهض بمستوى الطالب، وهذا يعود أيضاً إلى ضعف في الإدارة المدرسية بدراسة وتحديد الاحتياجات اللازمة للطلبة، كما أن الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية على مستوى التفاعل مع المجتمع المحلي والطلبة جاء متوسطاً سواء كان ذلك في عقد الندوات الثقافية أو المسابقات المتنوعة كانت رياضياً أم ثقافياً.

وترى الباحثة أن دور الإدارة المدرسية لا يقتصر فقط داخل أسوار المدرسة بل تتعداه إلى المجتمع المحلي وإقامة شراكة فعلية من خلال التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة. والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكانياتها.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه عابدين (2001) إلى أن دور الإدارة المدرسية هو توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركته في الأنشطة المدرسية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمين المرحلة الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة)؟

أ- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي في محافظة إربد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول (9) اختبار "ت" لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين

الأداء المدرسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	أقل من بكالوريوس	27	3.81	2.40	.018
	بكالوريوس فأكثر	191	3.41		

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الثاني: أداء المعلمات	أقل من بكالوريوس	27	3.92	2.60	.010
	بكالوريوس فأكثر	191	3.43		
المجال الثالث: الطلبة	أقل من بكالوريوس	27	3.76	1.99	.047
	بكالوريوس فأكثر	191	3.37		
المجال الرابع إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية	أقل من بكالوريوس	27	3.34	2.15	.033
	بكالوريوس فأكثر	191	2.91		
الأداة ككل	أقل من بكالوريوس	27	3.69	2.31	.022
	بكالوريوس فأكثر	191	3.30		

يتضح من الجدول رقم (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي على مجالات الدراسة (التخطيط، أداء المعلمات، رعاية الطلبة، إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية وعلى الأداة ككل لصالح المؤهل العلمي أقل من بكالوريوس وتعزو الباحثة السبب إلى وجود فروق دالة على هذه المجالات يعود أن أفراد العينة أقل من بكالوريوس حرصن على اظهار أهمية مؤهلن العلمي وأن هذه الفئة مستهدفة من قبل الإدارة المدرسية في تطوير ادائهن الوظيفي من خلال الدورات التدريبية والبرامج التي يتم عقدها عن طريق وزارة التربية والتعليم إضافة إلى تحمسهن بالعمل لإثبات الذات عند مقارنتهن بالمؤهل العلمي الاعلى، لذلك فإننا نجد عندهن الحماس في رعاية الطلبة وإدارة الأنشطة المختلفة.

واتفقت نتيجة هذه المجالات مع دراسة كل من المساعدة (2014) وسلامة (2013)

#### ب- النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت " لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي في محافظة إربد تبعاً لمتغير الخبرة، وجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) اختبار " ت " لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين

#### الأداء المدرسي تبعاً لمتغير الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	أقل من 10 سنوات	88	3.22	- 3.695	.000
	10 سنوات فأكثر	130	3.63		
المجال الثاني: أداء المعلمات	أقل من 10 سنوات	88	3.20	- 3.89	.000
	10 سنوات فأكثر	130	3.68		
المجال الثالث: الطلبة	أقل من 10 سنوات	88	3.10	- 4.06	.000
	10 سنوات فأكثر	130	3.62		
المجال الرابع إدارة الأنشطة الطلابية والمدرسية	أقل من 10 سنوات	88	2.72	- 3.04	.003
	10 سنوات فأكثر	130	3.13		
الأداة ككل	أقل من 10 سنوات	88	3.10	- 3.76	.000
	10 سنوات فأكثر	130	3.52		

يتضح من الجدول رقم (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي على جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل يعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة من 10 سنوات فأكثر.

وتعزو الباحثة السبب إلى أن الأكثر خبرة لديهم المعرفة المتراكمة أكثر من غيرهن من ذوي الخبرات الأقل من خلال الدورات التدريبية التي تم عقدها لهم إضافة إلى ممارستهن العملية لذلك، كما ترى الباحثة أن المعلمات ذات الخبرة الأكثر اكتسبن خبرات تربوية في الإدارة التربوية والتعليمية وبالتالي فإن لديهم المعرفة في الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تحسين الأداء المدرسي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2013) ودراسة مارجريت (2018) (Margarett) التي أشارت إلى وجود فروق دالة احصائياً لصالح متغير الخبرة

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية توصي الباحثة وتفتوح الآتي:

- 1- ضرورة تركيز الإدارة المدرسية على تحديد حاجات المدرسة باستخدام أدوات الرصد والملاحظة
- 2- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة في تحسين العملية التعليمية، وتعريف المعلمات بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حتى تواكب مستجدات العصر والتطور المستمر الذي يشهده العالم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم
- 3- حث الإدارة التعليمية بالمحافظة على مواصلة تدريب القيادات المدرسية حتى تستطيع الموازنة بين متطلبات إدارة المدرسة وبين المتغيرات المحلية والعالمية، وترجمة الأهداف التطويرية إلى خطط إجرائية قابلة للقياس.
- 4- أن تقدم وزارة التربية التعليم كافة الإمكانيات والتسهيلات والحوافز المادية وغير المادية للمعلمات والعاملات في الإدارة المدرسية للإسهام بالارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية.
- 5- وضع شروط ملزمة للعاملات في الإدارة المدرسية لحضور الدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية التعليم.
- 6- التأكيد على تحسين عملية التقييم والمتابعة، ووضع نماذج بجودة عالية؛ لتقييم مؤشرات الأداء المدرسي، والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتحسينها، وتنظيم برامج خاصة للطلبة متدني التحصيل.
- 7- زيادة فاعلية التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي في أهمية تقديم التعاون.
- 8- توفير مصادر للتعليم وتزويد مكتبة المدرسة بالمجلات والمصادر العلمية الحديثة وتحفيز الطلبة بالمسابقات والعمل التنافسي بينهم..
- 9- إشراك أولياء الأمور في مناقشة القضايا المتعلقة بالطلبة وخاصة في الجوانب الاجتماعية.
- 10- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المماثلة في محافظات أخرى بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم. (2016) نحو تطوير الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأغبري، عبدالصمد. (2018) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية.
- البدري، طارق. (2011) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة.
- التل، سعيد (1993). المرجع في مبادئ التربية. (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جرادات، محمد ماجد (2003). خصائص المدرسة الأساسية الفعالة في رأي مديري المدارس الأساسية في شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد الأردن.

- حماد، إبراهيم (2009). فاعلية المرحلة الأساسية في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمتعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سلامة، جهاد (1995). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عابدين، محمد (2011) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: الشروق للنشر والتوزيع.
- العرايفي، عصام؛ والعمري، بسام، (2001). تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مادبا. مجلة الدراسات التربوية 28 (2)، 522-538.
- عليجات، صالح (2018) درجة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (26)، 3، 453 – 478.
- العميرة، محمد. (2012) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
- العمرات، محمد سالم، (2019). مستوى ممارسة معلمي مدارس محافظة معان لأساليب التدريس الفعال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس. مؤتمراً للبحوث والدراسات الانسانية والاجتماعية، 26 (2)، 193-224.
- العمري، خالد، (1993). السلوك القيادي لمديري المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير، وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة ابحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 8 (3)، 143-174.
- كنعان، نواف، (1995)، القيادة الإدارية، (ط5)، عمان: مكتبة الثقافة.
- الكيلاني، لبنى تيسير؛ مقابلة، عاطف يوسف، (2013). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلمهم في محافظة العاصمة عمان. دراسات- العلوم التربوية- الأردن، 41(1)، 46-60.
- المساعده، جهاد (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)، 120 – 139.
- معجم المعاني: <https://www.almaany.com/>
- الهباش، أسامة محمد. (2002) المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 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.
- Debra, Hayes, Et al (2020) Productive Leaders and Productive Leadership – schools learning organizations, **Journal of Educational Administration**, Vol. (42), No. (5)
- 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.

- Femke, G. Peter, S. Kenneth , Doris ,J. (2018). Transform Leadership effects on teacher's commitment and effort toward school reform, **Journal of Educational Administration**, 41 (3), 114- 125
- Holdaway, E. and Johnson, N. (2014). School effectiveness and effectiveness **indicator**. **School Effectiveness and School Improvement**, 4 (3), 165- 188.
- Kyle, M. (2015). **Reaching for Excellence, An Effective Schools Sourcebook**. E.H. White and company. pp85- 127.
- Margaret, B. (2018). Perceived leadership effectiveness of male and female directors of school in west and east Tennessee, **DAI- A 62/09**, p.2930, Mar
- Oren, Christopher. (2013). classification standards for organizational effectiveness, **public administration**.27 (57) ,41- 55.
- Sauvageot; Claude, (2017) **Indicators for Educational for Educational planning: A practical Guide**, International Institute for Education planning / U nesco,paris,.At,www.unesco.org/iiep
- 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**.