

د/ غادة بنت عبد الكريم عبد الله زيلعي

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية (دراسة ميدانية)

إعداد

د/ غادة بنت عبد الكريم عبد الله زيلعي
أستاذ مساعد الإدارة التربوية
بكلية التربية - جامعة جازان
المستخلص

هدف البحث الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، كما استعان بالاستبانة التي طُبقت على عينة قوامها (363) معلمًا ومعلمة من تلك المدارس، وتوصل إلى أن ممارسة هؤلاء المديرين لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (1.99)، وبترتيب الأدوار تنازليًا حسب المتوسط الموزون، جاء الدور القيادي للمديرين في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (2.17)، يليه دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (2.02)، يليه دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.97)، يليه دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.90)، وأخيرًا دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.89)، كما توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير النوع لصالح فئة ذكر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو متغير سنوات الخبرة، وفي ضوء الأسس النظرية للفعالية المدرسية وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، تم بناء تصور مقترح للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية.

الكلمات المفتاحية: دور — مديري المدارس — منطقة جازان — الفعالية المدرسية.

The role of secondary school principals at Jazan Region in improving school effectiveness (Field Study)

Abstract

The research aimed to reveal the role of secondary school principals at Jazan Region in improving school effectiveness. To achieve this, the research used the descriptive method besides using a questionnaire applied to a sample of (363) male and female teachers from those schools. It concluded that the practice of these principals concerning their role in improving school effectiveness was at a moderate level with a weighted average (1.99) as follows; the leadership role of principals came first with a moderate degree of practice & a weighted average (2.17). Next, the role of principals in improving the teaching and learning processes with a moderate degree of practice & a weighted average (2.02). After that, the role of principals in professional development of teachers came third with a moderate degree of practice & a weighted mean (1.97), then the role of principals in improving the relationship with the local community with a moderate degree of practice & a weighted mean (1.90). Finally, the role of principals in improving the school climate with a moderate degree of practice & a weighted mean (1.89). The research also concluded that there are statistically significant differences between the sample members' responses due to the gender variable in favor of the male category, while there are no statistically significant differences between the responses of the sample members due to the academic qualification variable or the years of experience variable. In the light of the theoretical foundations of school effectiveness & the results of the study, a proposed perspective was set to improve the degree to which the secondary school principals at Jazan Region exercise their role in improving school effectiveness.

Keywords: Role- School Principals, Jazan Region, School Effectiveness

د/ غادة بنت عبد الكريم عبد الله زيلعي

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية (دراسة ميدانية)

إعداد

د/ غادة بنت عبد الكريم عبد الله زيلعي

أستاذ مساعد الإدارة التربوية

بكلية التربية - جامعة جازان

الجزء الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

يواجه العالم اليوم العديد من التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي والتدفق المعرفي، والتي تتطلب دائماً تحديث النظم التعليمية وتطويرها لتُقدّم خدماتها بطريقة فعّالةٍ وتنافسيةٍ ومبتكرةٍ؛ إذ لم يعد ممكناً أن يقتصر دور مديري المدارس — في العصر الحالي — على تنفيذ الأوامر الصادرة عن السلطات الإدارية التعليمية المركزية فقط، بل يجب عليهم الأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة، وتحسين ممارساتهم القيادية والإدارية من أجل تحقيق نتائج أفضل.

وحتى يتمكن مديرو المدارس من أداء أدوارهم على أكمل وجه، يجب أن يكونوا على استعدادٍ تامٍ للتكيف مع هذه التطورات والتغيرات داخل بيئة العمل وخارجها، وأن يكون لديهم دافعيةٍ للتحسين المستمر، وامتلاك الكفايات الأساسية للمهنة، وأن يكون لديهم قدرة تنافسية تُمكنهم من التفوق على الآخرين، بجانب الرؤية الواضحة التي تجعلهم يُحدثون التغييرات الضرورية لتحسين بيئة العمل (Tasic, et al, 2012: 205)، كما تتطلب أدوارهم المستقبلية أن تتوافر لديهم سمات القيادة المدرسية الفعّالة التي تُمكنهم من التأثير في جميع العاملين؛ لضمان نجاح مؤسساتهم التعليمية وتحقيقها لأهدافها (Döş & Savaş, 2015: 2).

ولهذا تحتاج المدارس للقيام بمهامها التربوية والتعليمية بفعالية إلى إدارة مدرسية فعّالة، حيث تتألف هذه الإدارة من عناصر عديدة يُؤثر كل منها في الآخر، ويكون بينها

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

تفاعل حقيقي لتحقيق الأهداف التي ترنو إليها (Besong, 2014: 156)، فالإدارة المدرسية هي المسؤولة عن تنفيذ البرامج والأنشطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم يجب أن يكون لديها القدرة على تنفيذ الخطط المرسومة بشكلٍ فعال، وأن تعالج جميع المشكلات الإدارية والفنية والاجتماعية بأسلوبٍ علميٍّ يقوم على التجديد والتطوير والإبداع (Mazibuko, 2007: 72).

وعندما يفشل نظام التعليم في تحقيق نتائج جيدة، فإن ذلك يشير إلى ضعف فعالية المدارس والإدارة في تحقيق دورها المنوط بها، الأمر الذي يؤدي إلى المطالبة بتحسين ممارسات هذا النظام التعليمي وبذل المزيد من الجهد لتلبية احتياجات المجتمع المحلي وتطلعاته المستقبلية (Al-Harthi & Al-Mahdy, 2017: 801).

وتعد الفعالية المدرسية من الموضوعات الحيوية المرتبطة بتحقيق الغايات والأهداف التعليمية، ومن ثم حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في مجال التحسين المدرسي وتجويد العمل على مدار العقود الماضية؛ إذ إنها تشير إلى كل ما من شأنه أن يُحسِّن المدارس ويعزز من فاعلية العمل بداخلها، مثل كفاءة الإدارة، وجودة التعليم والتعلم، ورفع الروح المعنوية للعاملين وغيرها (Magulod Jr., 2017: 73-74).

وتتطلب الفعالية المدرسية باستمرار توافر قيادة فعّالة من المديرين، وحتى يتم الحكم على مدرسة ما والإقرار بفعاليتها، ينبغي أن يكون بها قيادة قوية، وعلاقات عمل فعالة بين المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع، في ظل مناخٍ مدرسيٍّ منظمٍ وهادفٍ ومهيأٍ للتعليم والتعلم، بجانب كفاءة المعلمين، ووجود التزام قوي بين العاملين لتحقيق التميز التعليمي لجميع الطلاب، وتوافر سجلات لرصد تقدمهم المحرز للحفاظ على أفضل الميزات بها (Kwadzo Agezo, 2010: 691/ Wang, et al, 2013: 519).

ولهذا يقوم مديرو المدارس من خلال قيادتهم الفعّالة بدورٍ رئيسٍ في نجاح المدارس وتفوقها؛ حيث تُسهم مهاراتهم القيادية بشكلٍ كبيرٍ في تحسين فعالية المدارس، فالفائد الفعّال يؤثر في تابعيه لضمان نجاح المؤسسة التي يعمل بها، كما أنه يحفزهم ويُشركهم

في عملياتها، ويسعى لتحقيق أهدافها (2: Döş & Savaş, 2015)، كما توصلت دراسة (Sun, et al, 2014) أن القيادة الفعّالة لمديري المدارس ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفعالية المدرسية؛ حيث تُعد هذه القيادة عاملاً جوهرياً في تحديد جودة المدارس وضمان عملية التحسين بها.

كما خلصت دراسة كلاً من (Boonla & Treputtharat, 2014) إلى أن مديري المدارس يمكنهم أيضاً تحسين الفعالية المدرسية من خلال توفير المناخ الجيد والملائم للعمل داخل المدارس، وتحقيق الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية للعاملين بها، بما يؤدي في النهاية إلى مزيد من الثقة بينهم وبين المديرين، ويضمن نجاح العمل وتحقيق الأهداف الموضوعية.

وتوصلت دراسة (Day, 2007) إلى أن مديري المدارس الفعّالين يعززون ثقافة المجتمع من خلال دعمهم وتنظيمهم للأنشطة المجتمعية المختلفة، واحترامهم لتقاليد المجتمع وعاداته، كما أنهم أقدر على تحسين علاقة مدارسهم بالمجتمع المحلي بخلاف نظرائهم من المديرين التقليديين، ولهذا أوصت دراسة (Brooks, 2009) بضرورة وجود علاقة تفاعلية بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي؛ لما لها من آثار إيجابية في إثراء العملية التربوية، ورفع كفاءة المخرجات المدرسية القادرة على خدمة هذا المجتمع. وأكدت دراسة (Holland, 2009) على الدور الكبير الذي يقوم به مديرو المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا؛ حيث إنهم يُدركون جيدًا احتياجاتهم سواء أكانت شخصية أم مهنية، ويعملون على تليبيتها، ويقدمون الدعم اللازم لهم، ويوفرون البرامج التدريبية اللازمة لتنميتهم مهنيًا، كما توصلت دراسة (Terziu, et al, 2016) إلى أن مديري المدارس لهم دورٌ كبير ومؤثر في رفع نتائج الطلاب؛ إذ أنهم يولون اهتمامًا كبيرًا لأراء المعلمين والطلاب ووجهات نظرهم، ويتشاورون مع المعلمين لتحسين النتائج، ويشجعون مبادراتهم، ويتواصلون معهم على نحوٍ فعال، فضلاً عن تحفيزهم وإثابتهم، وتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة لهم.

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

ووفقاً لما تقدم، تحتاج المدارس إلى أن يقوم مديروها بدورهم بفعالية، من خلال قيادتهم المؤثرة والفعالة، وحرصهم على وجود مناخ مدرسي إيجابي ومشجع للعمل، وتوطيد علاقة مدارسهم مع المجتمع المحلي، وتوجيه مزيد من الاهتمام بتدريب المعلمين وتنميتهم بشكل مستمر، والعمل على توفير وتهيئة الظروف الملائمة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الفعالية المدرسية.

مشكلة البحث:

على الرغم من حرص وزارة التعليم على تطوير أداء القيادات التعليمية، حيث يعد الهدف الرابع من أهداف المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي (1441هـ) إعداد قيادات تعليمية مؤهلة (وزارة التعليم، 2019)، إلا أن الدراسات العلمية على المستوى المحلي تُشير إلى وجود بعض السلبيات والقصور في أداء القيادات التعليمية في المدارس الثانوية كدراسة (اليامي، 2017/ معشي، 2017/ موكلي، 2018/ الغامدي، 2020).

ويؤكد ذلك التقرير الصادر عن هيئة تقويم التعليم والتدريب والمتعلق بمشاركة

المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم Teaching and Learning International Survey والذي أظهر انخفاض معدلات التدريب والتطوير المهني لقادة المدارس في المملكة، وبعض أوجه القصور في أدائهم، وذكر (38,8%) من القادة احتياجهم العالي للتطوير المهني، كما يُخصص هؤلاء القادة (19,3%) من وقت العمل للأنشطة والاجتماعات القيادية، والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير خطط تحسين المدرسة، والأمور المتعلقة بالموارد البشرية، وهو أقل نسبياً من الوقت المخصص للمهام نفسها لدى نظرائهم في سنغافورة (31,5%) وفنلندا (24,3%) والإمارات العربية المتحدة (21,6%) (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2020).

وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية؟

وانبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما الأسس النظرية للفعالية المدرسية في الأدبيات التربوية؟
- 2) ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية تُعزى لمتغيرات (النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة)؟
- 4) ما التصور المقترح للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق هدف رئيس وهو الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1) تَعَرُّف الأسس النظرية للفعالية المدرسية في الأدبيات التربوية.
- 2) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- 3) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية والتي تُعزى لمتغيرات (النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة).
- 4) بناء تصور مقترح للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية.

تكمن الأهمية النظرية والعملية للبحث فيما يلي:

- 1) الارتقاء بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وبخاصة المدرسة الثانوية؛ من أجل تنمية مواردها البشرية وتطوير كفاءة أداؤها المستقبلي، لتواكب مخرجاتها احتياجات سوق العمل، وتُسهم في تحقيق التنمية واستمرارها في ظل عالم التقنية وعصر المعلومات.
- 2) أهمية الموضوع الذي يتناوله؛ حيث تزداد الحاجة لتوفير بيئة مدرسية فعالة، ومناخ تنظيمي إيجابي داخل المدارس، من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية.
- 3) إلقاء الضوء على الأدوار الرئيسة لمديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام التعليمي من خلال القدرات التي يمتلكونها.
- 4) مساعدة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تطوير نهجهم الإداري والتربوي، وصنع واتخاذ القرارات المدرسية، وإضفاء مزيد من الحيوية والتجديد على العملية التعليمية.
- 5) الاستفادة من نتائج البحث في إجراء دراسات وبحوث مماثلة في بيئات أو مراحل مختلفة.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- 1) حدود موضوعية: وتمثلت في الدور الذي يقوم به مديرو المدارس الثانوية بمنطقة جازان في مجالات (القيادة — المناخ المدرسي — العلاقة مع المجتمع المحلي — تنمية المعلمين مهنيًا — التعليم والتعلم) لتحسين الفعالية المدرسية.
- 2) حدود مكانية: اقتصر البحث على بعض المدارس الثانوية للبنين والبنات بمنطقة جازان.

(3) حدود زمانية: طبقت أداة البحث (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول للعام 1445هـ.

(4) حدود بشرية: طبقت أداة البحث على (363) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

منهج البحث وأداته:

تفرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً يُعد أكثر ملائمة لدراستها، وفي إطار معالجة مشكلة البحث الحالي ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي لتعرّف الأسس النظرية للفعالية المدرسية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، كما استعان بالاستبانة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مصطلحات البحث:

تحددت المصطلحات الرئيسية للبحث في:

1- دور Role:

تحدد المعاجم المتخصصة مفهوم الدور باعتباره مجموعة السلوكيات المتوقعة من فرد ما، يشغل موقعاً تنظيمياً معيناً داخل هيكل تنظيمي محدد، دون الحاجة للنظر إلى من يشغل هذا الموقع (Dejnozka, 1983: 141).

ويُعرّف بأنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" (مرسي، 2001: 139).

وقد يُشير إلى الوظيفة التي يؤديها شخص ما، ليصبح مرادفاً للوظيفة Function، وقد يعني توقعات الآخرين تجاه الشخص الذي يعمل في وظيفة معينة، أو هو السلوك المتوقع من الفرد الذي يعمل في وظيفة معينة داخل المؤسسة (Burcar, 2014: 87-88).

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات التي يجب أن يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة جازان لتحسين الفعالية المدرسية.

2- الفعالية المدرسية School Effectiveness:

تعددت تعريفات الفعالية المدرسية نظراً لتعدد جهات نظر الباحثين واختلاف الزاوية التي نُظِر من خلالها إلى مفهومها، ومن بين هذه التعريفات أنها: قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المحددة (Botha, 2010: 606).

كما عُرِّفت بأنها: الدرجة التي يحقق فيها النظام التعليمي وأصحاب المصلحة الأهداف والنتائج المنشودة، وتستخدم لوصف الاختلافات بين المدارس (Burušić, et al, 2016: 5).

وعُرِّفت أيضاً بأنها: قدرة مديري المدارس على تحسين البيئة المدرسية لتعزيز تحقيق الأهداف والغايات التربوية (Loyce & Victor, 2017: 35).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مدى قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة منها أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، من خلال توفير نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية لإنجاز العمل المطلوب، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، مع مراعاة التكيف مع الظروف الخارجية، وتلبية طموحات المستفيدين منها.

ويُقصد بدور المديرين في تحسين الفعالية المدرسية إجرائياً: مجموعة الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمنطقة جازان بغية تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتتمثل في القيادة الفعالة لجميع منسوبي المدرسة، وتوفير مناخ إيجابي ومشجع للعمل، وتوطيد علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، وتوفير تنمية مهنية للمعلمين تُلبى احتياجاتهم، وتهيئة الظروف الداعمة للارتقاء بعملياتي التعليم والتعلم.

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وبطبيعة الحال فإن مسح هذه الدراسات لا يعني رصدًا لجميع الدراسات أو حشدًا لها، بل تحليلًا لبعض إسهاماتها في تكوين الإطار النظري للبحث الحالي، وتمهيدًا لإعداد الدراسة الميدانية اللازمة له، وقد اقتصر البحث في عرضه لتلك الدراسات على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الفعالية المدرسية، وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

(1) هدفت دراسة (Ghani, et al, 2011) تحديد ممارسات الفعالية المدرسية وتحسينها بمدارس التميز بكل من ماليزيا وبروناي، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة المديرين وممارسات الفعالية المدرسية بهذه المدارس، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت 271 معلمًا بواقع (192 معلمًا من ماليزيا / 79 معلمًا من بروناي) في ثمان مدارس (ست مدارس في ماليزيا ومدرستين في بروناي)، وتوصلت إلى وجود اختلافات كبيرة بين تطبيق ممارسات الفعالية المدرسية بمدارس التميز في كل من ماليزيا وبروناي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيادة المديرين والممارسات الناجحة للفعالية المدرسية.

(2) هدفت دراسة (Tatlah & Iqbal, 2012) تعرّف العلاقة بين النمط القيادي للمديرين والفعالية المدرسية في إقليم البنجاب بدولة باكستان، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانتين على عينة عشوائية بلغت (300) فردًا من مديري المدارس ونوابهم وكبار المعلمين والطلاب والطالبات في إقليم البنجاب، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أنماط القيادة المتبعة من قبل المديرين وفعالية المدارس، بجانب وجود فروق ذات دلالة

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

إحصائية بين هذه الأنماط لدى مديري المدارس ونوابهم وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور في القطاعين العام والخاص.

(3) هدفت دراسة (Burgess & Dixon, 2012) وصف ومقارنة الفعالية المدرسية بالمدارس الحكومية والخاصة وفقاً للعوامل التي تؤثر في كل من المناخ المدرسي والصحة التنظيمية وذلك بمنطقة أجوبلانكا في مدينة كالي بكولومبيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، بجانب تطبيق استبانة حول الصحة التنظيمية على عينة عشوائية بلغت (96) معلماً، كما طبقت الدراسة أسلوب المسح على (239) ولي أمر لتعرف تصوراتهم حول طبيعة المناخ المدرسي، بالإضافة إلى إجراء مقابلات غير مقننة مع المعلمين وأولياء الأمور حول ذلك، وتوصلت إلى أن رضا المعلمين وأولياء الأمور عن الوضع الحالي لنظام التعليم في أجوبلانكا جاء بدرجة كبيرة.

(4) هدفت دراسة (Bolante, 2013) تعرف المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في جنوب غرب نيجيريا وعلاقتها بالفعالية المدرسية من حيث التحصيل الأكاديمي للطلاب، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة بلغت (104) مديراً و(770) معلماً، وتوصلت إلى أن المديرين يمتلكون مهارات فنية وإدارية وعلاقات شخصية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية لمديري المدارس والفعالية المدرسية، ومن توصياتها ضرورة الاستمرار في تدريب مديري المدارس على ممارسة المهارات القيادية بشكل فعال لتحسين فعالية المدارس، وإزالة القيود المدرسية التي تؤثر على ممارسة هذه المهارات.

(5) هدفت دراسة (Boonla & Treputtharat, 2014) تعرف نمط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لمكتب التعليم الثانوي بالمنطقة عشرين بدولة تايلاند، وتوضيح العلاقة بين النمط المتبع والفعالية المدرسية، ولتحقيق ذلك

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (113) مديراً و(338) معلماً، وتوصلت إلى أن نمط القيادة الداعمة هو النمط الأكثر انتشاراً في المدارس، وأن الفعالية المدرسية كانت مرتفعة بشكل عام؛ حيث جاء بُعد رضا المعلمين في المرتبة الأولى بينما جاء بُعد التحصيل الأكاديمي في المرتبة الأخيرة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة المتبع والفعالية المدرسية.

(6) هدفت دراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014) تحديد مستوى القيادة الاستراتيجية والفعالية المدرسية وفحص طبيعة العلاقة بينهما، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (32) قائداً مدرسياً و(217) معلماً من إحدى عشرة مدرسة تابعة لمقاطعة خون كيان بتايلاند، وتوصلت إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة كبيرة؛ حيث جاء التطبيق الاستراتيجي في الترتيب الأول يليه الرقابة والتقييم ثم الثقافة التنظيمية وأخيراً وضع الاستراتيجية، كما أن مستوى الفعالية المدرسية جاء أيضاً بدرجة كبيرة وفق الترتيب التالي سمات الطلاب يليها الرضا عن أداء المعلمين ثم التغيير والتطوير المدرسي وبعده المناخ والبيئة المدرسية وأخيراً تحصيل الطلاب، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والفعالية المدرسية.

(7) هدفت دراسة (حبيب، 2015) تعرّف فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية بمحافظات غزة وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لفاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (67) معلماً ومعلمة، موزعة على أربعة مجالات (القيادة التربوية – العلاقات الإنسانية – النمو المهني – الشراكة المجتمعية)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

تقديرات عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية تبعًا لمتغير الجنس في مجال النمو المهني، بينما وجدت فروق في مجالي القيادة التربوية والعلاقات الإنسانية لصالح الذكور، وفي مجال الشراكة المجتمعية لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في مجالات القيادة التربوية والعلاقات الإنسانية والنمو المهني، بينما وجدت فروق في مجال الشراكة المجتمعية لحملة الدبلوم.

(8) هدفت دراسة (Laila, 2015) تُعرّف أهم المشكلات التي تؤثر على نظام التعليم في المملكة العربية السعودية والتي ترتبط بفاعلية المدارس الحكومية؛ من أجل فهم العوامل التي تعيق كفاءته، ووضع إطار عمل شامل يساعد على تفسير أسباب نجاح أو فشل الجهود المبذولة لزيادة هذه الفعالية، أو العوامل التي تعزز أو تعيق التحسين الفعال للمدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (١٧٩) معلمًا و(١١) قائدًا مدرسيًا، وتوصلت إلى أن المشكلة الأساسية التي تواجه المدارس الحكومية هي الافتقار إلى العوامل الرئيسة للفاعلية والتي تتمثل في قادة فعالين ومعلمين فعالين وبيئة فعالة، بالإضافة إلى مشكلات أخرى أهمها: مركزية المناهج، نقص التسهيلات والموارد التعليمية، وضعف تدريب المعلمين وبخاصة أثناء الخدمة، وكثرة الأعباء التعليمية والإدارية، وضعف تحفيز المعلمين، وقلة التعاون بين أولياء الأمور والمدارس، وضعف السلطات والصلاحيات الممنوحة للقيادة المدرسية.

(9) هدفت دراسة (Alanoglu & Demirtas, 2016) تُعرّف العلاقة بين مستوى التعلم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمديرين والمعلمين، وخصائص المدرسة الفعالة في المدارس الثانوية في مدينة ديار بكر بتركيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة النموذج السببي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٧١٣) مديرًا ومعلمًا، وتوصلت إلى أن تصور المديرين والمعلمين في المدارس

الثانوية لمستوى التعلم التنظيمي والفعالية المدرسية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء تصورهم لسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى أن التعلم التنظيمي وخصائص المدرسة الفعالة بالمدارس الثانوية من المؤشرات الدالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هذه السلوكيات تعد مؤشراً للفعالية المدرسية.

10) هدفت دراسة (Ali, 2017) تُعرّف العلاقة بين القيادة التعليمية لمديري المدارس والفعالية المدرسية من خلال الثقافة المدرسية بالمدارس الثانوية بدولة باكستان، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (367) معلماً ومعلمة في (103) مدرسة ثانوية بواقع (٨٤) مدرسة ريفية – ١٩ مدرسة حضرية) في مقاطعة ماردان بإقليم خيبر بختونخوا في باكستان، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التعليمية في هذه المدارس جاء بدرجة ضعيفة، بينما جاء مستوى الفعالية المدرسية بدرجة متوسطة، وحيثما تم تعزيز مستوى القيادة التعليمية والثقافة المدرسية بشكل أكبر، فإن مستوى الفعالية المدرسية سيزداد بشكل كبير، كما أن الثقافة المدرسية يُمكن أن تُسهم في تعزيز الفعالية المدرسية، وأنه من المهم توافر مهارات القيادة التعليمية لتحسين الثقافة المدرسية والفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية.

11) هدفت دراسة (الجرابدة وآخران، 2018) تحديد درجة الفعالية التنظيمية للمدارس في ولاية السويق بمحافظة الباطنة شمال في سلطنة عُمان، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من مديري المدارس والمعلمين الأوائل بلغت (100) مدير ومعلم أول، وتوصلت إلى أن درجة الفعالية التنظيمية للمدارس في الولاية كانت كبيرة، ومن توصياتها ضرورة إشراك المدرسة الطلاب في القيام ببعض المسؤوليات الإدارية، بجانب تنظيم المدارس الندوات لحل بعض مشكلات البيئة المحلية.

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

12) هدفت دراسة (Cansoy & Parlar, 2018) الكشف عن العلاقة بين قيادة المعلمين وفعالية المدارس بمنطقة اسكودار بمدينة اسطنبول بتركيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق مقياسي قيادة المعلم والمدرسة الفعالة على عينة عشوائية بلغت (209) معلمًا و(337) معلمة في المدارس الابتدائية والثانوية بالمنطقة، وأظهرت النتائج أن بُعدي البرنامج المدرسي والعملية التعليمية هما الأكثر فعالية، وأن بُعد الطلاب هو الأقل فعالية من بين أبعاد الفعالية المدرسية، كما أوضحت النتائج أيضًا أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة لدى المعلمين أعلى من المتوسط، وهذه القيادة تؤثر إيجابيًا على جميع أبعاد فعالية المدرسة، بالإضافة إلى أن التطوير المؤسسي هو العامل الرئيس والمؤثر المشترك الوحيد لجميع أبعاد فعالية المدرسة.

13) هدفت دراسة (Özgenel & Mert, 2019) تعرّف دور أداء المعلمين في فعالية المدارس باسطنبول بتركيا، واستخدمت الدراسة نموذج البيانات العلائقية لجمع البيانات من خلال تطبيق مقياس فعالية المدارس ومقياس تقييم أداء المعلمين على عينة عشوائية بلغت (140) معلمًا و(286) معلمة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين لفعالية المدارس وفقًا لمتغيري الجنس والأقدمية، بينما كانت هناك فروق وفقًا لمتغيري الخلفية التعليمية ومستوى المدرسة، كما أظهرت النتائج أيضًا أن أداء المعلمات كان أعلى من أداء المعلمين؛ حيث ينخفض أداء المعلمين مع تقدم المستوى المدرسي من المدرسة الابتدائية إلى المدرسة الثانوية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين أداء المعلمين وفعالية المدارس.

14) هدفت دراسة (Ramberg, et al, 2019) تعرّف مدى ارتباط خصائص الفعالية المدرسية بتصورات الطلاب لرعاية المعلمين، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استباننتين طُبقت إحداهما على عينة من المعلمين بلغت (2037) معلمًا ومعلمة، وتم تحليل فعالية المدارس من (150)

مدرسة ثانوية في بلدية ستوكهولم بالسويد وفق ثلاث خصائص (القيادة – تعاون المعلمين وتوافق آرائهم – المناخ المدرسي)، كما طبقت الأخرى على عينة من طلاب الصف التاسع في جميع المدارس الحكومية والعديد من المدارس المستقلة بلغ عددهم (٨٠٢٢) طالبًا وطالبة، حيث وُجّهت إليهم أسئلة حول المناخ المدرسي ودعم المعلمين والتنمر والصحة، وأظهرت تحليلات الانحدار الخطي ذات المستويين أن الخصائص الثلاث للفعالية المدرسية تنبئ بمستويات أعلى من رعاية المعلمين المتصورة بين الطلاب، كما أشارت النتائج إلى أن خصائص الفعالية المدرسية تُشكّل عنصرًا مهمًا لتعزيز جودة علاقات المعلمين مع طلابهم.

15) هدفت دراسة (Alm, et al, 2019) الكشف عن العلاقة بين فعالية المدرسة والتوجه المستقبلي لطلاب المدارس الثانوية في ستوكهولم بالسويد، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانتيين طبقت إحداهما على عينة من المعلمين بلغت (١٠٦١) معلمًا، وطبقت الأخرى على (٥١٣١) طالبًا تراوحت أعمارهم بين ١٧ – ١٨ عامًا من (46) مدرسة ثانوية عليا، وأظهرت النتائج أن ارتفاع معدلات المعلمين نتيجة القيادة المدرسية والمناخ المدرسي يرتبط بشكل كبير بالتوجه المستقبلي المتفائل للطلاب، في حين لم يرتبط تعاون المعلمين وتوافق الآراء بهذا التوجه، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن البيئة المدرسية تُسهم في تشكيل معتقدات الطلاب حول مستقبلهم، وأن تعزيز خصائص الفعالية المدرسية يُعد وسيلة لتطوير الطلاب وفتح آفاق مستقبلية أكثر إشراقًا من خلال العلاقات الجيدة بين الطلاب والمعلمين والتحفيز والإنجاز الأكاديميين.

16) هدفت دراسة (البلاسة، 2020) تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (180) معلمًا ومعلمة، وتكونت الاستبانة من جزئين: الأول لقياس المهام التنظيمية موزعة على

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

ثلاثة مجالات (المهام الإدارية — المهام الإشرافية — تفعيل الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور)، والجزء الثاني لقياس فاعلية المدرسة موزعة على خمسة مجالات (المديرون — المعلمون — الطلاب — المناخ التنظيمي — العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي)، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم التنظيمية كانت كبيرة، بالإضافة إلى أن درجة فاعلية المدرسة من وجهة نظر أفراد العينة كانت كبيرة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم التنظيمية وفاعلية المدرسة.

(17) هدفت دراسة (Isik, 2020) تُعرّف كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على فعالية المدرسة من خلال الدور الوسيط للالتزام الوجداني والرضا الوظيفي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق مقاييس القيادة الأخلاقية والالتزام الوجداني والرضا الوظيفي وفعالية المدرسة على عينة عشوائية بلغت (١٥٤) معلماً و(152) معلمة في المدارس الواقعة في ثلاث مناطق مركزية في قونية بوسط الأناضول بتركيا، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية وكل من الالتزام الوجداني والرضا الوظيفي وفعالية المدرسة، كما أن اتجاهات العمل والالتزام الوجداني والرضا الوظيفي لعبت دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفعالية المدرسة.

(18) هدفت دراسة (Mulyani, et al, 2020) تُعرّف تأثير قيادة المديرين وأداء المعلمين في التدريس في تحسين الفعالية المدرسية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٢٧٣٠) مشاركاً من المديرين والمعلمين والطلاب واللجان المدرسية بإندونيسيا، وتوصلت إلى أن قيادة مديري المدارس والأداء التدريسي للمعلمين يؤثران إيجابياً في الفعالية المدرسية، بالإضافة إلى أن هذه القيادة تؤثر إيجابياً من خلال تحفيز أداء المعلمين

في التدريس لتحسين الفعالية؛ ففعالية المدارس لا تنفصل عن الأداء التدريسي الفعال للمعلم.

19) هدفت دراسة (Martin, 2021) الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة لمديري المدارس والفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس العامة الابتدائية والثانوية بغيرنابادا، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، بجانب الاستعانة باستبانة تكونت من جزئين، الأول لقياس ممارسات القيادة الفعالة، والثاني لقياس فعالية المدرسة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (478) معلماً ابتدائياً و(251) معلماً ثانوياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات القيادة الفعالة لمديري المدارس وفعالية المدارس، فعلى مستوى المدرسة الابتدائية فإن ممارسات القيادة لدى المديرين يتم توجيهها نحو التدريس بشكل أفضل، بينما يتم التركيز في المرحلة الثانوية على النواحي التعليمية والمحاسبية التعليمية.

20) هدفت دراسة (Ismail, et al, 2022) تعرّف أثر الثقافة المدرسية على فعالية المدرسة في المدارس الحكومية في جزر المالديف، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق مقياسين للثقافة المدرسية والفعالية المدرسية على عينة عشوائية بلغت (359) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في العاصمة "ماليه"، وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة المدرسية والفعالية المدرسية كان مرتفعاً في المدارس المالديفية، وأن الثقافة المدرسية لها أثر كبير ودور فعال في تحقيق فعالية المدرسة؛ لأنها تؤثر في جميع جوانب المدرسة، كما توصلت إلى أن الثقافة المدرسية الإيجابية والتعاونية تعزز هذه الفعالية، الأمر الذي يعكس أهمية إيجاد ثقافة مدرسية إيجابية وتعاونية تُمكن جميع أعضاء المدرسة من العمل على تحقيق الأهداف المشتركة.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح مدى تنوعها من حيث الأهداف، ودرجة الأهمية، والمنهجية المتبعة، والأدوات المستخدمة، ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي وتلك الدراسات وجوانب الاستفادة منها فيما يلي:

(1) تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الفعالية المدرسية، حيث أصبحت من المتغيرات الحيوية والرئيسة التي يجب توجيه أنظار الباحثين والدارسين إليها من أجل تحسين البيئة المدرسية، وتحقيق فعالية العمل داخلها وخارجها، بالإضافة إلى تأكيد بعض الدراسات على الأدوار المهمة لمديري المدارس مثل القيادة الفعالة والمناخ المدرسي والثقافة المدرسية والتركيز على عملية التدريس وغيرها لتحسين فعالية العمل المدرسي، كما تشابه البحث الحالي مع هذه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، باستثناء دراسة Burgess & Dixon, 2012 التي اتبعت المنهج المقارن، ودراسات (Cansoy & Parlar, 2018 /Özgenel & Mert, 2019 /Isik, 2020 /Martin, 2021 /Ismail, et al, 2022) التي استخدمت مقاييس لقياس الفعالية المدرسية.

(2) اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الهدف، حيث سعى إلى الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة، فضلاً عن اختلاف مجتمع البحث الذي تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية فيه.

(3) استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ابتداءً من تعرّف الأسس النظرية للفعالية المدرسية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، ومروراً ببناء أداة الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها، ووصولاً إلى بناء تصور مقترح للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية.

للإجابة عن أسئلة البحث، قامت الباحثة بما يلي:

- 1) للإجابة عن السؤال الأول: تمت مراجعة بعض الأدبيات التربوية والأبحاث والدراسات ذات الصلة؛ لتعرّف الأسس النظرية للفعالية المدرسية من حيث نشأتها وتطورها، ومفهوم الفعالية وعلاقته ببعض المفاهيم القريبة منه، ودواعي الاهتمام بالفعالية المدرسية، وأسباب ضعفها في المدارس، انتهاءً بعرض أدوار مديري المدارس لتحسين هذه الفعالية.
- 2) للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث: تم بناء استبانة مكونة من (5) أبعاد، وتحكيمها لدى بعض أساتذة التخصص؛ للتأكد من صدقها في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لتلك الأبعاد، ثم تطبيقها على عينة ممثلة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان مع مراعاة متغيرات البحث، تلا ذلك إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، وعرض النتائج وتفسيرها.
- 3) للإجابة عن السؤال الرابع: في ضوء الأسس النظرية للفعالية المدرسية وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، تم بناء تصور مقترح للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية.

الجزء الثاني

الأسس النظرية للفعالية المدرسية في الأدبيات التربوية

تُعد الفعالية المدرسية من الموضوعات الحيوية لتعرّف قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها؛ إذ تتضمن هذه الفعالية جوانب عديدة تحدث، تتمثل في أنشطة وعمليات تنعكس على جميع منسوبي المجتمع المدرسي ونظيره الخارجي، ففعالية المدرسة يُنظر إليها بمقدار قدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة منها، ويتطلب هذا

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

تفاعل كل عناصرها الأساسية، وأن تحدد الإدارة المدرسية وظائفها وتنظيمها وتعمل على تنفيذها في ضوء الأهداف المنشودة.

أولاً: نشأة الفعالية المدرسية وتطورها:

حظيت الفعالية المدرسية باهتمام الباحثين والدارسين وبخاصة في مجال التحسين المدرسي، ومن بين الأسباب الرئيسية التي دعت إلى دراستها تقرير Coleman, 1966 والذي أثار جدلاً كبيراً داخل الأوساط التربوية؛ حيث توصل إلى أن تأثير المدارس يكاد يكون ضعيفاً أو معدوماً على تحصيل الطلاب، بينما يتأثر التحصيل بعوامل أخرى كالحالة الاجتماعية والاقتصادية للوالدين، وقد نتج عن هذا التقرير حالة من الاستياء العام داخل العديد من المجتمعات بسبب تدني أداء الطلاب وانخفاض تحصيلهم الأكاديمي (Creemers, et al, 2003: 10-11).

وقد توصلت دراسة Jencks, 1972 ودراسات أخرى مماثلة تم تطبيقها في مناطق أخرى إلى نفس النتيجة (Beare, 2007: 32)، مما جعل العديد من الدول توجه مزيداً من الاهتمام نحو استخدام مواردها التربوية بشكل فعال، وتحسين الكفاية الداخلية لأنظمتها التعليمية، وتسعى نحو تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية للطلاب من ذوي الطبقات الاجتماعية الفقيرة، فضلاً عن تحقيقها للديمقراطية التربوية (Luyten, et al, 2005: 249-250).

وكان هذا هو الاعتقاد السائد خلال فترة الستينيات من القرن المنصرم، لكن مع انتهاء فترة السبعينيات بدأت تنتشر أبحاث الفعالية المدرسية على نحو كبير لتثبت عكس هذا الاعتقاد، من خلال دراسة الاختلافات والفروق في أداء الطلاب والمتغيرات الأخرى التي تعزز أداءهم، وتوصل الباحثون إلى أن المدارس قطعاً تُحدث فرقاً في تحصيل الطلاب وتؤثر فيه؛ لكونها المتغير الرئيس لزيادة هذا التحصيل (Summers & Wolfe, 1977: 639).

وقد مرت عملية البحث في مجال الفعالية المدرسية بأربع مراحل؛ امتدت المرحلة الأولى خلال فترة الستينيات من القرن المنصرم وحتى منتصف الثمانينيات، وكان البحث فيها موجهاً حول إثبات الأثر الذي تحدثه المدارس في نتائج الطلاب، واستمرت المرحلة الثانية منذ منتصف الثمانينيات وحتى أوائل التسعينيات، وركزت على دراسة المدخلات والمخرجات وخصائص المدارس الفعالة، أما المرحلة الثالثة فكانت خلال فترة التسعينيات، وتركز البحث فيها حول المدخلات والعمليات والمخرجات للتحقق من أسباب فعالية المدارس، بينما تميزت المرحلة الحالية بثلاث سمات وهي: تدويل الأبحاث في هذا المجال بشكل أكبر، وقربها لأبحاث التحسين، وتوضيح العلاقات الديناميكية لهذا المفهوم (Al-Harhi & Al-Mahdy, 2017: 802).

وتعد كتابات كل من (Edmonds, Rutter, Mortimore & Ouston, 1979) نقطة بداية أبحاث الفعالية المدرسية، والتي سرعان ما تطورت وانتشرت، كما نالت المزيد من الدعم السياسي في العديد من الدول وبخاصة مع تطور عملية جمع البيانات وتحليلها؛ مما دفع بعض الباحثين نحو ربط ما توصلوا إليه بالنظريات العلمية (Edmonds, 1979: 15-17).

كما قدمت أبحاث (Scheerens & Bosker, 1997) و (Teddle & Reynolds, 2000) قاعدة معرفية كبيرة في مجال الفعالية المدرسية، والتي أثبتت أن المدارس قادرة على تعويض ما يفتقده الطلاب، وأن لها أثر كبير في رفع مستوى تحصيلهم الأكاديمي بجانب العوامل الأخرى (Reynolds, et al, 2014: 198-199).

ولهذا حظيت أبحاث الفعالية المدرسية بمكانة مرموقة دولياً، كما حققت أثراً كبيراً في مجال التغيير التنظيمي؛ حيث ترتب عليها فكرة عجز التعليم أو تصور أن المدارس لا يمكنها تغيير المجتمع من حولها (Weiner, 2002: 789).

ووفقاً لما تقدم، يمكن القول بأن ظهور الفعالية المدرسية ارتبط بالجهود الموجهة نحو تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب، لكن مع تطور أبحاث هذه الفعالية بدأ

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

مجال البحث فيها يتسع ليشمل متغيرات أخرى داخل المدرسة وخارجها، فالفعالية المدرسية ليست عاملاً واحداً لكنها محصلة عوامل عديدة ترتبط بالطلاب والمعلمين والإدارة والمجتمع الخارجي وغير ذلك من العوامل.

ثانياً: مفهوم الفعالية المدرسية:

1- مفهوم الفعالية Effectiveness:

يعد مفهوم الفعالية من المفاهيم المعقدة والمثيرة للجدل؛ لاختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين فيما يعد فعالاً وكيفية قياسه، ويشير Cheng إلى أن هذا المفهوم كثيراً ما يستخدم في الدراسات التربوية المرتبطة بإدارة المدارس وتحسينها، ويصف الفعالية بأنها مدى تحقق المستوى المطلوب من الأهداف (Cheng, 1996: 37) (Botha, 2010: 605)، بينما تُعرّف الفعالية في مجال الاقتصاد بأنها الربح المتحصل عند تحقيق النتائج المنشودة، وفي سياق التعليم فإن الناتج المرغوب هو تحقيق الهدف التعليمي وليس الربح المادي (Samy & Cook, 2009: 185).

2- علاقة الفعالية ببعض المفاهيم القريبة منها:

توجد العديد من المفاهيم القريبة من الفعالية مثل (الفاعلية — الكفاءة — الجودة) والتي قد يؤدي تداخلها إلى حدوث غموض أو سوء فهم لدى بعض الباحثين والدارسين، لذا من المهم توضيحها:

أ - الفعالية والفاعلية:

يعد مصطلحا الفعالية والفاعلية من المصطلحات المستخدمة بشكل كبير في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، بيد أن ثمة تجاذب بين هذين المصطلحين، فالبعض يفرق بينهما والغالبية يجعلونهما بمعنى واحد، يظهر ذلك جلياً في الكتابات التربوية، ولذا يرجع الاختلاف بينهما إلى ترجمة المصطلحين من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، حيث ورد ترجمة Effectiveness إلى الفاعلية (شحاته وأخران، 2003: 230)، وهي من مادة فَعَلَ، والفعل: حركة الإنسان، أو كناية عن كل عمل متعد (الفيروز آبادي، 2005:

(1043)، والفاعلية: مقدرة الشيء على التأثير (المعجم الوجيز، 1980: 477)، أو هي وصف لكل ما هو فاعل (المعجم الوسيط، 2004: 695)، كما ورد ترجمة نفس المصطلح Effectiveness إلى الفعالية، وتعني لغة مادة: ف ع ل، وفَعَلَ الشيء عمله، وهي مقدرة الشيء على التأثير، وتعني اصطلاحًا: القدرة على تحقيق الأهداف، وهي صيغة مبالغة (فلية والزكي، 2004: 191).

ب - الفعالية والكفاءة Effectiveness & Efficiency:

يخط بعض الباحثين والدارسين بين مفهومي الفعالية والكفاءة، إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بينهما، فالفعالية تعني مدى تحقق الأهداف، وفعالية المدرسة تعني قدرتها على استخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهدافها، بينما تعني الكفاءة مدى تحقيق المخرجات بالقياس إلى المدخلات، فالنظام الكفاء هو الذي يحقق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (Borgström, 2005: 5-6)، فالكفاءة إذن تُعنى بالجانب الاقتصادي وترتبط بالكفاءة، إذ يتوجب على المدرسة تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المحدودة التي يستلزم إدارتها اقتصاديًا (بن نوار، 2006: 84).

وقد يترجم البعض المصطلحين إلى Efficiency ويستخدمهما بمعنى واحد، حيث ورد ترجمة مصطلح الفعالية المدرسية إلى School Efficiency (فلية والزكي، 2004: 192)، لكن ما تم الاصطلاح عليه هو ترجمته إلى School Effectiveness، فقد ترتبط الكفاءة بالفعالية لكنها ليست بديلة عنها (Pfeffer & Salancik, 2003: 35).

فالفعالية إذن تعني ببلوغ النتائج للأهداف في المدارس، وفي نفس الوقت تحتاج المدارس أيضًا إلى الكفاءة لتحقيق مخرجات أفضل في ظل مواردها المحدودة، ومن ثم يجب أن يؤخذ مصطلحا الكفاءة والفعالية في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح المدرسة.

ج - الفعالية والجودة Effectiveness & Quality:

تشير الفعالية إلى الدرجة التي يحقق النظام التعليمي من خلالها أهدافه المنشودة، وترتبط غالبًا بالتحصيل الأكاديمي، ولذا يعد النظام التعليمي أكثر فعالية إذا حقق قدر أكبر من النتائج مقارنة بنظيره، بينما ترتبط الجودة بمعايير ومؤشرات محددة يتم استيفائها، وتشير جودة التعليم إلى تحقق المعايير والمؤشرات الموضوعية من قبل الهيئة المسؤولة، وتعنى الجودة بالخصائص والعوامل التي تؤثر في أداء المدرسة ككل، والتي تسهم في تفسير الاختلافات في نتائج الطلاب في الصفوف المختلفة والمدارس المناظرة (Burušić, et al, 2016: 6-7).

3- مفهوم الفعالية المدرسية:

تعددت تعريفات الفعالية المدرسية تبعًا لتعدد جهات نظر الكُتَّاب والباحثين؛ الناتج

عن اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، حيث تُعرّف الفعالية المدرسية بأنها:

- درجة تفوق المدارس في تحقيق أهدافها التعليمية أو قيامها بوظائفها الإدارية والتعليمية والخدمية (11: 1989, Beare, et al).

- درجة تحقيق المدارس أهدافها مقارنة بالمدارس الأخرى المناظرة من حيث خصائص الطلاب وتوافر ظروف محددة ترتبط بالمدرسة والسياق المدرسي (20: 2000, Scheerens).

- قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها أو تجاوزها، ويجب أن تعكس الأهداف المحددة القدرة الأكاديمية للطلاب (5: 2008, Iyer).

- قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المتوخاة وفق مجالات السلوك لدى (المديرين — المعلمين — الطلاب — المناخ المدرسي — علاقة المدرسة بالمجتمع)(البرعي وطناش، 2008: 39).

- قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها وفق نمو الطلاب والرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والتجديد والتطوير (المالكي، 2014: 309).

- مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بالقيادة والمعلمين والطلاب داخل المدارس وغير ذلك من المتغيرات لتحقيق الأهداف التعليمية (Shih & Tsai, 2016: 1377).

ومن ثم يُشير مفهوم الفعالية المدرسية في أبسط معانيه إلى درجة تحقيق المدرسة لأهدافها المرجوة، ويرتبط بجميع جوانب المدرسة ويمتد إلى خارجها، ويعمل على تلبية احتياجات العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة ذات الصلة، كما أنه بمثابة تقييم للأداء المدرسي ومعياريًا للحكم على نجاحها.

ثالثًا: دواعي الاهتمام بالفعالية المدرسية:

يعتقد المفكرون الأوائل في مجال الإدارة أن الفعالية هي المحصلة النهائية للأداء التنظيمي أو الإداري، يؤكد ذلك ما ذكره Barnard أن المؤسسات لا يمكنها الاستمرار في أداء أعمالها دون أن تكون فعالة، كما يؤكد Drucker على أن المجتمع والأفراد لا يمكنهم الوفاء باحتياجاتهم دون فعالية، فالفعالية تعمل على تحقيق التوازن والمواءمة بين احتياجات المؤسسات والعاملين معًا (Oghojafor, et al, 2012: 82).

وتواجه المؤسسات التعليمية تحديات عديدة؛ إذ تحتم عليها العولمة إعادة النظر في أهداف التعليم باختلاف مراحلها، والتركيز على تحقيق مستويات متميزة عالميًا، وأن تشمل أنواعًا مختلفة من المهارات وفق المعايير التعليمية العالمية، وأن يكون من بين الأهداف الرئيسية للتعليم بناء عقلية علمية نقدية للطلاب، حتى يتمكن من مواجهة الانفتاح العقلي ووسائل الإعلام العالمية، كما يجب أن يكون للمناهج الدراسية رؤية مستقبلية تتفاعل مع التغيرات السريعة وتواكب الاتجاهات التعليمية العالمية المعاصرة، وأن يُراعَى ضمان الجودة في بنائها وتطويرها، وأن يتم تحديث التعليم وتطويره بكافة

عناصره بصورة مستمرة بما يتماشى مع هذا التطور العالمي -Farmer, 2007: 56- (57/ Durib, 2014: 1196-1198).

ومع ظهور الثورة الصناعية الرابعة The fourth Industrial Revolution وانعكاساتها الواضحة على تقدم الاقتصاد الرقمي، وتوجيه النظر نحو الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence، أصبح لزامًا على المؤسسات التعليمية مواكبة ذلك؛ إذ لا تحتاج المدارس إلى تخريج قوى عاملة ماهرة لتلبية متطلبات الاقتصاد الرقمي فقط، بل تحتاج إلى إعادة النظر في طريقة تفكير الطلاب، ويتطلب هذا من مديري المدارس أن يكونوا قادة للتكنولوجيا وميسرين لها لتوفير المهارات والمعارف التي تتوافق والتعليم في هذا القرن (Thannimalai, 2018: 208)، بجانب امتلاكهم المعارف والمهارات الكافية في هذه التكنولوجيا لتوجيه مبادرات المعلمين وتحفيزهم نحو دمج التكنولوجيا داخل الفصول (Saiti & Prokooiadou, 2009: 305)، كما يؤثر الهيكل الوظيفي المتغير في المدارس بشكل كبير على المديرين، وأدائهم لمهامهم ومسئولياتهم الحالية، مع توقع المزيد من المهام والمسئوليات المستقبلية وقلة الوقت المتاح لأدائها (Pollock, et al, 2015: 547).

وفي ظل هذه التطورات والتغيرات المستمرة، تزداد الحاجة إلى تحديث النظم التعليمية وتطويرها لتقدم خدماتها بطريقة تنافسية وفعالة، والأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة وتطبيقها لتحقيق نتائج أفضل (Brinia & Papantoniou, 2016: 520)، ومن ثم تصبح الفعالية المدرسية على جانب كبير من الأهمية للمؤسسات التعليمية، حيث ترتبط بعملية تحسين المدارس، ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وتحقيق نتائج أفضل، كما أنها تمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها المنشودة (Al Ahbabi, 2018: 55).

ووفقًا لما تقدم، تحتاج المدارس إلى أن تكون فعالة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث داخل البيئة المدرسية وخارجها والتي تؤثر

على جميع عناصرها، ويتطلب ذلك من مديري المدارس أن يكونوا فعالين وحرصين على إدارة مدارسهم بشكل فعال، وأن تتوافر لديهم المهارات والكفايات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم والاضلاع بمهامهم المتنوعة.

رابعاً: أسباب ضعف الفعالية المدرسية:

يعد مديرو المدارس المسؤولين عن إدارة المدارس وقيادتها، وهم يؤثرون بشكل كبير في نجاح العمل المدرسي، ومع هذا فإنهم غالباً ما ينشغلون بالأعمال الإدارية التي تجعلهم يهملون ديناميات التعليم والتعلم داخل الفصول الدراسية من ناحية (Ng, 2016: 99-100)، أو يمارس بعضهم أنشطة عديدة لا ترتبط بهاتين العمليتين، ومن ثم ينادي الكثير من رواد الفكر التربوي وصانعي القرارات بضرورة التركيز على القيادة التعليمية لمديري المدارس بصفتهم قادة التغيير التنظيمي ورواد الإصلاح المدرسي (Goldring, et al, 2008: 332-333).

ويشير كلاً من (Hallinger, 2005/ Hoy, 2009) إلى أن العديد من المديرين يواجهون صعوبات كبيرة في الموازنة بين مسؤولياتهم الإدارية المتنوعة ووظائفهم القيادية، وبخاصة المرتبطة بالمناهج الدراسية، كما أنهم لا يخصصون وقتاً كافياً لفهم ما تحتاجه قيادتهم التعليمية، فمعظمهم يقضون وقتاً قليلاً نسبياً في الفصول الدراسية، ووقتاً أقل من ذلك بكثير في تقييم المناهج الدراسية أو التنمية المهنية للمعلمين، وفي هذا الصدد يُشير Kellerman أن القيادة المدرسية أضحت عملاً مضمناً لا يقدر على أداءه بفعالية ونجاح سوى الأفراد الأكثر مهارة؛ حيث يواجه مديرو المدارس مطالب جديدة باستمرار، وقرارات أكثر تعقيداً، ومسؤوليات إضافية أكثر من أي وقت مضى (Mestry, 2017: 258-259).

ويركز بعض الباحثين جهودهم عند تناول الفعالية المدرسية في تحديد أسباب الإخفاق المدرسي، حيث يوجه (Stoll, 1995) الأنظار إلى أن الافتقار إلى الرؤية الملهمة في ظل القيادة غير الفعالة، وتدهور العلاقات بين العاملين، والممارسات الصفية

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

غير الفعالة، تعد من بين الأسباب التي تؤدي إلى ضعف تلك الفعالية (Saleem, et al, 2012: 243).

ومن بين الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ضعف الفعالية المدرسية، ضعف أداء المديرين أنفسهم، إذ ليس هناك جدوى لوضعي السياسات أن ينشئوا نُظْمًا تعليمية ويخضعونها للمساءلة، ثم يُوكِّلون الأمر لكل مدرسة بأن تعمل جاهدة لإيجاد مديرين فعالين وأداؤهم مرتفع، ويستطيعون فهم أي الممارسات المدرسية والصفية تُحسِّن إنجاز الطلاب، فضلًا عن معرفتهم كيفية العمل مع المعلمين لإحداث تغييرات إيجابية، وتقديم الدعم اللازم لهم في تنفيذ الممارسات التعليمية التي تساعد جميع الطلاب على النجاح (Bottoms, et al, 2003: 4-5).

وبناءً على ما سبق، تحتاج الفعالية المدرسية إلى توافر مديرين يمتلكون سمات وقدرات وإمكانات القيادة الفعالة، وأن يكون لديهم رغبة قوية لإدارة وتطوير العمل المدرسي، وإحداث التغيير المنشود، وعدم الاعتماد على الشهادة الجامعية حيث إنها لم تعد بمفردها دليلًا كافيًا على كفاءة المديرين وفعاليتهم، أو الاعتماد على الأقدمية فقط عند اختيار المديرين.

خامسًا: أدوار مديري المدارس في تحسين الفعالية المدرسية:

يقوم مديرو المدارس بالعديد من الأدوار الرئيسية والحيوية داخل المدرسة وخارجها، والتي تُسهم بشكل كبير في تحسين الفعالية المدرسية، وقد تطورت هذه الأدوار خلال العقود الماضية؛ نتيجة لتزايد المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المديرين، بجانب التطورات والتغيرات التي يتسم بها العصر الحالي، ومن أهم الأدوار التي يمارسها هؤلاء المديرين ما يلي:

1- الدور القيادي لمديري المدارس:

تعد القيادة المدرسية الفعالة ضرورية لتحقيق النجاح والرفاهية للطلاب والمعلمين والمجتمع المدرسي بعامته؛ حيث يؤدي مديرو المدارس دورًا رئيسًا في بناء ثقافة

مدرسية إيجابية، بجانب تعزيز تقدم الطلاب، وتقديم الدعم اللازم لتطوير المهارات المهنية للمعلمين.

وترتبط الفعالية المدرسية بالقيادة الفعالة للمديرين؛ لأنهم هم المسؤولون عن تطوير وتحسين المدارس، بجانب قيادة فرق العمل المختلفة للوصول إلى مستويات عالية من الفعالية والكفاءة (Hess & Kelly, 2005: 2-5)، وتؤكد نتائج أبحاث الفعالية المدرسية أن القيادة الفعالة للمديرين تعد أحد أبرز العوامل الرئيسية والمحددة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية وفعاليتها (Sun, et al, 2014: 716)، كما أنها تؤثر بشكل كبير على تعلم الطلاب، وتوفير ظروف مدرسية أفضل؛ لتحقيق تفوقهم في المستقبل (Leithwood, et al, 2006: 11).

ويحدد كلاً من Kouzes & Posner خمس ممارسات قيادية تجعل القيادات المدرسية أكثر فعالية وهي: القدوة أو النموذج، وإلهام العاملين لوضع رؤية مشتركة، وتحدي العمليات، وتمكين العاملين، وتشجيعهم واستمالتهم نحو العمل (Dixon, 2014: 10-11)، ولهذا يُدرك مديرو المدارس من خلال دورهم كقادة فعالين أهمية تعزيز مواطن القوة لديهم وتلافي مواطن الضعف، وكيفية استخدام ذلك لتحسين الفعالية المدرسية (Chu, 2010: 5)، فالقيادات المدرسية الفعالة تحرص دائماً على خلق ثقافة القيم الأساسية للعمل وتحديد الهدف منها، ويعملون على تحسينها باستمرار (Domsch, 2009: 15).

ومن بين المؤشرات الرئيسية للقيادة الفعالة للمديرين تحديد التوجه الاستراتيجي للمدارس (الرؤية – الرسالة – الأهداف الاستراتيجية)، وتوفير الموارد والوسائل اللازمة التي تحقق هذه الأهداف في إطار خطة شاملة متكاملة (Mendels, 2012: 55)، بجانب وضع وتنفيذ خطة لزيادة تحصيل الطلاب، وتوفير مناخ من الثقة والتعاون والانفتاح مع جميع العاملين، ووضع خطة تدريبية لتنميتهم (Wallin, 2003: 63).

(64، بالإضافة إلى إدارة التغيير والوصول إلى معايير مرتفعة للأداء (Derrington & Campbell, 2015: 307).

ومع ظهور العديد من الأنماط القيادية في الستينيات من القرن المنصرم، استمرت جهود الباحثين في تحديد الأنماط التي تُحسّن الفعالية المدرسية، حيث يُشير Duke في كتاب "القيادة المدرسية وتحسين التعليم" إلى أن هذه الفعالية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيادة التعليمية للمديرين (Duke, 1986: 73)، ومن ثم يحدد (Murphy, 1985) ثلاثة مجالات لهذه القيادة وهي: تحديد رسالة المدرسة ورؤيتها، وخلق مناخ تعليمي ملائم وإيجابي، وإدارة البرامج التعليمية بالمدرسة (Sun, et al, 2014: 717)، كما يذكر كلاً من Bass & Stogdill أن القيادة الفعالة للمديرين تجمع بين قيادة المعاملات والقيادة التحويلية، من خلال تحفيز التابعين وتوفير الفرص المواتية لنموهم الذاتي (Brinia & Papantoniou, 2016: 523).

ولذا يمكن القول أن مديري المدارس كقادة لهم دور كبير في الفعالية المدرسية، وهم أدوات التغيير والتحسين داخلها، ولهذا من النادر أن تكون هناك مدارس فعالة دون وجود مديرين فعالين، فالقيادة الفعالة لمديري المدارس أحد العوامل الحاسمة التي تُسهم في الوصول للإبداع الإداري، كما أنها تعمل على تحسين نوعية التعليم المقدم وصولاً إلى تحقيق الفعالية المدرسية.

2- دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي:

بدأ الاهتمام بدراسة المناخ المدرسي في نهاية فترة الخمسينيات من القرن العشرين، ويعده (Don Croft & Andrew Halpin) من الرواد الأوائل في دراسته (Miron, 2014: 38)، ومن بين تعريفاته أنه:

- الحالة العامة التي تسود المدرسة، والممارسات التعليمية، والتفاعلات التي تحدث بين المديرين والطلاب والمعلمين وتؤثر على سلوكهم مع بعضهم Rapti, (2013: 111).

- الكيفية التي تعمل بها المدرسة وتفاعل أعضائها، ومن ذلك القيم السائدة والمعتقدات، تنظيم مجموعات فرق العمل، مجالات التعلم، صنع واتخاذ القرارات، وقدرة الإدارة والعاملين على العمل معاً لإيجاد حلول للمشكلات التي تطرأ (Collins, 2015: 36).

- الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة معينة عن أخرى، والتي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها (Hostiuck, 2015: 124).

ويرتبط المناخ المدرسي بنمط العلاقات التي تسود أجواء المدرسة، والتي قد تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ورغم ذلك يصعب تحديد قائمة محددة وثابتة من العوامل التي تشكل وتحدد نوعية وطابع الحياة المدرسية، إلا أن غالبية الباحثين يتفقون على أن هناك أربعة مجالات رئيسة تحدد المناخ المدرسي وهي: توافر الأمن، والعلاقات بين العاملين، والتعليم والتعلم، والبيئة الخارجية (Cohen, et al, 2009: 182-183). ويُسهّم المناخ المدرسي الملائم في تحقيق رؤية المدارس، بحيث يُمكن جميع منسوبي المدرسة من العمل بحرية وإبداع (Sorenson, 2005: 61)، ولهذا يعد من الأبعاد الرئيسية للفعالية المدرسية، حيث يتوافر دائماً جو تعليمي مناسب للطلاب، ومتابعة منتظمة لمستوى تقدمهم، وتوقعات عالية لأدائهم (Johnson & Holmes, 2008: 35)، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية على العلاقة الوثيقة بين المناخ المدرسي الإيجابي وزيادة التحصيل الأكاديمي للطلاب؛ إذ يتحمل مديرو المدارس مسؤولية توفير مناخ تنظيمي ملائم من خلال قيادتهم الفعالة، وتوفير وتدعيم بيئة تعليمية تعليمية إيجابية بما يؤدي إلى تحسين الفعالية المدرسية (Cohen, 2006: 224/ MacNeil, et al, 2009: 81-82/ Cohen, 2011: 7/ Lazaridou & Lordanides, 2011: 17/ Jones & Shindler, 2016: 42).

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

فالمناخ المدرسي الإيجابي يعني وجود بيئة مدرسية آمنة مادياً ونفسياً، تعزز الإبداع لدى العاملين، وأنماط السلوك التعاوني، والعمل الإيجابي (Warhuus & Poynor, 2015: 7)، كما أنه أحد المتطلبات الرئيسية لتحسين فعالية المدارس؛ لأنه يعزز من أداء العاملين بها، ويرفع الروح المعنوية لديهم (Rousselle, 2013: 23).

ومن أهم ما يميز مديري المدارس في ظل هذا المناخ المدرسي الإيجابي أنهم يدعمون جميع العاملين والطلاب ويحرصون على مشاركتهم، ولديهم توقعات عالية لأدائهم، ويقدمون لهم المساعدة كلما تطلب ذلك، كما يتعامل المعلمون بشكل جيد مع زملائهم، ويستمتعون بعملهم، ويدفعون طلابهم نحو التميز الأكاديمي (Black, 2010: 446). يتضح مما سبق أن مديري المدارس يمكنهم تحسين الفعالية المدرسية من خلال توفيرهم مناخ مدرسي إيجابي وملائم، يتفاعل فيه جميع منسوبي المدرسة مع بعضهم البعض، وتوفير بيئة تعليمية يستطيع الطلاب من خلالها تحقيق نتائج عالية.

3- دور مديري المدارس في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي:

تعد العلاقة بين المدارس والمجتمعات على جانب كبير من الأهمية في نجاح العمل المدرسي، وتحقيق رفاهية المجتمعات التي تخدمها؛ حيث تؤدي العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع إلى توفير مزيد من الدعم للتعليم، وتحسين نتائج الطلاب، وتعزيز الانخراط في المجتمع.

وتعد المؤسسات التعليمية بمثابة نظم اجتماعية مفتوحة، تسعى إلى البقاء في بيئات معاصرة يشوبها التعقيد؛ نتيجة التغيرات والتطورات المتلاحقة في بيئاتها الداخلية والخارجية، والتي قد يصعب التنبؤ بها (Fidan & Balci, 2017: 11,14)، ولما كانت التربية عملية اجتماعية، فإن المدرسة وجدت لخدمة المجتمع، فهي لا تعمل بمعزل عنه ونظامه السائد، كما أن نجاحها رهن ارتباطها العضوي به، وعلى الرغم من الاستقلالية النسبية لها، إلا أنه لا يمكن اعتبارها مؤسسة مكتفية ذاتياً، وإنما طبيعة دورها

تجعلها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمؤسسات المجتمع المختلفة، حيث تتأثر بها وتؤثر فيها (Alowfi, 2002: 82).

وحتى تصبح المدارس أكثر فعالية، تحتاج إلى أن تكون صلتها بالبيئة المحيطة قوية، ففي ظل التوسع في اللامركزية تزداد الحاجة إلى ظهور أشكال جديدة من الحوكمة، وإقامة الشراكات والتحالفات مع المؤسسات المختلفة، ومشاركة المعلمين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية (Mulford, 2003: 11).

ويجمع مديرو المدارس الفعالين في عملهم بين التزامهم المهني وامتلاكهم للمهارات الضرورية عند التعامل مع المستفيدين من خارج المحيط المدرسي؛ من أجل الحصول على الموارد المختلفة من المؤسسات الخارجية، أو مشاركتها كنوع من العلاقات التبادلية والتفاعلات الاجتماعية بينهما (Day, 2007: 19)، كما يقوم هؤلاء المديرون بتعزيز ثقافة المجتمع وتقاليده، من خلال دعم الأنشطة المختلفة وتنظيمها، واحترام العادات والتقاليد السائدة، وإشراك أفراد المجتمع في البرامج والأنشطة المدرسية وتقويمها (Contreras, 2022: 19).

ومن ثم تشكل العلاقات والتفاعلات داخل المدارس وخارجها عنصراً حيوياً يكفل نجاح تلك المدارس، لتكون بمثابة قنوات للمعارف والخبرات المتنوعة، لتشكل بعد ذلك ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي والذي يتمثل في الصداقات، والأنشطة الاجتماعية، والدعم الوجداني، والثقة، وتقديم الاستشارات المرتبطة بالعمل، وسبل التعاون التي ترتبط بمركز الفرد ضمن هيكل العلاقات الاجتماعية بعيداً عن النواحي الرسمية (Brown, et al, 2016: 73).

ووفقاً لما تقدم، يمكن القول بأن مديري المدارس الفعالين هم أقدر الأفراد على تحسين علاقة مدارسهم بالمجتمع المحلي بخلاف نظرائهم من المديرين العاديين؛ حيث إنهم يكرسون وقتاً كافياً في مشاركة أفراد المجتمع المحلي في البرامج والأنشطة المدرسية المختلفة وتقويمها.

4- دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا:

تمثل التنمية المهنية مطلبًا ملحقًا ومستمرًا داخل المجتمع المدرسي؛ فهي أحد مجالات الإصلاح المدرسي الحقيقية التي تهدف إلى تحقيق النمو المستمر لجميع منسوبي المدرسة، ولا يُنظر إلى التنمية المهنية للمعلمين على أنها ضرورة حتمية فقط، لكنها تُعد ميدانًا نحو تغييرهم للأفضل وتأكيدًا لممارساتهم الفردية والجماعية، فضلاً عن كونها من أكثر أولوياتهم لتحسين التحصيل الأكاديمي لطلابهم لضمان نتائج عالية الجودة (Patten, et al, 2015: 26).

ويؤكد كلاً من Leithwood & Jantzi على أنه من بين الاستراتيجيات الرامية إلى تحسين الفعالية المدرسية تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا، وسعي المديرين لإيجاد ثقافة مدرسية ذات منحى تنموي، وبناء علاقات شخصية تعاونية مع المعلمين، والتأكيد على تعلمهم ونموهم ذاتيًا (Jones-Clinton, 2011: 22)، ويتطلب هذا من المديرين أن يكونوا على وعي تام بمجالات العمل، وامتلاك المهارات الأساسية مثل تسوية الخلافات وإدارة الصراعات، والإشراف على مجموعات كبيرة، والتعامل مع المشكلات وحلها (Pollock, et al, 2015: 540).

كما يعد الأسلوب القيادي الذي يتبعه مديرو المدارس من الوسائل الضرورية لتحقيق جودة التعليم، والمساهمة في تنمية المعلمين مهنيًا، وزيادة مهاراتهم وصقل قدراتهم وصولاً إلى رضاهم الوظيفي (Josanov-Vrgovic & Pavlovic, 2014: 43)، ومن ثم يؤكد Spillane على الدور الرئيس لمديري المدارس من خلال علاقاتهم الاجتماعية مع المعلمين، بوصفها القنوات الرئيسة التي تُمكنهم من الوقوف على أداءهم، وتعرُّف مواطن الضعف لديهم والتغلب عليها (Moolenaar & Sleegers, 2015: 9).

ويسعى مديرو المدارس الفعالين باستمرار لتحسين جودة أداء المعلمين وتيسير تنميتهم، ويظهر ذلك من خلال اهتمامهم المتزايد بتعلمهم، ومناقشة سير العمل معهم،

ورفع معنوياتهم وأداءهم، وبالتالي زيادة تحصيل الطلاب، وتبين دراسة كلا من Valentine & Prater أن مديري المدارس الفعالين من خلال دورهم كقيادات تعليمية يعملون على تشجيع المعلمين ودعمهم، ويوجهون تركيزهم بقوة نحو أداءهم الفعال (Valentine & Prater, 2011: 7).

ويؤكد Thillmann على أن مديري المدارس الفعالين يقومون بدور فعال في التنمية المهنية لكافة منسوبي المدرسة من معلمين وهيئة إدارية وفنية، من خلال توفير التدريب اللازم لهم، فضلاً عن تبصيرهم بفرص التنمية المهنية، وتزويدهم بالخبرات المهنية المتنوعة التي تحقق جودة الأداء المدرسي (Thillmann, et al, 2015: 714). يتضح مما سبق أهمية دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا، سواء أكان ذلك بالطريقة العلاجية التي تعتمد على تشخيص جوانب الضعف والقصور لدى المعلم والعمل على إصلاحها، أو بالطريقة الإنمائية التي تركز على إكساب المعلم معارف ومهارات وقيم واتجاهات تزيد من كفاءته وفعالته.

5- دور مديري المدارس في تحسين عمليتي التعليم والتعلم:

يعد الدور القيادي التعليمي لمديري المدارس من الأدوار الرئيسية والحيوية التي تصدرت أولويات البحث التربوي والتعليمي في الآونة الأخيرة؛ لارتباطه بتحسين الفعالية المدرسية (Ovando & Cavazos, 2004: 7)، حيث يقوم مديرو المدارس من خلال قيادتهم التعليمية بتهيئة ظروف أكثر ملائمة داخل المدارس لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتوطيد العلاقات بين المعلمين والطلاب (Brown, et al, 2016: 72)، ومساعدة المعلمين في ابتكار استراتيجيات تعليمية داخل الفصول الدراسية لتحسين عمليتي التعليم والتعلم (Mestry, 2017: 261).

ومع التطورات الحديثة في مجال التعليم، أصبح من الضروري أن يركز مديرو المدارس جهودهم على الاستراتيجيات والبرامج الأكثر فعالية؛ للحصول على أكبر فائدة من جهود المعلمين لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، فكلما كان مديرو المدارس على دراية

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

كافية بالمناهج الدراسية ومحتوياتها، والتطورات التكنولوجية والوسائل الحديثة المستخدمة، كلما كان المعلمون أكثر استعدادًا لقبول توجيهاتهم وإرشاداتهم (Huguet, 2017: 97).

ويمكن لمديري المدارس تحسين بيئة التعليم والتعلم من خلال تهيئة ظروف مدرسية تفضي إلى تحسين إدارة المناهج الدراسية، وتحفيز المعلمين والمتعلمين، وإدارة الموارد المتاحة بفعالية لتعزيز أفضل الممارسات التعليمية (Nettles & Herrington, 2007: 725).

ومن ثم تتضمن عملية ضمان وجود معايير أكاديمية توافر المعارف والمهارات التي يؤمل من المتعلمين إتقانها في الصفوف المختلفة، ولا يمكنهم تحقيق ذلك دون فهم واضح وعميق لعمليتي التعليم والتعلم وكيفية تقييمهما، والإشراف على المناهج الدراسية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية والتفاعلات بين المعلمين والمتعلمين (Mestry, 2017: 257-258).

فالقيادة التعليمية تعد جزءًا رئيسيًا من السلوكيات الفعالة للقيادات المدرسية، كما أن فعالية المدارس لا يمكن أن تتم دون قيام المديرين بدورهم كقادة تعليميين (Hallinger, 2003: 329)، وفي عصر المحاسبية التعليمية والإصلاح المدرسي والمشاركة في صنع القرارات والتركيز على القيادة، يُمثل المديرون جوهر القيادة في المدارس، حيث أوضحت دراسات وأبحاث الفعالية المدرسية أن المديرين الفاعلين يؤثرون بشكل كبير على نتائج الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي، عن طريق اختيارهم للمعلمين الأكفاء، وتقديم الحوافز لهم، وقدرتهم على تحديد رؤية وأهداف واضحة للمدرسة، وتخصيصهم الفعال للموارد، وتطوير الهياكل التنظيمية؛ لدعم عمليتي التعليم والتعلم (Rice, 2010: 1).

مما سبق يمكن القول أن مديري المدارس لهم دور كبير وحيوي في تحسين عمليتي التعليم والتعلم للطلاب، وأنهم الدعامة الأساسية في نجاح المدارس وزيادة فعاليتها، كما أنهم يشجعون ويطورون كل ما يقدم للطلاب من برامج، أو ما يمرون به من خبرات، وما يمارسونه من أنشطة، بل ويوجهونها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

الجزء الثالث

الدراسة الميدانية ونتائجها وتفسيرها

تتضمن الدراسة الميدانية بناء أداة البحث، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

أولاً: بناء أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجاباتهم والتي تُعزى لمتغيرات (النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة)، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- 1- أعدت الباحثة الصورة الأولية للاستبانة اعتمادًا على ما توصلت إليه في الأسس النظرية للفعالية المدرسية، والدراسات السابقة.
- 2- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على خمسة عشر محكمًا من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية؛ لإبداء ملاحظاتهم حول أبعاد الاستبانة وعباراتها من حيث مدى ملائمتها لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للبعد الذي أُدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما رأوه مناسبًا من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، فضلًا عن النظر في تدرج الاستبانة وطريقة عرضها، وبناءً على ذلك تم تعديل بعض العبارات وإضافة بعض، وحذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن 80%، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.
- 3- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزئين: اختص الجزء الأول ببعض البيانات الأولية عن المستجيب مثل (النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة)، بينما

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

اختص الجزء الثاني بتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واشتملت الاستبانة على (60) عبارة كما هو موضح في جدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم (1)
وصف أداة البحث

م	الأبعاد	عدد العبارات	إجمالي الاستبانة
1	الدور القيادي للمديرين	12	60
2	دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي	12	
3	دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي	12	
4	دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا	12	
5	دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم	12	

4- للتحقق من صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity للاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (45) فردًا من أفراد مجتمع البحث، ويوضح ذلك الجدولان رقمًا (2،3) الآتيان:

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبُعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. الدور القيادي للمديرين	0.92	0.91	0.80	0.93	0.94	0.96	0.95	0.95	0.96	0.88	0.90	0.92
2. دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي	0.77	0.90	0.83	0.72	0.97	0.95	0.94	0.97	0.95	0.97	0.97	0.93
3. دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي	0.90	0.95	0.97	0.71	0.85	0.97	0.95	0.95	0.73	0.95	0.96	0.96
4. دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا	0.96	0.89	0.87	0.95	0.85	0.95	0.95	0.89	0.97	0.96	0.89	0.74
5. دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم	0.86	0.93	0.96	0.95	0.96	0.87	0.96	0.96	0.97	0.91	0.93	0.73

يتضح من الجدول رقم (2) السابق أن جميع العبارات ترتبط بالبُعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأبعاد

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	الدور القيادي للمديرين	0.97
2	دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي	0.90
3	دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي	0.93
4	دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا	0.91
5	دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم	0.94

يتضح من الجدول رقم (3) السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للأبعاد بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

5- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدمت الباحثة معامل Cronbach

Alpha (Johnson & Larry, 2013: 171) بعد تطبيق الاستبانة على العينة

المشار إليها سابقًا في تحديد صدق الاتساق الداخلي، كما يمكن حساب الصدق الذاتي

بأخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، 2020: 33) كما هو موضح في الجدول

رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

الثبات والصدق الذاتي لأداة البحث

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق الذاتي	مستوى الثبات والصدق الذاتي
الدور القيادي للمديرين	12	0.86	0.93	مرتفع
دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي	12	0.91	0.95	
دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي	12	0.90	0.95	
دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا	12	0.89	0.94	
دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم	12	0.87	0.93	
إجمالي الاستبانة	60	0.97	0.98	

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن معاملات ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت فيما بين (0.86 — 0.91)، وهذا يدل على ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي، وبالتالي الثقة في نتائجه وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (0.60 — 0.70) يكون عاليًا (أبو سمرة والطيطي، 2020: 70)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، حيث تراوحت قيمته فيما بين (0.93 — 0.95).

ثانيًا: مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان البالغ عددهم (4248) معلمًا ومعلمة (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، 1445)، ونظرًا لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله، يلجأ الباحثون إلى أخذ عينة منه ممثلة له؛ لذا قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بالاعتماد على معادلة Krejcie & Morgan, 1970 (Marguerite, et al, 2006: 146) التي حددت الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث الحالي بـ (352) مفردة، وقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة إلكترونية على (363) معلمًا ومعلمة، وهو عدد عينة البحث والذي يزيد عن الحد الأدنى المطلوب، ويوضح الجدول رقم (5) التالي توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث:

جدول رقم (5)
توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	
النوع	ذكر	194	53.44	
	أنثى	169	46.56	
الإجمالي			363	100%
المؤهل الدراسي	جامعي	284	78.24	
	فوق جامعي	79	21.76	
الإجمالي			363	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	19.56	
	من 5 إلى أقل من 10	155	42.70	
	10 سنوات فأكثر	137	37.74	
الإجمالي			363	100%

يتضح من الجدول رقم (5) السابق أن البحث قد شمل ثلاثة متغيرات وهي:

- النوع: ويضم فئتين وهما (ذكر – أنثى).
- المؤهل الدراسي: ويضم فئتين وهما (جامعي – فوق جامعي).
- سنوات الخبرة: وتضم ثلاث فئات وهي (أقل من 5 سنوات — من 5 إلى أقل من 10 — 10 سنوات فأكثر).

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم البحث الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الموزون، والانحراف المعياري، للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابة ضعيفة من 1 إلى 1.66، ولاستجابة متوسطة من 1.67 إلى 2.33، ولاستجابة كبيرة من 2.34 إلى 3.00.
- 2- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة Chi square test for goodness of fit (X²) ويستخدم للمقارنة بين النسب المئوية لاستجابات عينة البحث حول عبارات أداة البحث، واستخدمته الباحثة لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة – متوسطة – ضعيفة).
- 3- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: وقد استخدمته الباحثة لحساب القيمة الفائية للمتغير ثلاثي الفئة المتمثل في سنوات الخبرة.
- 4- اختبار التواء للعينات المستقلة Independent Samples t test: وقد استخدمته الباحثة لحساب القيمة التائية للمتغيرات ثنائية الفئة المتمثلة في النوع والمؤهل الدراسي.

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

5- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج (Statistical Package of the Social Sciences) أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والمعروف باسم (SPSS)، الإصدار العشرون.

رابعاً: نتائج البحث وتفسيرها:

فيما يلي عرض نتائج البحث وتفسيرها، حيث يتم أولاً عرض النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ثم النتائج التفصيلية، وأخيراً الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث.

1- النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

يوضح الجدول رقم (6) التالي النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

جدول رقم (6)

النتائج الإجمالية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الأبعاد
1	متوسطة	0.65	2.17	الدور القيادي للمديرين
5	متوسطة	0.75	1.89	دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي
4	متوسطة	0.75	1.90	دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي
3	متوسطة	0.75	1.97	دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا
2	متوسطة	0.71	2.02	دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم
	متوسطة	0.71	1.99	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (1.99) وانحراف معياري (0,71)، وقد يُعزى ذلك إلى أوجه القصور التي لازالت موجودة في أداء القيادات التعليمية بالمدارس الثانوية، والتي أشارت إليها دراسة (اليامي، 2017/ معشي، 2017/ موكلي، 2018/ الغامدي، 2020) والتي يرجع بعضها إلى القدرات الشخصية للمدير ومستوى دافعيته للإنجاز، والبعض الآخر يرجع إلى الظروف التنظيمية من تمويل وقوانين ولوائح وقرارات وغيرها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alanoglu & Demirtas, 2016) ودراسة (Ali, 2017) التي جاءت فيها الفعالية المدرسية بدرجة ممارسة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة (Boonla & Treputtharat, 2014) ودراسة (Deeboonmee & Ariratana, 2014) ودراسة (الجرايدة وآخران، 2018) ودراسة (البلاسمة، 2020) ودراسة (Ismail, et al, 2022) والتي جاءت فيها الفعالية المدرسية بدرجة ممارسة كبيرة.

- بترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الموزون، جاء الدور القيادي للمديرين في المرتبة الأولى بمتوسط موزون (2.17) وبدرجة ممارسة متوسطة، يليه دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم بمتوسط موزون (2.02) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا بمتوسط موزون (1.97) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي بمتوسط موزون (1.90) وبدرجة ممارسة متوسطة، وأخيرًا دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي بمتوسط موزون (1.89) وبدرجة ممارسة متوسطة.

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

2- النتائج التفصيلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم

في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:

لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بطريقة تفصيلية، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الموزونة لعبارات كل بُعد على النحو التالي:

أ - الدور القيادي للمديرين:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

نتائج عبارات بُعد الدور القيادي للمديرين

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبرة
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	
38	11	متوسطة	0.72	1.97	99	176	88	العدد
					27.3	48.5	24.2	%
94.2	2	كبيرة	0.64	2.35	34	169	160	العدد
					9.4	46.5	44.1	%
36.3	6	متوسطة	0.73	2.19	68	157	138	العدد
					18.7	43.3	38.0	%
75.8	4	متوسطة	0.67	2.31	43	165	155	العدد
					11.8	45.5	42.7	%
39.5	10	متوسطة	0.72	2.03	87	177	99	العدد
					24.0	48.7	27.3	%
39.3	5	متوسطة	0.73	2.22	65	154	144	العدد
					17.9	42.4	39.7	%
45.4	8	متوسطة	0.71	2.08	77	179	107	العدد
					21.2	49.3	29.5	%
68.5	7	متوسطة	0.68	2.14	61	189	113	العدد
					16.8	52.1	31.1	%
25.1	9	متوسطة	0.74	2.08	86	163	114	العدد
					23.7	44.9	31.4	%
103.7	1	كبيرة	0.66	2.43	35	137	191	العدد
					9.6	37.7	52.7	%
51.4	12	متوسطة	0.70	1.94	101	184	78	العدد

د/ غادة بنت عبد الكريم عبد الله زيلعي

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبرة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	%	صلاحياته للمستويات الأدنى.
					27.8	50.7	21.5	%	
73.6	3	كبيرة	0.69	2.34	45	148	170	العدد	12. يُطلع منسوبي المدرسة على القرارات والتعليمات أولاً بأول.
					12.4	40.8	46.8	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات (البُعد الأول): الدور القيادي للمديرين)، عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (103.7) إلى (25.1)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى.
- جاءت العبرة (10) والتي تنص على "يُشرك منسوبي المدرسة في وضع خطتها الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (2.43)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية إشراك منسوبي المدرسة في وضع الخطة الاستراتيجية لزيادة فهمهم لها ودافعيتهم نحو تنفيذها.
- جاءت العبرة (11) والتي تنص على "يُفوّض المدير جزءًا من صلاحياته للمستويات الأدنى" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.94)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة الثقة في بعض الأتباع أو الخوف من سوء استخدامهم للسلطة.

ب - دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول رقم (8) التالي:

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

جدول رقم (8)

نتائج عبارات بُعد دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبرة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
13.3	6	متوسطة	0.77	1.88	131	143	89	العدد	1. يُعقد اجتماعات دورية مع منسوبي المدرسة لحل مشكلاتهم.
					36.1	39.4	24.5	%	
23.1	1	متوسطة	0.75	2.13	81	155	127	العدد	2. يُحرص على إشراك منسوبي المدرسة في صنع القرارات.
					22.3	42.7	35.0	%	
0.3	2	متوسطة	0.82	1.99	125	117	121	العدد	3. يُحفّز العاملين بالمدرسة لتحسين أدائهم الوظيفي.
					34.4	32.2	33.4	%	
14.2	8	متوسطة	0.82	1.85	154	111	98	العدد	4. يُحرص على تقريب وجهات النظر بين العاملين بالمدرسة.
					42.4	30.6	27.0	%	
16.9	9	متوسطة	0.78	1.83	146	132	85	العدد	5. يُعامل جميع منسوبي المدرسة باحترام وتقدير.
					40.2	36.4	23.4	%	
37.7	11	متوسطة	0.82	1.76	176	97	90	العدد	6. يُشعر العاملين بالمدرسة بالأمن الوظيفي.
					48.5	26.7	24.8	%	
33.8	4	متوسطة	0.72	1.93	109	171	83	العدد	7. يُشجع العاملين بالمدرسة على العمل بروح الفريق.
					30.0	47.1	22.9	%	
20.9	10	متوسطة	0.83	1.82	162	103	98	العدد	8. يُعزز العلاقات الإيجابية بين الطلاب.
					44.6	28.4	27.0	%	
30.6	7	متوسطة	0.73	1.87	123	163	77	العدد	9. يُرسخ ثقافة التوقعات العالية لدى منسوبي المدرسة.
					33.9	44.9	21.2	%	
2.8	3	متوسطة	0.83	1.94	136	112	115	العدد	10. يُستخدم الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الأداء المتميز.
					37.5	30.9	31.6	%	
3.8	5	متوسطة	0.82	1.92	137	119	107	العدد	11. يُواجه الأزمات المدرسية بأسلوب علمي.
					37.7	32.8	29.5	%	
51.9	12	متوسطة	0.79	1.70	183	106	74	العدد	12. يُستخدم أساليب حديثة للقضاء على العنف بين الطلاب.
					50.4	29.2	20.4	%	

يُتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات (البُعد الثاني: دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي)، عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (51.9) إلى (13.3)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري

المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، ما عدا العبارات رقم (3-10-11) فلم يكن هناك فروق ذات دلالة بين تكراراتها.

• جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يحرص على إشراك منسوبي المدرسة في صنع القرارات" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (2.13)، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة مديري المدارس في الاستفادة من وجهات النظر المتعددة والخبرات المتنوعة، فضلاً عن زيادة دافعية منسوبي المدرسة نحو تنفيذ القرار المتخذ لأنهم شاركوا في صنعه.

• جاءت العبارة (12) والتي تنص على "يستخدم أساليب حديثة للقضاء على العنف بين الطلاب" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.70)، وقد يُعزى ذلك إلى قلة متابعة المديرين للجديد في أبحاث القضاء على العنف الطلابي، أو لأنهم ألفوا الأساليب التقليدية.

ج - دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم (9)

نتائج عبارات بُعد دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
53.1	4	متوسطة	0.70	1.89	111	182	70	العدد	1. يُوطدُ العلاقة مع مؤسسات المجتمع للحد من مخاطر الأزمات.
					30.6	50.1	19.3	%	
46.0	11	متوسطة	0.85	1.78	181	82	100	العدد	2. يُسهّم في معالجة قضايا البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة.
					49.9	22.6	27.5	%	
19.3	10	متوسطة	0.80	1.81	157	117	89	العدد	3. يُوفّر دعم مادي إضافي من القطاعات المختلفة ورجال الأعمال.
					43.3	32.2	24.5	%	
10.5	6	متوسطة	0.79	1.87	142	128	93	العدد	4. يُشرك أهل الخبرة من المجتمع المحلي في وضع خطط المدرسة.
					39.1	35.3	25.6	%	

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
75.8	1	كبيرة	0.68	2.34	43	155	165	العدد	5. يعقد مجلس الآباء بشكل دوري ومنتظم.
					11.8	42.7	45.5	%	
19.9	7	متوسطة	0.86	1.87	159	91	113	العدد	6. يُقدم خدمات تعليمية وترفيهية للمجتمع المحلي.
					43.8	25.1	31.1	%	
3.6	2	متوسطة	0.85	2.00	129	104	130	العدد	7. يُبني روح التعاون البناء بين المعلمين وأولياء الأمور.
					35.5	28.7	35.8	%	
24.2	8	متوسطة	0.75	1.86	130	154	79	العدد	8. يُشرك المختصين من المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة.
					35.8	42.4	21.8	%	
7.7	5	متوسطة	0.82	1.88	145	115	103	العدد	9. يُبحث المعلمين على زيادة وعي الطلاب بالمشكلات المجتمعية.
					39.9	31.7	28.4	%	
33.2	9	متوسطة	0.74	1.81	139	154	70	العدد	10. يُستفيد من إمكانات البيئة المحلية في دعم الأنشطة التعليمية.
					38.3	42.4	19.3	%	
33.8	12	متوسطة	0.82	1.77	173	99	91	العدد	11. يُخصص أياماً تطويرية لخدمة المجتمع المحلي.
					47.6	27.3	25.1	%	
3.0	3	متوسطة	0.84	1.97	134	107	122	العدد	12. يدعم التواصل بين المدرسة والمجتمع من خلال موقعها الإلكتروني.
					36.9	29.5	33.6	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات (البُعد الثالث: دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي)، عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (75.8) إلى (10.5)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، ما عدا العبارة رقم (9) فكانت دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث جاءت قيمة كاي (7.7)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة،

وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، وفيما يتعلق بالعبارتين رقمي (7-12)، فلم يكن هناك فروق ذات دلالة بين تكراراتها.

● جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "يَعقد مجلس الآباء بشكل دوري ومنتظم" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (2.34)، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة المديرين في تبصير أولياء الأمور بمستوى أبنائهم وأحوالهم واحتياجاتهم، والاستعانة بهم في حل بعض المشكلات وصنع بعض القرارات، وكسب دعمهم المادي والمعنوي، وتعزيز الروابط بين المدرسة والأسرة لتفهم ظروف الطالب الاجتماعية.

● جاءت العبارة (11) والتي تنص على "يُخصص أيامًا تطوعية لخدمة المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.77)، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف ثقافة العمل التطوعي لدى بعض المديرين.

د - دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (10) التالي:

جدول (10)

نتائج عبارات بُعد دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا

مربع كاي	الترتیب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
18.2	9	متوسطة	0.79	1.82	152	125	86	العدد	1. يُساعد المعلمين الجدد على تخطي العقبات التي تواجههم في بداية حياتهم المهنية.
					41.9	34.4	23.7	%	
66.5	2	كبيرة	0.71	2.34	50	141	172	العدد	2. يُعقد اجتماعات دورية مع المعلمين للكشف عن المشكلات المهنية التي تواجههم وحلها.
					13.8	38.8	47.4	%	
23.0	8	متوسطة	0.84	1.83	164	97	102	العدد	3. يُحث المعلمين على مطالعة الجديد في مجال مهنتهم وتخصصهم.
					45.2	26.7	28.1	%	
1.8	5	متوسطة	0.80	1.95	126	128	109	العدد	4. يُزوّد مكتبة المدرسة بالكتب

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

مربع كاي	الترتیب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
					34.7	35.3	30.0		والمراجع والدوريات التي تسهم في نمو المعلمين مهنيًا.
33.0	7	متوسطة	0.87	1.86	168	79	116	العدد	5. يُمكن المعلمين من توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في تحسين العملية التعليمية.
					46.3	21.7	32	%	
36.7	12	متوسطة	0.78	1.74	170	117	76	العدد	6. يُحرص على توفير برامج تدريبية للمعلمين بالمدرسة تُلبّي احتياجاتهم.
					46.8	32.3	20.9	%	
0.7	4	متوسطة	0.82	1.96	128	120	115	العدد	7. يُطلع المعلمين على الفرص والأساليب المتاحة لنموهم المهني.
					35.3	33.1	31.6	%	
56.8	3	متوسطة	0.72	2.31	55	141	167	العدد	8. يُزوّد المعلمين بالمعارف والمهارات التي تُحسّن أداءهم.
					15.2	38.8	46.0	%	
28.8	6	متوسطة	0.87	1.87	165	82	116	العدد	9. يُحرص على مواكبة برامج التنمية المهنية لأحدث المستجدات.
					45.5	22.5	32	%	
22.7	10	متوسطة	0.79	1.80	157	123	83	العدد	10. يُدعم المعلمين لإكمال دراساتهم العليا (الماجستير – الدكتوراه).
					43.3	33.9	22.8	%	
74.0	1	كبيرة	0.69	2.35	45	147	171	العدد	11. يُنمّي الثقافة التشريعية لدى المعلمين.
					12.4	40.5	47.1	%	
31.3	11	متوسطة	0.82	1.78	171	100	92	العدد	12. يُقيس أثر برامج التنمية المهنية في أداء المعلمين.
					47.1	27.5	25.4	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات (البُعد الرابع: دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا)، عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (74) إلى (18.2)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، ما عدا العبارتين رقمي (4-7) فلم يكن هناك فروق ذات دلالة بين تكراراتها.

- جاءت العبارة (11) والتي تنص على "يُنَمِّي الثقافة التشريعية لدى المعلمين" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط موزون (2.35)، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة المديرين في حماية المعلمين من المساءلة؛ كون الثقافة التشريعية هي السبيل الوحيد لمعرفة الحقوق والواجبات، وبالتالي الالتزام بهما.
- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "يحرص على توفير برامج تدريبية للمعلمين بالمدرسة تُلبّي احتياجاتهم" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.74)، وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق المديرين، أو لوجود اعتقاد لديهم بأن ذلك الأمر من اختصاص الإدارات الأعلى.

ه - دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم:

ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (11) التالي:

جدول (11)

نتائج عبارات بُعد دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
85.7	1	كبيرة	0.69	2.39	42	138	183	العدد	1. يقوم برعاية وتكريم الطلاب المتفوقين والموهوبين.
					11.6	38.0	50.4	%	
34.6	12	متوسطة	0.73	1.81	139	155	69	العدد	2. يحث المعلمين على تقويم الطلاب بأساليب شاملة.
					38.3	42.7	19.0	%	
8.0	11	متوسطة	0.81	1.88	142	123	98	العدد	3. يضع قواعد وإجراءات محكمة لحفظ النظام داخل المدرسة.
					39.1	33.9	27.0	%	
2.0	4	متوسطة	0.82	2.06	111	119	133	العدد	4. يشجع الطلاب على إبداء آرائهم لتحسين العملية التعليمية.
					30.6	32.8	36.6	%	
27.3	6	متوسطة	0.73	1.96	106	167	90	العدد	5. يهتم بالرحلات التعليمية كنشاط تنقيهي وترفيهي.
					29.2	46.0	24.8	%	
70.2	2	كبيرة	0.71	2.35	49	138	176	العدد	6. يُوفّر كافة التجهيزات

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

مربع كاي	الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات			العبارة	
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة	العدد	%
					13.5	38.0	48.5		والوسائل التي تحتاجها العملية التعليمية.
22.2	8	متوسطة	0.74	1.93	113	161	89	العدد	7. يتابع سير العملية التعليمية بانتظام طوال اليوم الدراسي.
					31.1	44.4	24.5	%	
3.8	9	متوسطة	0.82	1.92	137	119	107	العدد	8. يُوجّه المعلمين لتنمية الطلاب معرفياً ومهارياً ووجدانياً.
					37.7	32.8	29.5	%	
4.6	10	متوسطة	0.80	1.91	133	128	102	العدد	9. يُحث المعلمين على إكساب الطلاب مهارات التعلم الذاتي.
					36.6	35.3	28.1	%	
73.6	7	متوسطة	0.67	1.94	94	197	72	العدد	10. يُعامل جميع الطلاب بشكل عادل.
					25.9	54.3	19.8	%	
23.1	3	متوسطة	0.75	2.13	81	155	127	العدد	11. يُشجع مبادرات المعلمين المرتبطة بالعملية التعليمية.
					22.3	42.7	35.0	%	
12.0	5	متوسطة	0.76	1.99	107	152	104	العدد	12. يدعم أنشطة المعلمين لتحقيق أهداف المناهج.
					29.5	41.9	28.6	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً لجميع عبارات (البُعد الخامس): دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت القيم من (85.7) إلى (12)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، ما عدا العبارة رقم (3) فكانت دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث جاءت قيمة كاي بدرجة (8)، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، وكانت الفروق لصالح التكرار المشاهد الأعلى، وفيما يتعلق بالعبارات رقم (4-8-9)، فلم يكن هناك فروق ذات دلالة بين تكراراتها.
- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يقوم برعاية وتكريم الطلاب المتفوقين والموهوبين" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط

موزون (2.39)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المديرين للأثر النفسي للحوافز المادية والمعنوية وأوجه الرعاية التي تقدم للطلاب المتفوقين والموهوبين.

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يَحْت المعلمين على تقويم الطلاب بأساليب شاملة" في المرتبة الأخيرة بين عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.81)، وقد يُعزى ذلك إلى تركيز بعض المديرين على الجانب المعرفي لدى الطلاب وتجاهل الجانبين المهاري والوجداني.

3- الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغيرات البحث:

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية والتي تُعزى لمتغيرات (النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة)، قامت الباحثة بحساب القيمة التائية والفائنية لأبعاد الاستبانة, ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ – الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع:

يوضح جدول (12) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع.

جدول (12)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير النوع

الأبعاد	النوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
1. الدور القيادي للمديرين	ذكر	194	32.03	4.21	26.61	0.00
	أنثى	169	19.26	4.84		
2. دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي	ذكر	194	29.89	5.54	33.22	0.00
	أنثى	169	14.28	3.25		
3. دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكر	194	30.23	5.16	36.13	0.00
	أنثى	169	14.37	3.06		
4. دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا	ذكر	194	31.23	4.64	43.60	0.00
	أنثى	169	14.84	2.27		
5- دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم	ذكر	194	30.96	4.61	30.46	0.00
	أنثى	169	16.58	4.38		
إجمالي الاستبانة	ذكر	194	154.34	23.93	35.04	0.00
	أنثى	169	79.34	16.60		

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية تُعزى لمتغير النوع (ذكر – أنثى) لصالح فئة ذكر، حيث بلغت قيمة التاء (35.04) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الأسرية الملقاة على عاتق الإناث، والتي تؤدي غالبًا إلى انخفاض مستوى أدائهم لأدوارهم مقارنة بالذكور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tatlah & Iqbal, 2012) ودراسة (حبيب، 2015)، بينما تختلف مع دراسة (Özgenel & Mert, 2019) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوعين.

ب - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل الدراسي:

يوضح جدول (13) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل الدراسي.

جدول (13)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل الدراسي

الأبعاد	المؤهل الدراسي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
1- الدور القيادي للمديرين	جامعي	284	26.64	7.10	2.22	0.03
	فوق جامعي	79	24.00	9.78		
2- دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي	جامعي	284	22.97	8.16	1.13	0.26
	فوق جامعي	79	21.35	11.78		
3- دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي	جامعي	284	23.13	8.26	0.94	0.35
	فوق جامعي	79	21.82	11.41		
4- دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا	جامعي	284	23.90	8.39	1.06	0.29
	فوق جامعي	79	22.48	10.92		
5- دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم	جامعي	284	24.81	7.54	1.93	0.06
	فوق جامعي	79	22.22	11.10		
إجمالي الاستبانة	جامعي	284	121.45	38.85	1.44	0.15
	فوق جامعي	79	111.87	54.89		

د/ غادة بنت عبد الكريم عبد الله زيلعي

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي (جامعي – فوق جامعي)، حيث بلغت قيمة التاء (1.44) بدلالة إحصائية قدرها (0.15)، ويدل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة رغم تباين المؤهل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حبيب، 2015)، بينما تختلف مع دراسة (Özgenel & Mert, 2019) حيث توصلت إلى وجود فروق تُعزى للخلفية التعليمية.

ج - الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة:

يوضح جدول (14) التالي الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (14)

الفروق بين استجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
1- الدور القيادي للمديرين	أقل من 5 سنوات	71	24.34	11.27	3.68	0.03
	من 5 إلى أقل من 10	155	26.92	2.82		
	10 سنوات فأكثر	137	26.64	7.58		
2- دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي	أقل من 5 سنوات	71	23.09	11.01	1.20	0.30
	من 5 إلى أقل من 10	155	23.27	2.33		
	10 سنوات فأكثر	137	21.67	11.08		
3- دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	71	23.17	10.90	1.61	0.20
	من 5 إلى أقل من 10	155	23.74	2.77		
	10 سنوات فأكثر	137	21.79	10.96		
4- دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا	أقل من 5 سنوات	71	23.66	11.35	0.89	0.41
	من 5 إلى أقل من 10	155	24.34	4.25		
	10 سنوات فأكثر	137	22.86	10.13		
5- دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم	أقل من 5 سنوات	71	23.49	11.11	2.37	0.10
	من 5 إلى أقل من 10	155	25.59	1.74		
	10 سنوات فأكثر	137	23.63	9.73		
إجمالي الاستبانة	أقل من 5 سنوات	71	117.74	55.55	1.05	0.35
	من 5 إلى أقل من 10	155	123.86	13.37		
	10 سنوات فأكثر	137	116.59	49.18		

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 إلى أقل من 10 – 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت قيمة الفاء (1.05) بدلالة إحصائية قدرها (0.35)، ويدل ذلك على تقارب آراء أفراد العينة رغم تباين سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Özgenel & Mert, 2019).

الجزء الرابع

التصور المقترح للبحث

للإجابة عن السؤال الرابع، ما التصور المقترح للارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية؟ تم وضع تصور مقترح في ضوء ما أسفر عنه الجزء النظري الخاص بالفعالية المدرسية، بالإضافة إلى ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية، وتضمن التصور المنطلقات، والفلسفة، والأهداف، والمحاور، ومتطلبات التطبيق، ومعوقات التطبيق ومقترحات التغلب عليها، وفيما يلي توضيح ذلك:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

وتتمثل فيما يلي:

1- المنطلقات المستمدة من الدراسة النظرية:

- التغيرات السريعة والتحديات الكبيرة التي يتسم به العصر الحالي، والتي تفرض على المديرين القيام بأدوارٍ جديدة وفعالة باعتبارهم أكثر الأفراد مسؤولية عن نجاح المدارس أو إخفاقها.
- الدور المهم لمديري المدارس بوصفهم حلقات الوصل بين المعلمين والطلاب والإدارة العليا من ناحية، وبين المجتمع من ناحية أخرى، كما أنهم الأكثر

إسهامًا وتأثيرًا في فعالية المدارس من خلال مشاركتهم في الأنشطة المدرسية المختلفة.

- الأهمية القصوى للمهام التي يضطلع بها مديرو المدارس؛ حيث إنهم يُسهمون بدرجة كبيرة في تنمية العاملين على المستوى الفردي والجماعي من خلال الوقوف على قدراتهم وإمكاناتهم، ومساعدتهم على التواصل الاجتماعي.
- للقيادة الفعالة لمديري المدارس آثارًا بالغة الأهمية على جودة المؤسسات التربوية، حيث ترتبط بشكل كبير بالفعالية المدرسية، وتوفر ظروفًا أفضل لتحقيق نجاحها في المستقبل.
- المناخ المدرسي الإيجابي الذي يوفره مديرو المدارس يزيد من تحصيل الطلاب، والرضا الوظيفي للمعلمين ويقلل من دورانهم الوظيفي، ويعمل على خفض مستويات العنف المدرسي، بالإضافة إلى استدامة الإصلاح المدرسي.
- لمديري المدارس دورٌ كبير في الحفاظ على جودة المدارس واستمرارية تحسينها.
- لا يقتصر دور مديري المدارس الفعالين على إدراك وفهم البيئة الداخلية، بل يسعون دائمًا لأن يكونوا على وعي بالبيئة الخارجية، بما في ذلك المدارس والمؤسسات الأخرى، المجتمع المحلي، قطاع الأعمال والحكومات، فهم يبحثون دائمًا عن الموارد الخارجية ويعززونها لإحداث التغيير نحو الأفضل، ويسعون بنشاطٍ دائم لإقامة التحالفات ذات المنفعة المتبادلة داخل النظام التعليمي وخارجه.
- لمديري المدارس دور حيوي في التنمية المهنية للمعلمين، وينبع ذلك من أهمية الدور الذي يقوم به هؤلاء المعلمين والذي يظهر أثره على الطلاب؛ إذ تعد هذه التنمية من أولويات العمل الإداري المدرسي، حيث يتطلب الارتقاء بالعملية التربوية العمل على رفع كفاءة المعلمين مهنيًا.

2- المنطلقات المستمدة من الدراسة الميدانية:

- ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط موزون (1.99).
- بترتيب الأدوار تنازليًا حسب المتوسط الموزون، جاء الدور القيادي للمديرين في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (2.17)، يليه دور المديرين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (2.02)، يليه دور المديرين في تنمية المعلمين مهنيًا بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.97)، يليه دور المديرين في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.90)، وأخيرًا دور المديرين في تحسين المناخ المدرسي بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط موزون (1.89).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير النوع لصالح فئة ذكر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو متغير سنوات الخبرة.

ثانيًا: فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من طبيعة التغيرات التي حدثت في السنوات الأخيرة، والتحديات التي يمر بها العصر الحالي، والتي تتطلب باستمرار تحديث النظم التعليمية وتطويرها لتقدم خدماتها بطريقه تنافسية وفعالة ومبتكرة، كما أنها تُحتم الارتقاء بممارسة مديري المدارس لأدوارهم لتحسين المخرجات المدرسية.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

تمثلت أهداف التصور المقترح في:

- الارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم القيادي.
- الارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين المناخ المدرسي.
- الارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي.
- الارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا.
- الارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

رابعاً: محاور التصور المقترح:

في ضوء كل من النتائج النظرية والميدانية، بالإضافة إلى مراجعة أدبيات البحث التربوي للفعالية المدرسية، يمكن الارتقاء بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان لدورهم في تحسين الفعالية المدرسية من خلال ما يلي:

- 1- الدور القيادي لمديري المدارس، ويمكن الارتقاء بدرجة ممارسته من خلال ما يلي:**
 - تحديد التوجه الاستراتيجي (الرؤية — الرسالة — الأهداف) للمدرسة بالتشارك مع المستفيدين (أولياء الأمور — الطلاب — المعلمون — المجتمع المحيط)، والعمل على وضع خطة ملائمة لتطوير المدرسة والعاملين بها، وضرورة الربط بين رؤية المدرسة وأهدافها من ناحية، وأهداف العاملين وتطلعاتهم من ناحية أخرى.
 - الاهتمام بمشاركة منسوبي المدرسة في وضع خطتها الاستراتيجية، ومتابعة مدى تحقيق المدرسة لرؤيتها الاستراتيجية.
 - نشر ثقافة الجودة في المدرسة، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التربوية.

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

- اتباع سياسة الباب المفتوح مع كافة منسوبي المدرسة، مع تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الأدنى.
 - إدارة الموارد البشرية والبيانات والعمليات بفعالية لتعزيز عملية تحسين المدرسة.
 - توافر الرؤية المستقبلية الثاقبة، والقدرة على تحديد أهداف العملية التعليمية في المدرسة.
 - امتلاك مهارات التواصل الفعال، والإثناء على الأعمال الجيدة مع تحفيز العاملين.
 - تشجيع العاملين على تجريب أساليب جديدة في مجال عملهم، وتقدير أهمية الوقت في كل الأعمال.
 - متابعة المستجدات في المجال التربوي بعامة، والمجال الإداري بخاصة للاستفادة منها في تجويد العمل المدرسي.
 - ضرورة إطلاع منسوبي المدرسة على القرارات والتعليمات أولاً بأول.
 - غرس ثقافة التنافس المحمود بداخل المعلمين والطلاب.
 - تقديم مديري المدارس من خلال تعاملاتهم نموذجاً أخلاقياً يُحتذى به.
 - تعزيز الثقافة المدرسية التي تتوافق ومهارات العمل المعاصرة، وإفساح المجال نحو مشاركة جميع المعنيين في صنع القرارات ذات العلاقة بالعملية التعليمية.
 - التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين في المدرسة، والحرص على اندماجهم الكامل في العمل، بما يسمح باستخدام قدراتهم وتفجير الطاقات الكامنة لديهم.
 - المساهمة في تذليل كل ما يعترض العملية التعليمية من صعوبات وتحديات.
- 2- دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي، ويمكن الارتقاء بدرجة ممارسته من خلال ما يلي:**

- تقدير المعلمين واحترامهم ومعاملتهم كشركاء في تطوير العملية التعليمية.
- توفير مناخ مدرسي ملائم لكافة العاملين، بحيث يستطيعون العمل بحرية في ظل بيئة مدرسية يسودها الاستقرار والأمان.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي من شأنها جعل العاملين يشعرون بالارتياح والرضا، وبالتالي زيادة اهتمامهم بالعمل والعطاء.
- عقد اجتماعات دورية مع الطلاب مع الإنصات إليهم، والتواصل المستمر معهم، وتعرّف مشكلاتهم والعمل على حلها.
- تهيئة بيئة مدرسية ديمقراطية، من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كل في مجال تخصصه.
- توفير بيئة مدرسية يستطيع الطلاب من خلالها تحسين مهاراتهم وصقل قدراتهم.
- إيجاد جو ودي تشجيع فيه الألفة والتعاون، والإيمان العميق بقيمة الفرد، وتشجيع فرص العمل الجماعي.
- الاهتمام بأفراد المجتمع المدرسي، والتواصل المستمر معهم، والعمل على حل مشكلاتهم.
- التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد، وخلق روح التسامح والتعاون والانسجام.
- فتح المجال أمام الطلاب للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف.
- دعم المبادرات والمقترحات والابتكارات من قبل العاملين لتطوير العمل المدرسي.
- العمل على توفير مناخ يشعر فيه جميع منسوبي المدرسة أنهم أسرة واحدة.
- الحرص الدائم على تقريب وجهات النظر بين العاملين بالمدرسة.
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة لمواجهة الأزمات المدرسية، والقضاء على العنف بين الطلاب.

3- دور مديري المدارس في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي، ويمكن الارتقاء بدرجة ممارسته من خلال ما يلي:

- تعزيز الدور الاجتماعي للمدرسة، وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة.

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

- تشجيع الطلاب على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي، وتخصيص أوقات محددة لزيادة مشاركتهم في الأنشطة والخدمات أو البرامج خارج المحيط المدرسي.
- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المحلي والمختصين بالتعليم للمشاركة في تقييم البرامج التي تُقدمها المدرسة.
- توطيد علاقة المدرسة مع المؤسسات المحلية للتقليل من مخاطر الأزمات بالمدرسة.
- إشراك المعلمين والطلاب في الأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع، وإدارتها بفعالية.
- تنظيم برامج اجتماعية تعزز العلاقة بين المدرسة ومحيطها الخارجي.
- الحرص على توفير الدعم المادي للمدرسة من القطاعات الاجتماعية المختلفة ورجال الأعمال.
- الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالبيئة المحلية في دعم الأنشطة التعليمية.
- تحقيق التواصل المستمر بين المدرسة والمؤسسات الخدمية والإنتاجية لدعم الأنشطة المدرسية.
- العمل على توطيد روابط قوية بين المعلمين وأولياء الأمور، ومتابعتها باستمرار.
- العمل على معالجة قضايا البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة، وربطها بالتنمية المستدامة.
- تفعيل علاقة المدرسة بمجتمعها المحلي بشكل كبير، بحيث تكون علاقة تفاعلية تكاملية.
- الاعتراف بالخدمات المقدمة من قبل أولياء الأمور في مختلف جوانب الحياة المدرسية، بما يُحسِّن من صورة المدرسة في المجتمع المحيط.
- استخدام مباني المدرسة ومواردها في تقديم خدمات وأنشطة اجتماعية، مما يقوي علاقة المدرسة بفئات المجتمع المختلفة.

4- دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا، ويمكن الارتقاء بدرجة ممارسته من خلال ما يلي:

- العمل على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المدارس.
- حث المعلمين للاطلاع على كل ما هو جديد ومستحدث في مجال طرق التدريس وتقنياته، أو في محتوى المناهج.
- إشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم الذاتية، وتطوير خبراتهم التعليمية.
- تبصير المعلمين بفرص التنمية المهنية المتاحة خارج المدرسة.
- تمكين المعلمين من توظيف المعارف والمهارات المكتسبة في تحسين العملية التعليمية.
- توفير برامج هادفة لتنمية المعلمين، وتعزيز الكفاءة الذاتية والتنظيمية لديهم.
- تشجيع ودعم المعلمين نحو التعلم المستمر، والقيام بالممارسات التي تدعم التطوير المهني لديهم.
- تزويد مكتبة المدرسة بالكتب والمراجع والدوريات التي تُسهم في نمو المعلمين مهنيًا.
- إتاحة الفرصة للمعلمين نحو المشاركة الفعالة في تخطيط المناهج الدراسية، واقتراح الأنشطة اللازمة، ورسم السياسة التعليمية بالمدرسة.
- توظيف تكنولوجيا العصر في رصد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتنفيذ برامج التنمية المهنية.
- تبني برامج لقياس أثر التنمية المهنية في أداء المعلمين.
- تقويم أداء المعلمين باستمرار، وتشجيعهم على تبني أساليب التقويم الذاتي.
- توعية المعلمين بأهمية التنمية المهنية والتعلم بأشكاله المختلفة.
- بناء ثقافة مدرسية داعمة ودافعة ومشجعة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم النشط والتعلم التعاوني والتعلم من خلال الزملاء.

5- دور مديري المدارس في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن الارتقاء بدرجة

ممارسته من خلال ما يلي:

- تطوير وتنفيذ خطة منسقة على مستوى المدرسة لتحسين تحصيل الطلاب، وبخاصة من يعانون من صعوبات التعلم.
- الأخذ في الاعتبار آراء المعلمين والطلاب، والتشاور معهم لزيادة تحصيل الطلاب.
- ضمان وجود سياسات واضحة لتقييم الطلاب وتقويمهم ومتابعة تقدمهم على نحو مستمر.
- التعاون مع المشرفين التربويين في حل المشكلات التي تواجه تطبيق المناهج الدراسية.
- الإشراف على عملية التوجيه، والمتابعة الميدانية للمعلمين.
- متابعة توفير مستلزمات المدرسة مع الأجهزة والجهات المختصة.
- دعم الأنشطة اللاصفية التي من شأنها توطيد العلاقة بين الطلاب والمعلمين.
- متابعة تنفيذ المناهج الدراسية باستمرار، للوقوف على مدى تنفيذها كما خطط لها.
- متابعة التطورات والمستجدات التربوية في مجال تطوير المناهج الدراسية للاستفادة منها في تطوير المناهج.
- اكتشاف الطلاب الموهوبين والمتفوقين وتوفير سبل الرعاية لهم.
- متابعة مستويات الطلاب التحصيلية بشكل مستمر، وعمل بطاقة تراكمية لكل طالب تحوي بيانات كاملة عنه ومدى تقدمه.

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتوافر لتطبيق التصور المقترح، ومن أهمها: وجود قيادة مدرسية تؤمن بالعلم والتعليم والتعلم، وأهمية المعرفة في تقدم المجتمعات ونهضة الأمم، ومن ثم تعمل على توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإحداث التطوير المنشود.

- توفير الدورات والبرامج التدريبية التي تزيد من كفاءة مديري المدارس الثانوية في أداء مهامهم.
- إكساب المديرين المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة والمستقبلية.
- عقد دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية الشراكة بين المدرسة وأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.
- توفير نظام شامل وحديث للمعلومات داخل المدرسة، يساعد العاملين على تَعَرُّف كل ما يتعلق بالطلاب ومشكلاتهم المدرسية، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة.
- رصد الاحتياجات التدريبية للمديرين بشكل مستمر وتلبيتها، مع تبصيرهم بأهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة وضرورة الأخذ بها.

سادساً: معوقات تطبيق التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها:

- الالتزام الحرفي من قبل المديرين باللوائح والقوانين، مع تمسكهم بالسلطة وقلة تفويضها، ومحدودية الصلاحيات المخولة لهم، بجانب قلة متابعتهم للمستجدات التربوية والإدارية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح المديرين الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة حسب المواقف الفعلية مع زيادة سلطاتهم لتناسب مع مسؤولياتهم الجديدة، وزيادة نسبة مشاركتهم في صنع القرارات العليا التي لها علاقة ببعض الجوانب الإدارية في المدرسة، وتبصيرهم بمزايا تفويض السلطة للأتباع، وتزويدهم بالجديد في المجال الإداري والتربوي.
- ضعف اقتناع بعض المديرين بجدوى التنمية المهنية للمعلمين، مع انشغالهم بالجوانب الإدارية على حساب الجوانب الفنية، بجانب قلة الدافعية لدى بعض المعلمين لحضور برامج ودورات التنمية المهنية في ظل العبء التدريسي المرتفع المنوط القيام به، ويمكن التغلب على ذلك من خلال دعم وتعزيز ثقافة التنمية المهنية المستدامة من خلال عقد الندوات والاجتماعات بالمديرين وجميع العاملين، مع تقديم

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لتشجيعهم على التنمية المهنية الذاتية، أو زيادة دافعيتهم لحضور برامج التنمية المهنية والاستفادة منها، فضلاً عن التخفيف من الأعباء الإدارية الروتينية الملقة على عاتق المديرين، عن طريق تفويض بعض الاختصاصات للنواب والمعلمين القدامى.

● ضعف مستوى التعاون بين العاملين والإدارة المدرسية، في ظل قلة الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين العاملين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين المديرين والعاملين، بما يساعد في زيادة الانتماء وتعزيز ثقافة الإنجاز، ومن ثم تحسين العملية التعليمية، مع زيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية.

● غياب ثقافة الشراكة الفعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وقلة وجود قنوات اتصال فعالة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على زيادة وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية دورهم الاجتماعي في إدارة المدرسة، وربطها بالمجتمع المحلي في ضوء مبادئ الجودة، وتشجيع أولياء الأمور على المشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة مثل الاجتماعات والندوات والمؤتمرات واللجان وما إلى ذلك، فضلاً عن تدعيم علاقة المدرسة بأفراد ومؤسسات المجتمع المختلفة.

● ضعف الكفايات الإشرافية للمديرين، مع قلة متابعتهم لعملية تنفيذ المعلمين لاستراتيجيات التدريس والتقويم، وقلة حرصهم على توفير الوسائل والأدوات التعليمية، بجانب ضعف اهتمامهم بمناقشة مشكلات الطلاب الدراسية وحلها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريبهم على مهارات الإشراف التربوي لزيادة فعاليتهم وكفاءتهم، ومتابعة المعلمين بصورة دورية للتأكد من تنفيذهم للمهام المنوطة بهم، والسعي لتوفير التمويل اللازم لتلبية احتياجات المدرسة، والتواصل بشكل مستمر مع الطلاب وتعرف مشكلاتهم والعمل على حلها.

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله. (2020). *مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين*، عمّان، دار اليازوري.
2. الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. (1445). *إحصائية المعلمين والمعلمات بالمرحلة الثانوية بمنطقة جازان 1445هـ*، إدارة التخطيط والتطوير، وحدة المعلومات.
3. البرعمي، سمية بنت سعيد وطناش، سلامة يوسف. (2008). *فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، دراسات، العلوم التربوية*، 35(1)، 37-56.
4. البلاسة، سارة وليد. (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت بالأردن، كلية العلوم التربوية*.
5. الجرايدة، محمد سليمان وآخران. (2018). *درجة الفاعلية التنظيمية للمدارس في ولاية السويق بمحافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع (98) يونيو، 247 – 271.
6. بن نوار، صالح. (2006). *فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة*.
7. ج.م.ع، مجمع اللغة العربية. (1980). *المعجم الوجيز*. القاهرة.
8. ج.م.ع، الإدارة العامة للمعجمات وحفظ التراث، مجمع اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط*، مكتبة الشروق الدولية، ط 4.
9. حبيب، إيمان شحدة. (2015). *فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية*.

دور مديري المدارس الثانوية بمنطقة جازان في تحسين الفعالية المدرسية

10. شحاته، حسن وأخران.(2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
11. علاء الدين، رسلان.(2020). أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
12. الغامدي، محمد بن سلمان.(2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى.
13. فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح.(2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.
14. الفيروز آبادي، محمد بن يعقوب.(2005). القاموس المحيط، تحقيق محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة، ط 8.
15. المالكي، عثمان شداد.(2014). تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (56) 330-303.
16. مرسي، محمد منير.(2001). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب.
17. معشي، باسمه موسى محسن.(2017). تطوير الدور القيادي لقائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة جازان، كلية التربية.
18. موكلي، سمية بنت الحسن خلوي.(2018). تطوير الأداء الإشرافي لقائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة جازان، كلية التربية.
19. هيئة تقويم التعليم والتدريب.(2020). مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس، تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم.
20. وزارة التعليم.(2019). التقرير السنوي لوزارة التعليم.
21. اليامي، فؤاد زاهر حسن.(2017). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام بمنطقة جازان في ضوء القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، جامعة جازان، كلية التربية.

22. Al Ahabbi, N. M.(2018). Perceptions of School Effectiveness and School Improvement in Abu Dhabi, UAE, *International Journal of Humanities and Social Science*, 8(6), 55-66.
23. Alanoglu, M. & Demirtas, Z.(2016). The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 35-44.
24. Al-Harhi, A. S. A. & Al-Mahdy, Y. F. H.(2017). Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: An exploratory study, *International Journal of Educational Management*, 31(6), 801-813.
25. Ali, N.(2017). Teachers' perceptions of the relationship between principals' Instructional Leadership, School Culture and School Effectiveness in secondary schools in Pakistan, *PhD*, Institute of Educational Leadership, University of Malaya, Kuala Lumpur.
26. Alm, S., et al.(2019). School effectiveness and students' future orientation: A multilevel analysis of upper secondary schools in Stockholm, Sweden, *Journal of Adolescence*, 70, 62-73.
27. Alowfi, M.(2002).The Role of The Modern School in The Service of The Local Community, *Journal of Education, Ministry of Education, Sultanate Oman*, (1), 79-86.
28. Beare, H.(2007). Four decades of body-surfing the breakers of school reform: Just waving, not drowning in , *International handbook of school effectiveness and improvement*, Dordrecht: Springer, Netherlands, 27-40.
29. Beare, H., et al.(1989). *Creating an Excelling School*, New York: Routledge.
30. Besong, B. J.(2014). Principals' administrative effectiveness and staff productivity in selected secondary school in South West Region, Cameroon, *International Journal of Academic Research in Management*, 3(2), 155-166.
31. Black, G. L.(2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate, *Catholic Education, A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), June, 437-466.

32. Bolanle, A. O.(2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria, *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
33. Boonla, D., & Treputtharat, S.(2014). The relationship between the leadership style and school effectiveness in school under the office of secondary education area 20. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 991-996.
34. Borgström, B. (2005, September). Exploring efficiency and effectiveness in the supply chain: A conceptual analysis. In *Proceedings from the 21st IMP Conference*, Rotterdam, Netherlands,1-13.
35. Botha, R. J.(2010). School effectiveness: conceptualizing divergent assessment approaches, *South African Journal of Education*, 30(4), 605-620.
36. Bottoms, G., et al.(2003). Good principals are the key to successful schools: Six strategies to prepare more good principals, Southern Regional Education Board.
37. Brinia, V. & Papantoniou, E. (2016). High school principals as leaders: Styles and sources of power, *International Journal of Educational Management*, 30(4),1-24.
38. Brooks, S. M.(2009). A Case Study of School-Community Alliances that Rebuilt a Community, *School Community Journal*, 19(2), 59-80.
39. Brown, C., et al.(2016). Improving trust, improving schools: Findings from a social network analysis of 43 primary schools in England, *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 69-91.
40. Burcar, Ž. (2014). The Role of the Principal in Croatian Education: Manager, Leader, or Administrator, *European journal of mental health*, 9(1), 87-96.
41. Burgess, M. & Dixon, P. (2012). A comparative study of school effectiveness in Aguablanca, Colombia, *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 362-375.
42. Burušić, J., et al.(2016). School effectiveness: An overview of conceptual, methodological and empirical foundations, *School*

- effectiveness and educational management: Towards a south-eastern Europe research and public policy agenda*, 5-26.
43. Cansoy, R. & Parlar, H.(2018). Teacher Leadership as a Predictor of School Effectiveness, *Kastamonu Education Journal*, 26(3), 925-934.
44. Cheng, Y. C.(1996). A school-based management mechanism for school effectiveness and development, *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 35-61.
45. Chu, H. & Cravens, X. C.(2010). Developing principals in China: Challenges, opportunities, and strategic directions, *Hong Kong*, 8 (January), 1-28.
46. Cohen, J.(2006). Social, emotional, ethical, and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy, and well-being, *Harvard educational review*, 76(2), 201-237.
47. Cohen, J.(2011). Jonathan Cohen on school climate: Engaging the whole village, teaching the whole child, *The Challenge*, 16(4), 1-8.
48. Cohen, J., et al.(2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education, *Teachers college record*, 111(1), 180-213.
49. Collins, K. J.(2015). An Investigation of the Relationship Between the Components of School Climate and Leadership Behaviors on Student Achievement: Urban School Districts in the Mid-Atlantic Region, *PhD*, Delaware State University.
50. Contreras, C. C.(2022). The Principal's Role in the Implementation of Professional Learning Communities: From Compliance to Change, *PhD*, The University of Texas at El Paso.
51. Creemers, B., et al.(2003). *World class schools: International perspectives on school effectiveness*, Taylor & Francis e-Library, Routledge Falmer, London & New York.
52. Day, C.(2007). What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 19, 13-24.
53. Deeboonmee, W. & Ariratana, W.(2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.

54. Dejnozka, E. L.(1983).*Educational Administration Glossary*: Connecticut, USA, Greenwood Publishing Group.
55. Derrington, M. L. & Campbell, J. W.(2015). Implementing new teacher evaluation systems: Principals' concerns and supervisor support, *Journal of Educational Change*, 16, 305-326.
56. Dixon, L. N.(2014). *Leadership practice differences in positive climate schools*, PhD, University of South Carolina, Faculty of Education.
57. Domsch, G. D.(2009). *A study investigating relationships between elementary principals' and teachers' self-efficacy and student achievement*, PhD, Saint Louis University.
58. Döş, İ. & Savaş, A. C.(2015). Elementary school administrators and their roles in the context of effective schools, *SAGE Open*, 5(1), 1-11.
59. Duke, D. L.(1986). *School leadership and instructional improvement*, Random House, New York.
60. Durib, M. J. (2014). Challenges of globalization to school curricula from the point of view of faculty members with suggestions of how to deal with it, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 1196-1206.
61. Edmonds, R.(1979).Effective schools for the urban poor, *Educational leadership*, 37(1), 15-24.
62. Farmer, L.(2007). Principals: Catalysts for Collaboration, *School Libraries Worldwide*,13(1), 56-65.
63. Fidan, T. & Balcı, A.(2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective, *International Electronic Journal of Elementary Education*, 10(1), 11-26.
64. Ghani, M. F. A., et al.(2011).School effectiveness and improvement practices in excellent schools in Malaysia and Brunei, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 1705-1712.
65. Goldring, E., et al.(2008). School context and individual characteristics: what influences principal practice?. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 332-352.
66. Hallinger, P.(2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership, *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.

67. Hess, F. M. & Kelly, A. P.(2005). Learning to Lead? What Gets Taught in Principal Preparation Programs, PEPG 05-02. *Program on Education Policy and Governance*.
68. Holland, P. E.(2009). The Principal's Role in Teacher Development, *Srate Journal*, 18(1), 16-24.
69. Hostiuck, K. E.(2015). *A Study of School Climate and Its Relationship to the Accountability-Focused Work of Principals*, PhD, Ohio University.
70. Huguet, B. C. S.(2017). Effective leadership can positively impact school performance, *On the Horizon*, 25(2), 96-102.
71. İşik, A. N.(2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction, *International Journal of Educational Leadership and Management*, 60-87.
72. Ismail, M., et al.(2022). Impact of school culture on school effectiveness in government schools in Maldives, *Participatory Educational Research*, 9(2), 261-279.
73. Iyer, M. G.(2008).Current Views of the Characteristics of School Effectiveness in the Context of National Secondary Schools from the Perceptions of Principals, *PhD*, University of Leicester, Malaysia.
74. Johnson, B.& Larry, C.(2013). *Educational Research: Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches*, 5th ed., USA.
75. Johnson, P. & Holmes, M.(2008). School Effectiveness in The Bahamas, *International Journal of Bahamian Studies*, 7, 29-47.
76. Jones, A. & Shindler, J.(2016). Exploring the School Climate-- Student Achievement Connection: Making Sense of Why the First Precedes the Second, *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 27, 35-51.
77. Jones-Clinton, T.J.(2011). Principals as Facilitators of Professional Development With Teachers As Adult Learners, *PhD*, University of Missouri-St. Louis.
78. Josanov-Vrgovic, I., & Pavlovic, N.(2014). Relationship Between The School Principal Leadership Style And Teachers' job Satisfaction In Serbia, *Montenegrin Journal of Economics*, 10(1), 43-57.

79. Kwadzo Agezo, C.(2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana, *Journal of Educational Administration*, 48(6), 689-703.
80. Laila, A.(2015). The effective school: The role of the leaders in school effectiveness, *Educational Research and Reviews*, 10(6), 695-721.
81. Lazaridou, A. & Iordanides, G.(2011). The Principal's Role in Achieving School Effectiveness, *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 39(3), 3-19.
82. Leithwood, K., et al.(2006). Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning (Research Report 800), *Londres: Department for Education and Skills, DfES*.
83. Loyce, O. C. & Victor, A. A.(2017). Principals' Application of Instructional Leadership Practices for Secondary School Effectiveness in Oyo State, *Online Submission*, 13(1), 32-44.
84. Luyten, H., et al.(2005). School effectiveness research: From a review of the criticism to recommendations for further development, *School effectiveness and school improvement*, 16(3), 249-279.
85. MacNeil, A. J., et al.(2009). The effects of school culture and climate on student achievement, *International Journal of leadership in Education*, 12(1), 73-84.
86. Magulod Jr, G. C.(2017). Factors of school effectiveness and performance of selected public and private elementary schools: implications on educational planning in the Philippines, *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5(1), 73-83.
87. Marguerite, et al.(2006). *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
88. Martin, A.(2021). Investigating the Relationships between Effective Principal Leadership Practices and School Effectiveness As Perceived By Teachers, *Journal of Arts and Humanities*, 10(08), 07-21.

89. Mazibuko, S. P.(2007). *The managerial role of the principal in whole-school evaluation in the context of disadvantaged schools in Kwazulu-Natal*, PhD, University of South Africa.
90. Mendels, P.(2012).The Effective Principal, *Journal of Staff Development*, 33 (1), February, 54-58.
91. Mestry, R. (2017). Principals' perspectives and experiences of their instructional leadership functions to enhance learner achievement in public schools, *Journal of Education (University of KwaZulu-Natal)*, (69), 257-280.
92. Miron, B. J.(2014). School Principal Influence Actions, Climate, Culture, and school Performance, *PhD*, Florida Atlantic University, College of Education.
93. Moolenaar, N. M. & Slegers, P. J.(2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks, *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39.
94. Mulford, B.(2003). "*School Leaders: Changing Roles & Impact on Teacher and School Effectiveness*", A paper Commissioned by the Education & Training Policy Division, OECD, for the Activity Attracting, Developing & Retaining Effective Teachers, April, 1-58.
95. Mulyani, H., et al.(2020). Increasing School Effectiveness Through Principals' leadership and Teachers' teaching Performance, Is it possible?, *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 39(2), 279-292.
96. Nettles, S. M. & Herrington, C.(2007). Revisiting the importance of the direct effects of school leadership on student achievement: The implications for school improvement policy, *Peabody journal of education*, 82(4), 724-736.
97. Ng, D., et al. (2015). A review of Singapore principals' leadership qualities, styles & roles, *Journal of Educational Administration*, 53 (4), 512-533.
98. Ng, P. T.(2016). What Is A 'Good' Principal? Perspectives of Aspiring Principals in Singapore, *Educational Research for Policy and Practice*, 15(2), 99-113.

99. Oghojafor, B. E. A., et al.(2012). Organisational Effectiveness: Whom and what do we believe?, *Advances in management and applied economics*, 2(4), 81-108.
100. Ovando, M. N. & Cavazos, M.(2004). Principals' Instructional Leadership in Successful Hispanic Majority High Schools, *Scholar-Practitioner Quarterly*, 2(3), 7-24.
101. Özgenel, M. & Mert, P.(2019). The role of teacher performance in school effectiveness, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches (IJETSAR)*, 4(10),417-434.
102. Patton, K., et al.(2015). Helping teachers help themselves: Professional development that makes a difference, *NASSP bulletin*, 99(1), 26-42.
103. Pfeffer, J. & Salancik, G. R.(2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective, Stanford University Press, New York.
104. Pollock, K., et al.(2015). Complexity and volume: An inquiry into factors that drive principals' work, *Societies*, 5(2), 537-565.
105. Ramberg, J., et al.(2019). School effectiveness and students' perceptions of teacher caring: A multilevel study, *Improving Schools*, 22(1), 55-71.
106. Rapti, D.(2013). School climate as an important component in school effectiveness, *Academicus International Scientific Journal*, 4(08), 110-125.
107. Reynolds, D., et al.(2014). Educational effectiveness research (EER): A state-of-the-art review, *School effectiveness and school improvement*, 25(2), 197-230.
108. Rice, J. K.(2010). Principal Effectiveness and Leadership in an Era of Accountability: What Research Says. Brief 8, *National center for analysis of longitudinal data in education research*, The Urban Institute, US, N. W. Washington, April.
109. Rousselle, L. M.(2013). *Examining School Climate and Effective Leadership in relation to School Success*, PhD, Southeastern Louisiana University, faculty of Consortium.
110. Saiti, A. & Prokopiadou, G.(2009). Impact of information and communication technologies on school administration: Research on the Greek schools of secondary education, In *Electronic*

- Government: 8th International Conference, EGOV 2009, Linz, Austria, August 31-September 3, 2009. Proceedings 8* (pp. 305-316). Springer Berlin Heidelberg.
111. Saleem, F., et al.(2012). Determinants of School Effectiveness: A study at Punjab level, *International journal of humanities and social science*, 2(14), 242-251.
112. Samy, M. & Cook, K.(2009). Perceived school effectiveness: case study of a Liverpool college, *International Journal of Educational Management*, 23(2), 185-198.
113. Scheerens, J.(2000). Improving School Effectiveness. UNESCO International Institute for educational planning, 68, Paris.
114. Shih, W. L. & Tsai, C. Y.(2016). The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1373-1392.
115. Sorenson, R.(2005). Helping new principals succeed. *American School Board Journal*, 192(4), 61-63.
116. Summers, A. A. & Wolfe, B. L.(1977). Do Schools Make A Difference?, *American Economic Review*, 67 (4), 639-652.
117. Sun, H., Wang, X., & Sharma, S. (2014). A study on effective principal leadership factors in China. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 716-727.
118. Tasic, I., et al.(2012). Influence of management on schools quality. *Metalurgia International*, 17(5), 204-207.
119. Tatlah, I. A. & Iqbal, M. Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: Empirical evidence from secondary level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 790-797.
120. Terziu, L., et al.(2016). The Role of the School Principal in Increasing Students' Success. *Revista de Stiinte Politice*, (50), 103-113.
121. Thannimalai, R. & Raman, A.(2018). The Influence of Principals' Technology Leadership and Professional Development on Teachers' Technology Integration in Secondary Schools. *Malaysian Journal of learning and Instruction*, 15(1), 201-226.

122. Thillmann, K., et al.(2015). School-based staff development in two federal states in Germany, *International journal of educational management*, 29(6), 714-734.
123. Valentine, J.W. & Prater, M.(2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP bulletin*, 95(1), 5-30.
124. Wallin, J.(2003). Improving School Effectiveness, *ABAC Journal*, 23 (1), January-April, 61-72.
125. Wang, A. H., et al.(2013). Identifying highly effective urban schools: Comparing two measures of school success. *International Journal of Educational Management*, 27(5), 517-540.
126. Warhuus, L. & Poynor, L.(2015). School Climate for Learning ,What Do We Mean When We Talk About Positive School Climate?, *Alameda County Center for Healthy Schools and Communities, School Health Works* , San Leandro, June, 1-17.
127. Weiner, G.(2002). Auditing failure: Moral competence and school effectiveness, *British Educational Research Journal*, 28(6), 789-804.