

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي

إعداد

د / سناء محمد محمود بطاينة

الباحثة / عائشة حسن علي عداوي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

باحثة ماجستير - تخصص قيادة تربوية

المساعد قسم الإدارة والتخطيط التربوي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية جامعة الباحة -

بكلية التربية جامعة الباحة - المملكة

المملكة العربية السعودية

العربية السعودية

المجلة التربوية - العدد الستون - أبريل ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صيبا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٢٢٥٠) معلمة، وعينة الدراسة من (٣٠٨٠) معلمة تم اختيارهن طبقياً، وطبقت عليهن استبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦)، وأن درجة الممارسات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وأن درجة الممارسات الفنية جاءت كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجالات محور الممارسات الإدارية والفنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة أقل من بكالوريوس، وعلى متغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، كما أشارت النتائج إلى أن درجة تحقق جودة الأداء المدرسية بلغت (٣.٧٥) وبدرجة تقدير كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور جودة الأداء المدرسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة أقل من بكالوريوس، وعلى متغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية طردية بين الممارسات الإدارية والفنية وجودة الأداء المدرسي لمدارس محافظة صيبا، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس على تحقيق جودة الأداء المدرسي وينسبة مقدارها (٨٠.٦%).

كلمات مفتاحية: قائدات المدارس، الممارسات الإدارية، الممارسات الفنية، جودة الأداء المدرسي، محافظة صيبا.

Abstract

Research Title: *Administrative and Technical Practices of the female school Leaders of Sabia Province and their Effect on Achieving the Quality of School Performance.*

Researcher name: Aisah Hasn Adawi.

Supervisor: Dr. Sana Mohammad AL-bataynah

The study aimed to identify the Degree of Administrative and Technical Practices of the female Leaders of Sabia Province and their Effect on Achieving the Quality of School Performance from female teachers' point of view. The researcher used descriptive approach. The study population consisted of (2250) female teacher, and the sample was (380) female teacher, a questionnaire was used to collect data from the sample of study after checked the validity and reliability. The results showed that the degree of administrative and technical practices of the school leaders in the province of Sabia from the point view of the teachers was high with mean of (3.86). The degree of administrative practices was high with mean of (3.85). And the degree of technical practices was high with mean of (3.88). The results indicated that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) on the administrative and technical Practices due to the variable of the qualification in favor of less than the bachelor, and the variable of experience in favor of more than 10 years, and there were no statistically significant differences due to the variable of the educational level. Also the results indicated that the degree of achievement of the quality of school performance was high with mean of (3.75), The results indicated that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) on the quality of the performance of the school due to the variable of qualification in favor of less than the bachelor, and the variable of experience for more than 10 years, and no statistical significance differences due to the variable of educational level. The result also indicates a strong positive relationship between the administrative and technical practices and the quality of the school performance of the schools of the province of Sabia. The results also indicated a statistically significant effect of the variable in the administrative and technical practices of the school leaders on the achievement of the quality of the school performance by (80.6%).

Keywords: School leaders, administrative practices, technical practices, quality of school performance, the province of Sabia

مدخل إلى الدراسة

مقدمة:

يحظى التعليم باهتمام كبير في الدول المتقدمة، إذ أصبح معياراً لتقدم الأمم وارتفاع مستواها الحضاري والتنموي، وتعد المدرسة واحدة من أهم المؤسسات التعليمية، وهي اللبنة الأولى في بناء المجتمع والنهوض به، مع ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتطورات متسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي انعكس على وظيفة المدرسة، وعلى وظيفة ومهام قائد المدرسة.

وقائد المدرسة يمارس وظائف متعددة ذات جانب إداري وآخر فني، فالجانب الإداري لوظيفة قائد المدرسة ما هو إلا ممارسة القائد لسلطاته في أعمال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير؛ بقصد تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم (حسنين، ٢٠١٧، ٥٣). في حين يتمثل الجانب الفني لوظيفة قائد المدرسة في ممارسة القائد لمهامه في الأعمال الفنية، التي تُعنى بإحداث تحسن مستمر ومدرّوس في العملية التربوية والتعليمية كلها؛ لذا فمن الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين الإداري والفني؛ إذ إن الصلة وثيقة بينهما (الجهاني، ٢٠١٣، ٩٤).

ومع زيادة التحديات وتطور المستجدات والتغيرات التي تواجه النظام التربوي عامةً، والقيادة المدرسية خاصةً، فإن مهام وأدوار القيادة المدرسية المستقبلية أصبحت تهدف كذلك إلى تحسين الأداء المدرسي وجودة المخرجات التعليمية (عوض الله، ٢٠١٣، ١٠٥). لذا تسعى المؤسسات التعليمية إلى التميز والجودة في أدائها. ويعد الأداء المدرسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المدرسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويقاس أداء المدرسة بمجموعة متنوعة من المقاييس، والتي من خلالها يتم تقييم الأداء للتأكد من أن أنظمة عمل القيادة المدرسية ووسائل تنفيذها تحقق أكبر قدر ممكن من الخدمات وبأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت، وعلى مستوى مناسب من الجودة المدرسية (Mosimann, 2007, 1).

ونظراً لأهمية الممارسات الإدارية والفنية لقائدة المدرسة وجودة الأداء المدرسي، جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن أثر العلاقة بين درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وتحقيق جودة الأداء المدرسي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)؟

٣- ما درجة تحقق جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة تحقق جودة الأداء المدرسي تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)؟

٥- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس وجودة الأداء المدرسي؟

٦- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس في محافظة صبيا في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس في محافظة صبيا، ومن ثم الكشف عن مستوى الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الإدارية والفنية، والتعرف إلى درجة تحقق جودة الأداء المدرسي، وتحديد أثر العلاقة بين درجة الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس وجودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة صبيا.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية: تتناول هذه الدراسة جوانب مهمة للممارسات الإدارية والفنية لقائد المدرسة، وأهمية هذه الممارسات في تحقيق الأهداف المرجوة، وتسهم الدراسة في تحديد الجوانب التي تساعد في تحسين جودة الأداء المدرسي، ومعرفة المعوقات التي تحد من تحسين هذا الأداء وسبل التغلب عليها.

الأهمية التطبيقية: تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد إدارات التعليم والقادة التربويين بتغذية راجعة عن واقع الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس، وواقع تحقيق جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام، وتساعد المسؤولين في المدارس على تحسين مستوى العملية التعليمية وتطوير أداء المدارس، كما أنها تقدم توصيات ومقترحات تساعد القادة التربويين في تقديم برامج تدريبية وتطويرية لقائدات المدارس لتحسين أدائهن والقيام بمهامهن الإدارية والفنية، والعمل على تحقيق جودة الأداء المدرسي.

مصطلحات الدراسة :

الممارسات: practices

عرفها حمودة (٢٠١١، ٩) بأنها "مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أدائها في وظيفة معينة، ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها الدور الوظيفي".

الممارسات الإدارية: Administrative Practices

عرفها منصور (٢٠١١، ٢٠٨) بأنها "مجموعة متكاملة من العمليات التي تُعنى بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة، وتنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة بأسلوب فريق العمل الفعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعالة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة، وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية".

الممارسات الفنية: Administrative Technical

عرفها عابدين (٢٠١٢، ١٠١) بأنها: "المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين في العملية التعليمية، من مدرسين وإداريين وتلاميذ، بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها".

وتعرف الباحثة الممارسات الإدارية والفنية بأنها: مهام وأعمال ووظائف إدارية وفنية

إشرافية يقوم بها قائد المدرسة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقييم، وذات علاقة بالطالبات والمعلمات والمجتمع المحلي، بهدف تسيير شؤون المدرسة وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتحسين عملية التعليم والتعلم وتطوير العملية التعليمية.

الأداء: Performance

يعرف الكرخي (٢٠١٥، ٣٠) الأداء بأنه "أنشطة وسلوكيات محددة قابلة للملاحظة والقياس، وعلى مستوى عالٍ من الدقة والوضوح".

الأداء المدرسي: School Performance

عرفها الإخناوي (٢٠١٦، ٨٩) بأنها عبارة عن "منظومة شاملة تشمل جميع الجهود والأنشطة والعمليات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة أو خارجها".

جودة الأداء المدرسي: Quality of School Performance

عرف كل من شعلان وإسماعيل (٢٠١٤، ١٧) الجودة في الأداء المدرسي بأنها: "منظومة عمل تتبناها المدرسة من خلال إستراتيجية واضحة للعمل تسهم في تقديم خدمات وأنشطة تعليمية بطريقة تضمن إنتاج مخرجات تعليمية ترضي بشكل كبير المستفيدين داخل المدرسة وخارجها وتلبي توقعاتهم".

وتعرف الباحثة جودة الأداء المدرسي بأنها: كافة نشاطات أداء جميع العاملين بالمدرسة وفق مجموعة من المعايير في مجالات متعددة، والتي يتم من خلالها إشباع حاجات وتوقعات المستفيدين من عملية التعليم وتحقيق أفضل الخدمات والمخرجات التعليمية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى الممارسات الإدارية والفنية لقائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمات مراحل التعليم العام بمحافظة صبيا.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة صبيا بمراحلها الثلاثة (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية).

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ.

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

المحور الأول: الممارسات الإدارية والفنية لقائد المدرسة :

أولاً: الممارسات الإدارية لقائد المدرسة :

مفهوم الممارسات الإدارية لقائد المدرسة :

يمكن أن نعرفها بأنها: مجموعة من الوظائف والمهام والواجبات والتي تمارسها قائدة المدرسة وتسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتسيير العمل المدرسي.

الوظائف الإدارية لقائد المدرسة :

التخطيط :

مفهوم التخطيط يعرف بأنه عملية منظمة واعية يتم من خلالها تكوين صورة ذهنية عن سير العمل في المستقبل وذلك برسم خطوط عريضة لما يجب على القيادة المدرسية القيام به من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، فالتخطيط بعبارة أكثر دقة هو مرحلة التفكير والتبرير التي تسبق تنفيذ أي عمل، وتنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم، وبمن يتم (حافظ، المغيدي، البحيري، ٢٠١٣، ٢٠٤).

التنظيم :

يقصد بالتنظيم الإداري أنه الترتيب المسبق لجهود الأفراد العاملين في المنظمة، على شكل خطة عمل، وتنفيذها بغية الوصول إلى أهداف المنظمة المرسومة في مرحلة التخطيط السابقة، ويعرف التنظيم على أنه العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح المسؤوليات، وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي يتمكنوا من العمل معاً، بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف (السعود، ٢٠١٣، ٥٦).

التوجيه :

التوجيه عبارة عن عملية إصدار الأوامر المناسبة من قبل القائد لتحقيق المهمة، مع متابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني إرشاد المعلمين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف. والتوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والسلوكيات والغايات والأهداف،

وواجب القائد هو عملية صهر كل هذه المكونات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة؛ ولذا فإن القائد يجب أن يكون متميزاً عن بقية أفراد هذه المنظمة ويجب أن يتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية عالية، تمكنه من التفاهم مع جميع القوى وتجعله أكثر تفهماً لحاجاتهم ورغباتهم ونفسياتهم وبالتالي توجيههم نحو الهدف بالأسلوب الصحيح الذي يتناسب مع كل منهم ويحقق أعلى نتيجة ممكنة (البارودي، ٢٠١٦، ٢٣-٢٤).

الرقابة:

تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، وترتبط وظيفة الرقابة بالتخطيط، ونادراً ما نجد عاملاً أو موظفاً يؤدي عمله دون رقابة أو متابعة من القائد، ولذلك على قائد المدرسة أن يقوم بدوره كمراقب من خلال متابعته لأداء المعلمين ونتائج الامتحانات حتى يتسنى له أخذ القرارات تجاه ما قد يظهر من أخطاء، ومعالجة ما قد يظهر من قصور (بركات، ٢٠١٣، ٣٣-٣٤).

التنسيق:

يقصد بالتنسيق المدرسي في القيادة المدرسية تحقيق الانسجام بين مختلف النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد الأهداف وتوزع الأعمال بكل دقة. ويهدف التنسيق إلى عدم التضارب في الاختصاصات للعاملين بالمدرسة؛ إذ إن من أكبر المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية الصراع التنظيمي، بسبب تضارب الاختصاصات وعدم وضوح الأهداف، وعندما يكون هناك تنسيق تخف حدة الصراع وتتضح المسؤوليات ولا يكون هناك مجال للتهرب من تبعات الأعمال (طشطوش، ٢٠٠٨، ١٠٦).

المتابعة:

تعد المتابعة وظيفة هامة وحيوية في عمل القائد التربوي، فلا يكفي القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه ثم ترك الأمور دون متابعة سواء أكانت بشكل مباشر أم غير مباشر، وقد ينجح القائد في القيام بالوظائف السابقة ويهمل وظيفة المتابعة فيفشل العمل ولا يحقق الأهداف المرجوة منه، فالمتابعة تسهم في تعريف القائد وبشكل مباشر درجة مقدرة الموظفين معه على القيام بوظائفهم ومدى حاجاتهم إلى المساعدة. وتشمل عملية المتابعة: متابعة خطة العمل، ومتابعة الأنشطة والفعاليات، ومتابعة الخدمات داخل المدرسة (أبو

طاحون، ٢٠١٢، ٢٠٠).

التقويم:

التقويم عملية منهجية منظمة لجمع البيانات وتفسير الأدلة، باستخدام أدوات قياس متنوعة لغرض التوصل إلى تقديرات كمية وأدلة كيفية يستند إليها قائد المدرسة في إصدار الأحكام التي تتعلق بالبرامج أو المعلمين أو الطلاب، واتخاذ القرارات الصحيحة لتحسين نوعية الأداء، ورفع درجة الكفاءة، بما يساعد في تحقيق الأهداف (علام، ٢٠١٥، ٢١).

المهام والواجبات الإدارية لقائد المدرسة:

يقصد بالمهام الإدارية أنها مجموعة من الأفعال والأعمال التي يقوم بها قائد المدرسة ويشرف عليها لتسيير شؤون المدرسة وتنظيم علاقتها مع الإدارات العليا والجهات المشرفة على تنفيذ السياسة التعليمية (الشراري، ٢٠٠٥، ١٧).

ومن المهام الإدارية لقائد المدرسة في إدارة شؤون التلاميذ: تنظيم قبول التلاميذ الجدد، وتنظيم السجلات والملفات المتعلقة بالتلاميذ، ورعاية النظام والانضباط المدرسي، وتنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية، ورعاية الشؤون الصحية والاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد للتلاميذ، وتنظيم الامتحانات المدرسية وإدارتها ونتائجها (العبد الله وجمل، ٢٠١٦، ١١٥).

ثانياً: الممارسات الفنية لقائد المدرسة:

مفهوم الممارسات الفنية لقائد المدرسة:

تعرف الممارسات الفنية بأنها: المهام ذات الطابع الفني المرتبطة بعمل قائد المدرسة كقائد تربوي عليه مسؤولية التأثير في المرؤوسين ودفعهم للعمل، والقيام بعمله كمشرف مقيم في المدرسة (شطناوي، ٢٠١٥، ٢٦)، أو بأنها: المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين في العملية التعليمية، من مدرسين وإداريين وتلاميذ، بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (عابدين، ٢٠١٢، ١٠١).

مجالات الممارسات الفنية لقائد المدرسة:

تتناول هذه الدراسة ثلاثة مجالات للممارسات الفنية هي: الممارسات الفنية المتعلقة بالطلاب، والممارسات الفنية المتعلقة بالمعلمين، والممارسات الفنية المتعلقة بالمجتمع المحلي.

الممارسات الفنية المتعلقة بالطلاب:

نظراً لتطور مفهوم التربية وانتقال محور الاهتمام إلى الطالب وتنميته من جميع الجوانب العقلية والاجتماعية والجسمية، فإن القيادة المدرسية ستوجه جهودها حتماً نحو رعاية الطلاب والعناية بهم من خلال: الوقوف على حاجات الطلاب ومراعاة الفروق الفردية بينهم، ودراسة مشكلاتهم والوقوف على أسبابها، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتقويمهم وتشخيص مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لعلاجها، واستثمار قدراتهم واستعداداتهم وصقل مواهبهم، وتمكينهم من هواياتهم، وتوفير الظروف والأجواء المساعدة على عمليتي التعليم والتعلم (الأبيض، ٢٠١٧، ٩٩٩).

الممارسات الفنية المتعلقة بالمعلمين:

قائد المدرسة مُطالب بالإيمان بقيمة المعلم وبإمكاناته، والتعامل مع المعلمين بمثابة الفريق الواحد، وحثهم على تبادل الآراء والأفكار من خلال الزيارات الصفية فيما بينهم، وممارسة سياسة التحفيز معهم من أجل رفع الروح المعنوية لديهم والارتقاء بالعملية التعليمية التربوية (Chohen, 2009, 14).

الممارسات الفنية المتعلقة بالمجتمع المحلي:

بما أن المدرسة تعمل في نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية من منسوبي المدرسة من الطالبات والمعلمات والموظفات، والبيئة الخارجية من أولياء أمور الطالبات والجهات الإشرافية والمؤسسات الحكومية والخاصة، لذلك كان التعامل مع هذه الأطراف الداخلية والخارجية مهماً للغاية كمهمة فنية يضطلع بها قائد المدرسة (الأبيض، ٢٠١٧، ١٠١).

ومن أبرز مهام القائد نحو المجتمع المحلي: إقامة مجالس أولياء الأمور في مواعيدها المحددة، وتعريفهم ببرامج المدرسة وأنشطتها، وتشجيعهم على زيارة المدرسة بصفة منتظمة، وتزويد الصحف المحلية والمواقع الإلكترونية والمنتديات التعليمية بالبرامج والأنشطة إلكترونياً، وتشجيع المعلمين والطلاب في فعاليات المناسبات الاجتماعية والوطنية، وإتاحة الفرصة لمنسوبي المدرسة وأولياء أمور الطلاب للنقاش والنقد البناء الهادف إلى تحسين الأداء التعليمي والإداري من خلال تلقي المقترحات والشكاوى، وإقامة وتبني ودعم الاحتفالات والمعارض لمنسوبي المدرسة والمجتمع المحلي (حيدر، ٢٠١٦، ٣٦٣).

المهام والواجبات الفنية لقائد المدرسة :

إن قائد المدرسة يمارس في مدرسته مهام إشرافية فنية من خلال: توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتطوير المنهج وتحسينه، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدراتهم وإشراكهم في المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وتشويق الطلاب وتحفيزهم للتعلم بتوفير الجو المناسب، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه المعلمين معه أو طلاب مدرسته. ولأن قائد المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية فهو المحور البناء والفاعل في مدرسته، ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه (حمادي، ٢٠١٣، ٨٠).

المهارات الإدارية والفنية لقائد المدرسة :

الاتصال:

يعرف الاتصال في المؤسسة التعليمية بأنه: نقل الأفكار والمعلومات المتعلقة بالمهام الإدارية من قائد المدرسة إلى الموظفين أو العكس أو من مجموعة من الموظفين إلى مجموعة أخرى عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي، مما يؤدي في النهاية إلى وحدة الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة وفلسفتها، وتظهر أهمية الاتصال في تحقيق روح الفريق المتعاون بين العاملات. والاتصال الجيد يساعد كل جماعة على تقبل أعضائها الجدد، كما يساعد العامل في هذه المدرسة على تفهم العمل المكلف به، والتعرف إلى مشكلات ومعوقات العمل (حافظ وآخرون، ٢٠١٣، ٢٠٧-٢٠٨).

اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي جزء من حل المشكلات، وهي عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك للجهود ونشاط الموارد البشرية يتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها. ويتطلب اتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة وجود أكثر من طريق لمواجهة الموقف، وهذه الطرق تسمى بدائل. وتتم عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل هي: تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، ووضع الحلول المقترحة، وتقييم الحلول والبدائل، واختيار الحل الأفضل (البديل المناسب)، وتنفيذ القرار، ومتابعة تنفيذ القرار، والتقييم (بركات، ٢٠١٣، ٣٥-٣٩).

إدارة الوقت:

تعتبر مهارة إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية المهمة اللازمة لنجاح القائد؛ لأنها تساعده على إدارة وقته بشكل سليم بها، حيث يعمل على توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاصاً يسعون للإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة (حافظ، المغيدي، البحيري، ٢٠١٣، ٢٤٤). وترتبط عملية إدارة الوقت بكل العمليات الإدارية ووظائفها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والرقابة، وهو ما يزيد من أهمية إدارة الوقت ومن ضرورة امتلاك قائد المدرسة لهذه المهارة (عابدين، ٢٠١٢، ١٤٧).

العلاقات الإنسانية:

إن مفهوم العلاقات الإنسانية يتحدد من خلال إشباع الحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة، وإشباع حاجته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار، وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير، وعلى قائد المدرسة الأخذ بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية وهي: الإيمان العميق بقيمة الفرد، وأن لكل فرد شخصية فريدة ينبغي احترامها، ومبدأ المعاملة الطيبة، ومبدأ المشاركة والتعاون في كافة أوجه النشاط من خلال الإيمان بأن العمل الجماعي أكثر قيمة من العمل الفردي (مساد، ٢٠٠٥، ٩٢-٩٥).

أهمية الممارسات الإدارية والفنية لقائد المدرسة:

تتبع أهمية الممارسات الإدارية والفنية لقائد المدرسة من أهمية المدرسة ذاتها، فالمدرسة لم تعد مكاناً لتقديم خدمة التعليم فقط، وإنما أصبحت في وقتنا الحاضر هي الميدان المعني بإعداد وتأهيل المتعلمين من كافة النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والوجدانية ليكونوا نواة المستقبل، ولذا أصبح الاهتمام ينصب بشكل كبير على الآلية التي يمكن أن تحقق هذه الأهداف المتوخاة من التعليم والتي ترتبط بمدى قدرة القيادة المدرسية (عوض الله، ٢٠١٣، ٥٤).

خصائص القيادة المدرسية الناجحة:

إن نجاح قائد المدرسة يرتبط بالخصائص القيادية التي تتوافر لديه، فالقيادة المدرسية يجب أن تتوافر فيها سمات شخصية واجتماعية ومهنية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه، فيتمتع قائد المدرسة بالحيوية والنشاط والتكيف والقدرة على تحمل الضغوط، وأن يكون لديه

طموح وحاجة قوية نحو الإنجاز والقدرة على تجاوز العقبات وعدم الشعور بالإحباط، والقدرة المعرفية الواسعة، والذكاء العقلي والاجتماعي لتفسير ومعالجة الكم الهائل من المعلومات التي يتلقاها (السعود وحسين، ٢٠١٦، ١٥٨).

المعوقات التي تواجه القيادة المدرسية:

أولاً: المعوقات الإدارية:

من المعوقات الإدارية التي تواجه قائد المدرسة: عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة، وعدم توافر الأبنية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها، وتجاوز نسبة قبول الطلاب بما يؤدي إلى تجاوز الكثافة المقررة في الفصول، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وكثرة ضغوط العمل التي تواجه قائد المدرسة والأعمال الإدارية وزيادة الأعباء الكتابية والروتينية الشاقة، وكثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل وتداخل بعض القرارات وتعارضها أحياناً، والنقص في التسهيلات التي يحتاجها العمل بالمدرسة (الينا، ٢٠١٣، ٥٣٠-٥٣٦).

ثانياً: المعوقات الفنية:

من المعوقات الفنية انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، وهو ما يؤثر في فاعلية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي، وهذا الانخفاض يعيق القيام بالأنشطة التعليمية ويستنفد قسطاً كبيراً من جهد القائد ووقته في تجنب السلبيات وتجاوز العثرات. ومنها كذلك النقص في أعداد المعلمين وفي مستوى تأهيلهم، وقلة التعاون بين المعلمين وتباين سلوكياتهم المهنية، وغياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة (عابدين، ٢٠١٢، ٢٥٢-٢٥٣).

ثالثاً: المعوقات التنظيمية:

من المعوقات التي ترتبط بالنظام التربوي المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار، وغياب الدعم والحوافز لقادة المدارس من قبل السلطات التعليمية، واعتبار قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله المسؤولية كاملة عما يجري داخلها (المعاينة، ٢٠٠٧، ٤٤٩).

المحور الثاني: جودة الأداء المدرسي:

مفهوم الجودة:

يعرف الصالح والصريمي (٢٠١٥، ٧٦) الجودة بأنها: الإتقان والإخلاص في العمل، كما تعني مدى جمالية الخدمة المقدمة، ومدى تلبيتها حاجات المستهلكين، وتوافقها مع المعايير والمتطلبات المعتمدة.

مفهوم الأداء المدرسي:

تعرف البليبيسي (٢٠١٢، ٢٣) الأداء بأنه: "محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها".

مفهوم جودة الأداء المدرسي:

عرف الإخناوي (٢٠١٦، ٨٩) جودة الأداء المدرسي بأنها: الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات، وذلك من خلال قيام العاملين بالمدرسة من أعضاء العملية التعليمية والإدارية بمهامهم ومسؤولياتهم وفق نظام الجودة ووفقاً للحد الأدنى للأداء الذي يجب تجاوزه.

مبررات جودة الأداء المدرسي:

من المبررات التي تستدعي الأخذ بتطبيق جودة الأداء المدرسي: تزايد المشكلات والمعوقات التي تواجه عمليات إصلاح وتطوير المدرسة كالروتين الإداري وكثرة التعليمات والقوانين المطلوب تنفيذها من قائد المدرسة، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير الأنشطة والمشروعات المدرسية، وضعف العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، ومن المبررات كذلك الانفتاح الإعلامي وثورة الاتصالات وتدفق المعلومات، وتزايد الاتجاه إلى الاهتمام بتحسين جودة الأداء من خلال مناخ يشجع الابتكار والتجديد (عوض الله، ٢٠١٣، ٢٠١-٢٠٢).

فوائد تطبيق جودة الأداء المدرسي:

إن تطبيق الجودة في مجال التعليم ليس لمواجهة مشكلات أو تفادي سلبيات فقط، وإنما أيضاً لتحقيق العديد من الفوائد، ومنها: ضبط وتطوير النظام، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين والموارد، والوفاء بمتطلبات المتعلمين والمجتمع، والتمكن من تحليل المشكلات بطرق منهجية صحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها

مستقبلاً (حيدر، ٢٠١٦، ٣١٢-٣١٣).

مبادئ الجودة في الأداء المدرسي:

من المبادئ الرئيسة للجودة في الأداء المدرسي: التركيز على الطالب من خلال اعتبار رغباته واحتياجاته وتوقعاته مؤشرات لفاعلية المدرسة، والتركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ومعرفة نواحي الضعف والسلبيات الموجودة وأسبابها والسعي الجاد للتغلب عليها، وحشد خبرات القوى العاملة من خلال تقديم الحوافز المختلفة للمتميزين في تحسين الخدمات والثناء عليهم أمام جميع العاملين، والتحسين والتطوير المستمر، والعمل الجماعي يتحقق عندما يقوم الجميع بأداء العمل (خليل، ٢٠١١، ٩٧-١٠٣).

مراحل تطبيق جودة الأداء المدرسي:

ترى الباحثة أن مراحل تطبيق جودة الأداء المدرسي تبدأ بمرحلة تهيئة العاملات بالمدرسة لنظام الجودة ووضع الخطط وتحديد معايير الجودة التي تسعى المدرسة للوصول إليها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ من خلال تحديد مهام العاملات ومسئولياتهن، وتنتهي عملية تطبيق جودة الأداء المدرسي بمرحلة التقويم ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع وفق المعايير التي تم تحديدها في مرحلة التمهيد.

مجالات تحقيق جودة الأداء المدرسي:

تشمل الجودة في الأداء المدرسي كافة العمليات والأنشطة والبرامج التي تجرى داخل المدرسة وخارجها والتي تسعى من خلالها المدرسة إلى تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية، وقد حددت هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية ثلاثة مجالات لتحقيق جودة الأداء المدرسي وهي: جودة القيادة المدرسية، وجودة التعلم والتدريس، وجودة البيئة المادية (موقع هيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية).

جودة القيادة المدرسية:

إن جودة القيادة المدرسية ونجاحها في تحقيق أهدافها تخضع لمعايير معينة وهي: وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل القيادة المدرسية على تحقيقها، والتحديد الواضح للمسؤوليات من قبل القيادة المدرسية، وهذا يفرض على قائد المدرسة ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية واستغلال الطاقات الكامنة للقوى البشرية، وأن تكون

الروح السائدة التي تعمل قيادة المدرسة على خلقها قائمة على احترام الفرد وتفهم الدوافع البشرية والحاجات الإنسانية (المعاينة، ٢٠٠٧، ٨٦-٨٧).

جودة التعلم والتدريس:

إن الجودة في التعلم تعني: البحث عن الكيفية التي بها نجعل التعلم الجديد يندمج في البيئة المعرفية للمتعلم وثروته المعرفية التي تكونت مما سبق له أن تعلمه وأدمجه في ذات المعرفة، وتحسين التعلم يتجلى من خلال آثار التعلم التي تتبدى في سلوك المتعلم، وليس من خلال كمية المعارف التي يتم تخزينها في ذاكرته، وعندما يكون الغرض من إتقان المعرفة مبنياً على أساس الاحتفاظ الموسمي بها لأغراض الامتحان والنجاح فإن ذلك لا يعني تحسُّن جودة التعلم؛ لأن الهدف منه يتسم بقصر المدى وليس دمج المعلومات المكتسبة في البنية المعرفية، وتحسين الجودة في التدريس يشدد على مبدأ انتقال أثر التعلم ويتغذى على تكرار حدوثه في وضعيات جديدة (عطية، ٢٠٠٩، ١٣٣).

جودة البيئة المادية:

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، وتتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات موقع المبنى ومساحاته وقاعاته الدراسية وصالاته ومرافقه ومكتبته ومطعمه وجودة التهوية والإنارة وسعة المكان وجودة الأثاث ومؤثرات الصوت، والمختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها، مع تهيئة البيئة المريحة والملائمة التي تثير الدافعية المتميزة بالهدوء والتعاون لدى التلاميذ للتعلم (الحري، ٢٠١١، ٣٨٧).

طرق وأساليب قياس تحقيق جودة الأداء المدرسي:

يشير مفهوم تقويم الأداء المدرسي إلى الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء المدرسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تُجمع بواسطتها الأدلة للحكم على عدد من المجالات وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة والضعف، وبناء خطة تطويرية للمدرسة لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف (خليل، ٢٠١١، ١٨٨).

أنواع تقويم جودة الأداء المدرسي:

يشير نظام تطوير وجودة الأداء المدرسي إلى جانبين رئيسيين من الجوانب الهامة لتطوير

الأداء المدرسي، يتعلق الأول بالتقويم الذاتي للأداء المدرسي وهو الجانب الذي يتم داخل المدرسة من خلال كادرها الإداري والفني والمستفيدين منها، والذي يطلق عليه (فريق التطوير والتحسين داخل المدرسة)، في حين يتعلق الجانب الآخر بالتقويم الخارجي لأداء المدرسة، والذي يتم من خلال فريق متخصص من خارج المدرسة ذي خبرة مهنية في التقويم، بهدف تشخيص أداء المدرسة ومساعدتها للتغلب على نواحي القصور بوضع إجراءات عملية تسهم في تطوير أدائها (الغنبوصي، ٢٠١١، ٢٠). .

أهداف تقويم جودة الأداء المدرسي:

من أهداف تقويم جودة الأداء المدرسي: تجويد مخرجات النظام التعليمي من خلال الكشف عن الجوانب السلبية في الأداء داخل المدرسة ومحاولة التغلب عليها ومعالجتها، وفي الوقت نفسه تدعيم الجوانب الإيجابية، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكاناتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر، وغرس ثقافة التقويم والتطوير الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وجعل المدرسة كمنظمة متعلمة، والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة غير المستغلة لدى الأفراد في عملهم الحالي، وتنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين بالمدرسة (حيدر، ٢٠١٦، ٤٢٩).

معايير ومؤشرات جودة الأداء المدرسي:

يعرف شنودة (٢٠٠٥، ٧٧) المعيار بأنه: أعلى مستويات الأداء التي يسعى الفرد للوصول إليها، والتي يتم في ضوءها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها من خلال مجموعة من المؤشرات.

وقد حدد مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠١١، ٣٤-٣٥) أربعة عشر معيارًا لجودة الأداء المدرسي، واستخدمت الباحثة هذه المجالات عند بناء أداة الدراسة الحالية وهي كالاتي: الرسالة والقيم والأهداف، والقيادة التربوية الفعالة للمدرسة، والموارد البشرية، وعمليات التعليم والتعلم، وتقويم تعلم الطلاب وتحسين أدائهم، والمنهج، وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، والخدمات الإرشادية وشؤون الطلاب، والمرافق والتجهيزات المدرسية، والمكتبة ومصادر التعلم، وخدمات الصحة والسلامة، والتعامل مع الطلاب والمجتمع المحلي، والإدارة المالية والتمويل، والتخطيط للجودة والتحسين المستمر.

معوقات تحقيق جودة الأداء المدرسي:

من أبرز المعوقات التي تعيق تحقيق جودة الأداء المدرسي: عدم استقرار القيادة التربوية للمدرسة، وصعوبة تحديد الأولويات نظرًا لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة، ومحدودية الموارد المالية والبشرية، وعدم وجود خطة إستراتيجية تطويرية للمدرسة، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى، وتعجّل الحصول على نتائج الجودة، ومقاومة التغيير نحو جودة الأداء المدرسي، وعدم وجود معايير للعمليات في المدرسة، وغياب مفهوم التطوير المستمر (العبد الله وجمل، ٢٠١٦، ١٣٢).

ثانيًا: الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت الممارسات الإدارية والفنية لقائد المدرسة:

هناك دراسات عديدة تناولت الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس، منها على سبيل المثال لا الحصر:

قام الأبييض (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام السعودي، والتعرف إلى معوقات أداء المهام الفنية لمدير المدرسة. وتحقيقًا لأهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استخدام الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع مديري مدارس التعليم العام السعودي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن المهام الفنية لمديري المدارس تنحصر في الطالب والمعلم والمجتمع المحلي، ووجود معوقات تعيق أداء مدير المدرسة عن القيام بمهامه الفنية ومنها: تدني دافعية الطلاب، وضعف كفايات المعلمين، وعزوفهم عن تطوير ذواتهم مهنيًا؛ وغياب المجتمع المحلي عن المدرسة.

وأجرت أبو ريالة (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع الممارسات الإدارية تبعًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٨١٥٥) معلمًا ومعلمة لمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وبلغت عينة الدراسة (٧٧٥) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة

لواقع الممارسات الإدارية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

ومن هذه الدراسات أيضاً: حامد (٢٠١٦)، شطناوي (٢٠١٥)، العنزي (٢٠١٤)، الطعاني (٢٠١٢)، منصور (٢٠١١)، فيكتور (Victor, 2009)، بلبيسي (٢٠٠٩)، سلامة (٢٠٠٨)، جيدكو غلو وكيسر (Gediokglu & Keser, 2008)، الزويهري (٢٠٠٧)، الأحمدى (٢٠٠٧)، العابسي (٢٠٠٧)، الشراري (٢٠٠٦)، صالح (٢٠٠٥).

المحور الثاني: دراسات تناولت جودة الأداء المدرسي:

هناك دراسات عديدة تناولت جودة الأداء المدرسي، منها على سبيل المثال لا الحصر:

قام الشمري (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات (المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التدريس، والبيئة المدرسية). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المراحل التعليمية كافة في محافظة الفروانية في دولة الكويت والبالغ عددهم (٤٣١٧) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجال المعلم والطالب والبيئة المدرسية جاء بدرجة متوسطة، وفي مجال المناهج وطرق التدريس جاء بدرجة مرتفعة.

كما أجرى دنهام (Dinham,2005) دراسة هدفت إلى معرفة دور مديري المدارس في نتائج التعليم وجودة أداء المخرجات التعليمية في الصفوف الدراسية من الصف (٧ إلى ١٠) في المدارس الحكومية في نيو ساوث ويلز (أستراليا). واعتمد الباحث في دراسته على المنهج التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في نيو ساوث ويلز والبالغ عددهم (٢٥٩) معلماً، وتم اختيار الموضوعات التي يعتقد وجود النتائج التعليمية البارزة بها باستخدام مجموعة متنوعة من البيانات واستخدام الاختبارات الموحدة والامتحانات العامة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن قائد المدرسة عامل رئيس في تحقيق نتائج تعليمية متميزة، وأن له دوراً كبيراً في تحسين الأداء المدرسي وجودة المخرجات التعليمية.

ومن هذه الدراسات أيضاً: الإخناوي (٢٠١٦)، الخيري (٢٠١٤)، القباس (٢٠١٤)، الغيثي (٢٠١٢)، الشاعري (٢٠٠٩)، العسيلي (٢٠٠٧).

التعقيب على الدراسات السابقة :

١. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف، وهو التعرف على درجة الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس، والمنهج، وهو استخدام المنهج الوصفي الارتباطي منهجًا للدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وهو المعلمات، وأدوات الدراسة، وهي الاستبانة، وبيئة الدراسة، وتمثلت في المملكة العربية السعودية، والتطبيق، وتمثل في التطبيق على مراحل التعليم العام.

٢. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- هدف الدراسة: فقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس، في حين هدفت بعض الدراسات السابقة إلى التعرف إلى درجة الممارسات والمهام الإدارية لقائد المدرسة، كدراسة الأبيض (٢٠١٧).
- منهج الدراسة: فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، في حين استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج التجريبي، كدراسة دنهام (٢٠٠٥).
- مجتمع الدراسة وعينتها: حيث تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية في المعلمات، في حين تمثل مجتمع وعينة دراسة في بعض الدراسات الأخرى في المديرين والمشرفين والمعلمين، كدراسة صالح (٢٠٠٥).
- أدوات الدراسة: فقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين استخدمت بعض الدراسات الأخرى المقابلة والملاحظة والاختبارات كأداة لجمع البيانات، كدراسة الشاعري (٢٠٠٩).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، في حين سعت الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس وتحقيق جودة الأداء المدرسي.

٣. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ١- بناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة.

- ٢- تحديد منهج الدراسة، وبناء أداة الدراسة.
- ٣- التعرف إلى الأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات.
- ٤- توجيه الباحثة نحو العديد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
- ٥- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهو أحد أنواع المنهج الوصفي، ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، ٢٠٠٠، ١٧١).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) في مكتب تعليم محافظة صيبا، والبالغ عددهن (٢٢٥٠) معلمة وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة صيبا للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

جدول (١): توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ

النسبة المئوية	العدد	المرحلة التعليمية	مكاتب التعليم
٥٢%	١١٦٩	الابتدائية	مكتب تعليم صيبا
٢٦%	٥٨٤	المتوسطة	
٢٢%	٤٩٧	الثانوية	
١٠٠%	٢٢٥٠	المجموع	

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تم أخذ ما نسبته (١٧%) من أفراد مجتمع الدراسة الكلي كعينة للدراسة، ليكون عدد أفراد العينة (٣٨٠) معلمة تم

توزيع الاستبانة عليهن إلكترونياً. وقد استردت الباحثة جميع الاستبانات وكانت صالحة جميعها.

جدول (٢) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٨٩	٢٣.٤%
	بكالوريوس فأعلى	٢٩١	٧٦.٦%
	المجموع	٣٨٠	١٠٠%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٩٧	٥١.٨%
	المتوسطة	٩٩	٢٦.١%
	الثانوية	٨٤	٢٢.١%
	المجموع	٣٨٠	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٤	١١.٦%
	٥ - ١٠	١٢٢	٣٢.١%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٤	٥٦.٣%
	المجموع	٣٨٠	١٠٠%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن أسئلتها، وتم استخدام الاستبانة ضمن الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة الأبيض (٢٠١٧)، ودراسة القباس (٢٠١٤)، ودراسة الغيثي (٢٠١٢). وفي ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، ثم تحديد المجالات المتعلقة بمحاور الاستبانة وصياغة فقراتها.

- وضع الصورة الأولية للاستبانة.

جدول (٣): محاور الاستبانة وفقراتها في صورتها الأولية

المحور	المجال	عدد الفقرات	المجموع
١- الممارسات الإدارية	المجال الأول: التخطيط	٦	١٨ فقرة
	المجال الثاني: التنظيم والتنسيق	٦	
	المجال الثالث: التوجيه والتقييم	٦	
٢- الممارسات الفنية	المجال الأول: الطالبات	٦	١٨ فقرة
	المجال الثاني: المعلمات	٧	
	المجال الثالث: المجتمع المحلي	٥	
٣- جودة الأداء المدرسي			١٨ فقرة
المجموع			٥٤ فقرة

صدق الأداة:

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

جدول (٤): محاور الاستبانة وفقراتها في صورتها النهائية

المحور	المجال	عدد الفقرات	المجموع
١- الممارسات الإدارية	المجال الأول: التخطيط	٦	١٨ فقرة
	المجال الثاني: التنظيم والتنسيق	٦	
	المجال الثالث: التوجيه والتقييم	٦	
٢- الممارسات الفنية	المجال الأول: الطالبات	٦	١٨ فقرة
	المجال الثاني: المعلمات	٧	
	المجال الثالث: المجتمع المحلي	٥	
٣- جودة الأداء المدرسي			١٧ فقرة
المجموع			
٥٣ فقرة			

• صدق البناء الداخلي للمجالات مع الدرجة الكلية لمحور الممارسات الإدارية:

جدول (٥) معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه:

الممارسات الإدارية					
التوجيه والتقييم		التنظيم والتنسيق		التخطيط	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٨٦٨	١٣	**٠.٨٢٣	٧	**٠.٨٣١	١
**٠.٨٤٥	١٤	**٠.٨٢٦	٨	**٠.٧٨٥	٢
**٠.٨٠٦	١٥	**٠.٨٦٧	٩	**٠.٨٤٧	٣
**٠.٨٧١	١٦	**٠.٨٧١	١٠	**٠.٨٥٤	٤
**٠.٨٦٨	١٧	**٠.٨٦٨	١١	**٠.٧٩٠	٥
**٠.٨٧٣	١٨	**٠.٨٢٧	١٢	**٠.٧٧١	٦
الممارسات الفنية					
المجتمع المحلي		المعلمات		الطالبات	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٨٦٩	١٤	**٠.٧٦٦	٧	**٠.٨٤٣	١
**٠.٨٧٨	١٥	**٠.٧٨٨	٨	**٠.٨١٦	٢
**٠.٨٤٠	١٦	**٠.٨٠٦	٩	**٠.٨٤٩	٣
**٠.٨٨٩	١٧	**٠.٨٥٦	١٠	**٠.٧٧٢	٤
**٠.٨٠١	١٨	**٠.٨٥٦	١١	**٠.٨٦٠	٥
		**٠.٨٧٣	١٢	**٠.٧١٤	٦
		**٠.٨٠٩	١٣		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

• صدق البناء الداخلي للمجالات مع الدرجة الكلية للأداة:

جدول (٦) مصفوفة معاملات الارتباط للمجالات مع الدرجة الكلية لمحور الممارسات الإدارية والفنية

المجالات	التخطيط	التنظيم والتنسيق	التوجيه والتقييم	الطالبات	المعلمات	المجتمع المحلي	الدرجة الكلية
التخطيط	**٠.٨٤٩	**٠.٩٢٨	**٠.٩٣٨	**٠.٩٠٧	**٠.٩١٤	**٠.٨٦٨	
التنظيم والتنسيق		**٠.٦٤٠	**٠.٧٤٩	**٠.٧٥٦	**٠.٧٨٤	**٠.٧٨٣	
التوجيه والتقييم			**٠.٧٠٢	**٠.٧٨٦	**٠.٨٢٥	**٠.٨١٨	
الطالبات				**٠.٦٩٩	**٠.٧٨٩	**٠.٨٢٢	
المعلمات					**٠.٧٧٣	**٠.٨٨٤	
المجتمع المحلي						**٠.٧٩٩	

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١

• صدق البناء الداخلي لفقرات محور جودة الأداء المدرسي لمدارس محافظة صيبا:

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور جودة الأداء المدرسي

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٨٠٩	٩	**٠.٦٨٤
٢	**٠.٨١٩	١٠	**٠.٨٠٢
٣	**٠.٨٢٢	١١	**٠.٨٥٨
٤	**٠.٨٠٥	١٢	**٠.٨٢٠
٥	**٠.٧٤٩	١٣	**٠.٨٧٤
٦	**٠.٧٩٦	١٤	**٠.٨٢٣
٧	**٠.٧٨٦	١٥	**٠.٨٢٩
٨	**٠.٨١٤	١٦	**٠.٧٥٤
		١٧	**٠.٨٣٤

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

ثبات الأداة:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة، حيث تم تجزئة فقرات الأداة إلى جزأين؛ الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل $2r$

$$1+r / =$$

حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. كما تم

استخراج معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرو نباخ.

جدول (٨) معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١	الممارسات الإدارية	التخطيط	٦	٠.٨٩٥	**٠.٨٧٠
٢		التنظيم والتنسيق	٦	٠.٩٢١	**٠.٨٨٢
٣		التوجيه والتقويم	٦	٠.٩٢٦	**٠.٩٠٧
		الدرجة الكلية للمهارات الإدارية	١٨	٠.٩٦٤	**٠.٩٢٣
٤	الممارسات الفنية	الطالبات	٦	٠.٨٩٤	**٠.٨٣٩
٥		المعلمات	٧	٠.٩١٨	**٠.٩٠٩
٦		المجتمع المحلي	٥	٠.٩٠٩	**٠.٩٠٥
		الدرجة الكلية للمهارات الفنية	١٨	٠.٩٥٩	**٠.٩٢٨
		الدرجة الكلية للمهارات الإدارية والفنية	٣٦	٠.٩٧٨	**٠.٩٢٩
		محور جودة الأداء المدرسي	١٧	٠.٩٦٤	**٠.٩٢١

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

متغيرات الدراسة:

المتغيرات (الديموغرافية):

- متغير المؤهل العلمي، وله فئتان: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى).
- متغير سنوات الخبرة، وله ثلاث فئات: (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠، أكثر من ١٠).

- متغير سنوات المرحلة التعليمية، وله ثلاثة مستويات (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

المتغير المستقل: المهارات الإدارية والفنية لدى قائدة مدارس محافظة صيبا.

المتغير التابع: جودة الأداء المدرسي لمدارس محافظة صيبا.

إجراءات الدراسة:

- ١- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
- ٢- بناء أداة الدراسة.
- ٣- التحقق من الصدق والثبات للأداة بمحوريها ووضعها في صورتها النهائية.

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

معياري الحكم:

تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة الدراسة، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الموافقة، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة من (١:٥)، وتم حساب المدى (٥-١) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (٤/٥ = ٠.٨٠)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفقرات.

جدول (٩) قيم المتوسطات الحسابية

الدرجة	المتوسط الحسابي	الرقم
قليلة جدًا	من ١ إلى أقل من ١.٨٠	١
قليلة	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	٢
متوسطة	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	٣
كبيرة	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	٤
كبيرة جدًا	٤.٢٠ - ٥	٥

نتائج الدراسة: مناقشتها وتفسيرها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: مناقشتها وتفسيرها:

وكان نص السؤال: ما درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات كل بعد من أبعاد محور الممارسات الإدارية والفنية لقائدات مدارس محافظة صبيا، وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، واعتماد أعلى فقرتين وأقل فقرتين في كل مجال ومناقشتها وتفسيرها، وكانت النتائج الكلية للممارسات الإدارية والفنية على النحو الآتي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الممارسات الإدارية والفنية مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٤	الطالبات	٤.٠٠	٠.٨٤	١	كبيرة
١	التخطيط	٣.٩٥	٠.٨٠	٢	كبيرة
٥	المعلمات	٣.٩٤	٠.٨٧	٣	كبيرة
٣	التوجيه والتنسيق	٣.٨٣	٠.٩١	٤	كبيرة
٢	التقويم التنظيم	٣.٧٨	٠.٩٤	٥	كبيرة
٦	المجتمع المحلي	٣.٦٥	٠.٩٧	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للاداء	٣.٨٧	٠.٨٠	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية لدرجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٨٠)، وأن جميع الانحرافات المعيارية كانت أقل من واحد صحيح، وهو ما يشير إلى تناغم وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة، وأن أعلى متوسط حسابي كان لمجال الطالبات (٤.٠٠) وبدرجة كبيرة في الجانب الفني، وأقل مجال كان المجتمع المحلي في الجانب الفني بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبدرجة كبيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

وكان نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تجانس التباين، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك لمتغيرات المؤهل العلمي، والمرحلة العلمية، وسنوات الخبرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

وكان نصه: ما درجة تحقق جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات؟ ما مستوى جودة الأداء المدرسي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور جودة الأداء المدرسي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
٥	تفعل المدرسة التعلم النشط في التدريس.	٤.٠٩	٠.٩٨	١	كبيرة
١	تتماشى رسالة المدرسة وأهدافها مع رؤية المملكة (٢٠٣٠).	٤.٠٠	٠.٩٧	٢	كبيرة
٢	تعمل المدرسة على نشر ثقافة الجودة وأهميتها في تحسين الأداء المدرسي.	٣.٩٧	١.٠١	٣	كبيرة
٧	تمتلك المدرسة نظاماً فعالاً لإرشاد وتوجيه الطالبات.	٣.٩٤	١.٠٢	٤	كبيرة
١٥	تحرص المدرسة على جودة العمليات والمخرجات التعليمية والتربوية.	٣.٨٩	١.٠٣	٥	كبيرة
٦	تستخدم المدرسة الأنشطة الصفية واللا صفية لتحسين أداء الطالبات.	٣.٨٨	١.٠٣	٦	كبيرة
٣	توجد خطة إستراتيجية واضحة للجودة المدرسية.	٣.٨٨	١.٠٣	٧	كبيرة
١٢	تمتلك المدرسة نظام معلومات يوثق أداؤها يستند إلى مؤشرات الجودة المدرسية.	٣.٨٢	١.٠٧	٨	كبيرة
١١	تسهم المدرسة في تكوين علاقات عمل تعاونية مع الجميع لتحسين جودة الأداء المدرسي.	٣.٧٩	١.٠٧	٩	كبيرة
١٣	تستخدم المدرسة في عملية تقييم أداؤها معايير واضحة للجودة المدرسية.	٣.٧٨	١.١٠	١٠	كبيرة
١٧	تجعل المدرسة عمليات تحسين الجودة جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية.	٣.٧٦	١.١٢	١١	كبيرة
١٤	تستفيد المدرسة من تجارب المدارس الرائدة التي تحقق معايير الجودة المدرسية.	٣.٧٣	١.١١	١٢	كبيرة
٨	تنفذ المدرسة برامج تنمية مهنية للإداريات والمعلمات.	٣.٦٢	١.١٦	١٣	كبيرة
١٠	تتجاوب المدرسة مع توقعات المجتمع منها وتسعى لإرضاء الأطراف المعنية.	٣.٦١	١.١٢	١٤	كبيرة
١٦	تخصص المدرسة جزءاً من ميزانيتها للتحسين المستمر.	٣.٥٠	١.٢٤	١٥	كبيرة
٤	البيئة التعليمية بالمدرسة جذابة وتزيد الدافعية لدى الطالبات.	٣.٤٤	١.٢٣	١٦	كبيرة
٩	تتوافر في المدرسة مصادر للتعلم بما يتلاءم مع احتياجات الطالبات والمعلمات.	٣.٢٠	١.٤٢	١٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٧٥	-	-	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٢٧) أن درجة تحقق جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة صبيا جاءت كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٨٨)، كما تشير النتائج إلى أن (١٦) فقرة من فقرات المحور جاءت بدرجة تحقق كبيرة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.١٤ - ٣.٤٤)، وجاءت فقرة واحدة فقط بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) وهي الفقرة رقم (٩)، كما أن هناك تبايناً في الانحرافات المعيارية لفقرات المحور حيث تراوحت بين (١.٤٢ - ٠.٩٧)، وهذا مؤشر على عدم تقارب وتجانس استجابات عينة الدراسة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

وكان نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة لدرجة تحقق جودة الأداء المدرسي تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تجانس التباين واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك لمتغيرات المؤهل العلمي، والمراحل التعليمية، وسنوات الخبرة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

وكان نصه: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس في محافظة صبيا وجودة الأداء المدرسي؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بيرسون.

جدول (١٢) معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين الممارسات الإدارية والفنية وجودة الأداء المدرسي

الرقم	الممارسات الإدارية والفنية	جودة الأداء المدرسي
١	التخطيط	**٠.٧٢٧
٢	التنظيم والتنسيق	**٠.٨٠٢
٣	التوجيه والتقويم	**٠.٨٣٧
٤	الطالبات	**٠.٨٣٩
٥	المعلمات	**٠.٨١٤
٦	المجتمع المحلي	**٠.٨٤١
	الدرجة الكلية	٠.٨٩٨

تشير النتائج في الجدول (٣٦) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين الممارسات الإدارية والفنية في مدارس محافظة صيبا ودرجة تحقق جودة الأداء المدرسي، وهي دالة إحصائياً حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٨٩٨)، وجاء أعلى معامل ارتباط مع مجال المجتمع المحلي بمعامل ارتباط (٠.٨٤١). وربما يُعزى ذلك إلى أن المجتمع المحلي هو المراقب الأول لعملية الجودة وتقديم التغذية الراجعة للمدرسة حول رضاهم عن الأداء، حيث إن رضا أولياء الأمور هو غاية الجودة.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها:

وكان نصه: هل ما أثر الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس في محافظة صيبا في تحقيق جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين واستخدام أسلوب الانحدار الخطي وتحليل الانحدار المتعدد وعلى النحو الآتي:
أولاً: حساب معامل الارتباط بين درجات الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس ودرجاتهم على محور جودة الأداء المدرسي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٩٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

النتائج:

١. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات الإدارية والفنية لقائدات المدارس في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٨٣).
٢. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات الإدارية لقائدات المدارس في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وأن أعلى مجالات بُعد الممارسات الإدارية حسب المتوسط الحسابي هو مجال التخطيط حيث جاء في المرتبة الأولى حسب الترتيب التنازلي، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، يليه مجال التوجيه والتقييم بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٩١)، يليه مجال التنظيم والتنسيق بمتوسط حسابي بلغ

(٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٩٤)،

٣. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات الفنية لدى قائدات مدارس محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وأن أعلى المجالات ممارسة حسب المتوسط الحسابي هو مجال الطالبات بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٣)، يليه مجال المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٨٦)، يليه مجال المجتمع المحلي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٩٧).

٤. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والدرجة الكلية لصالح فئة أقل من بكالوريوس، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس في محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالات التخطيط والتنظيم، والتوجيه والتقييم، والطالبات، وعلى الدرجة الكلية لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

٥. أظهرت النتائج أن درجة تحقق جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة صيبا من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٨٨).

٦. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق جودة الأداء المدرسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة أقل من بكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق جودة الأداء المدرسي تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

٧. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (٠.٠١) بين الممارسات الإدارية والفنية لقائدات مدارس محافظة صبيا وجودة الأداء المدرسي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٨٩٨)، و أشارت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) لمتغير الممارسات الإدارية والفنية لقائدات المدارس على تحقيق جودة الأداء المدرسي بنسبة (٨٠.٦%).

التوصيات:

- ضرورة نشر الممارسات الإدارية والفنية المطلوبة من قائدات المدارس لدى العاملات بالمدارس لدعم ربطها بتجويد وتحسين الأداء المدرسي من خلال التخطيط السليم والتعامل معها بأسلوب علمي.
- السعي لتحديد احتياجات المدرسة وفق آليات محددة وتأمينها من الجهات المختصة للإفادة منها في تنفيذ نشاطات المدرسة.
- العمل على توفير مناخ ملائم للعمل المدرسي وعلاقات إنسانية إيجابية بين القائدة والمعلمات والطالبات تندمج فيه المعلمات لأداء واجباتهن بدافعية عالية.
- أن تعمل قائدات المدارس على تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة والفعاليات المدرسية لمنع التداخل في الصلاحيات والأدوار.
- ضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس درجة تحقق الأهداف في المدرسة من قبل قائدات المدارس تتمثل في قوائم الشطب، وقوائم الملاحظة، وسلام التقدير للحكم على جودة الأداء المدرسي.
- تعديل الخطط التطويرية للمدرسة في ضوء عمليات التقويم المرحلي لها من خلال وجود فريق عمل في المدرسة لإجراء تقييم دوري للخطة ومعرفة الجوانب الإيجابية وتقويتها، ومعالجة الجوانب السلبية.
- السعي الدائم لتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطالبات والمعلمات في المدرسة بتوفير الأدوات والمواد اللازمة للتعليم ومناخ إيجابي يسوده الود والاحترام.

المقترحات:

- بناء معايير مقترحة لتطوير الأداء المدرسي في مدارس محافظة صبيا.
- العلاقة بين الممارسات الإدارية والفنية والنمو المهني لقائدات مدارس محافظة صبيا.
- معوقات تحقيق جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة صبيا.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، هناء شحات (٢٠١٦). دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أبو ريالة، مها محمود (٢٠١٦). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية. (ط١)، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الأبيض، ناصر محمد (٢٠١٧). المهام الفنية لمدير المدرسة في التعليم العام السعودي. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٨ (١١٠)، مصر.
- أحمد، إبراهيم أحمد؛ وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٦). المدرسة الفعالة. (ط١)، القاهرة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- أحمد، حافظ فرج؛ وحافظ، محمد صبري (٢٠١٢). إدارة المؤسسات التربوية. (ط٢)، مصر، القاهرة: عالم الكتب.
- الأحمدي، سيدة عبدالرحمن (٢٠٠٧). الواجبات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية: دراسة ميدانية بمحافظة أم بدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان.
- الإخناوي، محمد السيد (٢٠١٦). متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٤ (٤)، مصر.
- الأعبري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط١)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- أوزي، أحمد (٢٠٠٠). جودة التربية وتربية الجودة. مجلة علوم التربية، الدار البيضاء.
- البارودي، منال أحمد (٢٠١٦). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. (ط٢)، مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية.
- البدوي، سالم ثاني جميد (٢٠١٠). جودة الأداء المدرسي، دورية التطوير التربوي بسلطنة عمان، (٥٥)، ٦٣. ٦٥.

- بركات، سرى رشدي (٢٠١٣). الإدارة والإشراف في التربية الخاصة في ضوء معايير الجودة. (ط١)، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- بليبي، فانتة جميل (٢٠٠٩). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- البناء، هالة مصباح (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. (ط١)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجهاني، عبد الناصر عز الدين (٢٠١٣). الممارسات القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس. مجلة الحكمة، (٢٨)، الجزائر.
- حافظ، محمد صبري؛ والمغدي، الحسن محمد؛ والبحيري، السيد محمود (٢٠١٣). القيادة في المؤسسات التعليمية. (ط١)، القاهرة: عالم الكتب.
- حامد، عبد المنعم محمد (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية والإشرافية من وجهة نظر الموجهين بولاية القضارف. جامعة القضارف، السودان.
- الحريري، رافدة (٢٠١١). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسنين، أحمد جابر (٢٠١٧). العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حمادي، عدي عطا (٢٠١٣). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. (ط١)، الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حمودة، رامي حسن (٢٠١١). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. (ط١)، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حيدر، عبد اللطيف حسين (٢٠١٦). تجويد التعليم بين التنظير والواقع. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الخطيب، رداح محمود؛ والخطيب، أحمد محمود (٢٠١٤). القيادة دراسة حديثة. (ط١)، الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل سعد (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية. (ط١)، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الخيري، منى حسن محمد (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة.
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (٢٠١٦)، الإصدار

الثالث.

الدهمشي، سعود عامر (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة. (ط١)، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.

ربيع، هادي مشعان (٢٠١٥). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. (ط١)، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة المدرسية. (ط١)، مصر، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

الرشايدة، محمد صبيح (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، (ط ٢)، عمان، الأردن، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع .

الزويهي، سلطان محمد (٢٠٠٧). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

سرحان، سليمان عبد الله (٢٠١٤). قضايا في الإدارة المدرسية. (ط١)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة (٢٠١٣). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). (ط١)، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة؛ وحسنين، إبراهيم علي (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سلامة، رتيبة محمد (٢٠٠٨). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الشاعري، بدر جمعان (٢٠٠٩). التخطيط لتحسين أداء المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

الشراري، عبد الرحمن عبد الله (٢٠٠٦). المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شطناوي، نواف موسى (٢٠١٥). أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية. مجلة العلوم التربوية، ٢٧ (١)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

شعبان، إياد عبدالله (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة، (ط١)، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح؛ وإسماعيل، هناء جوده (٢٠١٤). تأهيل المدارس للجودة والاعتماد.
(ط١)، القاهرة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الشمري، مشاري مطر (٢٠١٧). دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع
تحسين الأداء المدرسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية،
الأردن.

صالح، جميلة (٢٠٠٥). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في مديرية قصبة
الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)،
جامعة الفاشر: الخرطوم، السودان.

الصالح، شاكر أحمد؛ والصريمي، خالد محمد (٢٠١٥). الجودة الشاملة: نشأتها- تطورها- أساليبها.
(ط١)، الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر
المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، ٢٨ (٢).

عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن، عمان: دار الشروق.
العابسي، سعد ظافر (٢٠٠٧). مدى فاعلية قائد المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية، (رسالة
ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠٠٥). تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في
مصر. المؤتمر السنوي الثالث عشر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجزء الثالث،
جامعة القاهرة.

العبد الله، فواز إبراهيم؛ وجمل، محمد جهاد (٢٠١٦). الإدارة المدرسية. (ط١)، عمان، الأردن: دار
الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان؛ وعبدالحق، كايد؛ وعدس، عبدالرحمن (٢٠١٣). البحث العلمي مفهومة وأدواته
وأساليبه. (ط١٥)، عمان: دار الفكر.

العسيلي، رجا خالد. (٢٠٠٧). تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة،
مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٨ (٤)، ١٧٩. ١٠٩.

عطية، محسن علي (٢٠٠٩). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. (ط١)، الأردن، عمان: دار صفاء
للنشر والتوزيع.

علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٥). القياس والتقويم التربوي في العملية التدريسية. (ط٥)، الأردن،
عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- العنزي، عدنان حمد (٢٠١٤). تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت. دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق (٨٤)، مصر.
- عوض الله، عصام الدين (٢٠١٣). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. (ط١)، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- الغنبوصي، سالم سليم (٢٠١١). التقويم الذاتي والخارجي للمدرسة كوحدة تعليمية متكاملة وتطوير الأداء. رسالة التربية، (٣٣)، سلطنة عمان.
- الغيثي، هاني سعيد (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان: نموذج مقترح. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تونس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تونس.
- القباس، هنادي عبد العزيز (٢٠١٤). التفكير الإستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وعلاقته بجودة الأداء المدرسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الطائف، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- الكرخي، مجيد (٢٠١٥). مؤشرات الأداء الرئيسية. (ط١)، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مجيد، سوسن شاكر؛ والزيادات، محمد عواد (٢٠١٥). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. (ط٢)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي. (ط١)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مشعان، ربيع هادي (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. (ط١)، ليبيا، طرابلس: مكتبة المجتمع العربي.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. (ط١)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠١١). النموذج التنظيمي للاعتماد المدرسي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- منصور، سمية حيدر (٢٠١١). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية)، ٣٣ (٢)، سوريا.
- موقع هيئة تقويم التعليم، تم استرجاعه بتاريخ (٢٧/٨/٢٠١٧م) من الموقع:

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Avissar, G., (2007): *School Principals and Inclusion: Views, Practices and Possible Signs of Burnout*. Ludwigsburg, Germany
- Chohen, Jonathan (2009). *School Climat: Research, Policy, Practical, and Teacher Education*, Center for Social and Emotional Education Teachers College, Columbia University City University of New York .
- Clark D et al. (2009): *School principals and school performance national center for analysis t of longitudinal data in educational research Washington*.
- Curren, Randall A. (2004): *Companion to the philosophy of Education . USA, Blackwell publishing Ltd .*
- David, A. Satt (2000) ; *The concise Dictionary of Business Management*, Routledge, Londo.
- Dinham, Stephen (2005). *Principal leadership for outstanding educational outcomes*, Faculty of Education, University of Wollongong, Wollongong, Australia.
- Gedikoglu, T; Keser, Z. (2008): *Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility*. International Journal of Human Sciences, Vol. 5, No 2, pp:2-23 .
- Huff, J. (2006): *Measuring a leader's practice: Past • efforts and present opportunities to capture what educational leaders do*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA
- Hussain, Ashiq and Others (2014): *Leadership strategies for School Improvement: A Qualitative Approach*, Journal of Social.
- Mosimann, Roland P (2007). *Patrick Mosimann and Meg Dussault*, The Performance mance Manager. ISBN 978-0-9730124.
- Ravitch, D. (2003). *National standards in American aducation: A citizen's guide*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Tikin Guy, Kerkhofs Lies (2002). *Create Mirror for your school*, European commission Doctorate – General for Education and culture, Brussels, Belgium .
- Victor, yu S. o (2009). *Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective*. European Journal of Social Sciences, 8 (1) J41- 167
- Webster, Merriam (2003). *Collegiate Dictionary*. Elerenth ed USA, Library of Congress .
- Willen, C. (2002). *Questioning skills for teachers*. What research says to teachers. 3. edition, Washington, D. C: National Educational Assessment.