



## واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة "دراسة ميدانية"

إعداد

أ/ محمد ماهر أبو النصر محمد

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بالدقهلية – جامعة الأزهر

أ.د/ محمد صبري حافظ محمود / د/ محمد عباس محمد عبد الرحيم  
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة / أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
المساعد – كلية التربية بالدقهلية -  
جامعة الأزهر  
والعميد الأسبق بكلية التربية بالدقهلية

## واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة "دراسة ميدانية"

محمد ماهر أبو النصر محمد ، محمد صبري حافظ محمود ، محمد عباس محمد عبد الرحيم.

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر .

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: m\_mohammed52@azhar.edu.eg

### ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، كما هدفت أيضاً إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تحسين الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، كما اعتمدت الدراسة أيضاً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة بلغ قوامها (710) من المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة جاء في فئة "متوسطة" من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (1,93)، وقد جاء بُعد صحة تنظيمية في المرتبة الأولى بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (2,00)، يليه بُعد تمكين المعلمين في المرتبة الثانية بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (1,91)، يليه بُعد قيادة مدرسية فعالة في المرتبة الثالثة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (1,89)، كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتحسين الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة.

*الكلمات المفتاحية: الفعالية المدرسية، قيادة مدرسية فعالة، صحة تنظيمية، تمكين المعلمين.*



---

## The reality of School Effectiveness in General Secondary Schools in Cairo Governorate "A field study"

Muhammad Maher Abu al-Nasr Muhammad, Muhammad Sabri Hafez Mahmoud, Muhammad Abbas Muhammad Abd al-Rahim.

Department of Management, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education for Boys, Cairo - Al-Azhar University.

<sup>1</sup>Correspondent author e-mail:: m\_mohammed52@azhar.edu.eg.

### Abstract

The current study aimed at identifying the reality of School Effectiveness in Public Secondary Schools in Cairo Governorate from the point of view of principals, vice principals and teachers. It also aimed at presenting a set of proposals that may contribute to improving school effectiveness in public secondary schools in Cairo Governorate. The study used the Descriptive Method and used a questionnaire as a tool for data collection. It was applied to a sample of (710) members of principals, vice principals and teachers in Public Secondary Schools in Cairo Governorate, The results of the study showed that the reality of School Effectiveness in Public Secondary Schools in Cairo Governorate was in the "medium" category, in terms of the degree of availability with an arithmetic mean (1.93), The Organizational Health Dimension came in the first place with a "medium" degree of availability, with an arithmetic mean (2.00), followed by the Teacher Empowerment Dimension in the second place with a "medium" degree of availability, with an arithmetic mean (1,91), followed by the Effective School Leadership Dimension in the Third place with a "medium" degree of availability, with an arithmetic mean (1,89), The study also presented a set of proposals to improve School Effectiveness in Public Secondary Schools in Cairo Governorate.

*Keywords:* School Effectiveness, Effective School Leadership, Organizational Health, Teacher Empowerment.

## مقدمة:

يعيش العالم اليوم في مجتمع دائم التغير والتطوير على كافة الأصعدة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي والانفجار المعرفي والذي أدى بدوره إلى ظهور بعض المشكلات في التعليم بجميع مراحلها وبخاصة مرحلة التعليم الثانوي العام، وهذه المشكلات أثرت بشكل واضح على أداء المدارس الثانوية العامة وعلى جودتها وفعاليتها، نظرًا للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وبذلك يُمثل إصلاح التعليم وتطويره مطلبًا ملجأً وضروريًا الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات التربوية التأقلم والتكيف مع تلك التحديات المستمرة وذلك من خلال تحسين أدائها بما يُمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية.

وتعد الفعالية المدرسية School Effectiveness هي الغاية المنشودة من وراء كافة المحاولات الإصلاحية والتطويرية سواء للإدارة المدرسية أو للعاملين أو للمؤسسة بصفة عامة (عيداروس، 2008، 150)، وتتضمن الفعالية المدرسية خصائص عدة أهمها، وجود بيئة تعليمية جيدة، وقيادة تربوية قوية، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وصنع القرار على أساس علمي، ومستوى عالٍ من فعالية المعلم (Wang, et al., 2013, 519)، وترتكز الفعالية المدرسية على مجموعة من الأبعاد أهمها، القيادة، والتعليم والتعلم، وإيجاد بيئة ثرية بالمعلومات، وإيجاد ثقافة مدرسية إيجابية، وبناء مجتمع تعليمي، والتطوير المهني المستمر للعاملين، وإشراك أولياء الأمور، والدعم الخارجي والموارد (Engel, et al., 2010, 141).

كما تتطلب فعالية المدرسة الحاجة إلى قيادة قوية، ووجود علاقة عمل فعالة بين المعلمين وأولياء الأمور وغيرهم في المجتمع، وأن تتمتع المدرسة بجو هادف ومشجع على التعلم وقادرة على تطوير الشخصية بشكل جيد، وأن تتسم المدرسة بجودة التعليم والتنمية المهنية للمعلمين، بالإضافة إلى وجود التزام كبير بالتميز التعليمي لجميع الطلاب، وسجل لمستوى تقدمهم والذي يُمكن من خلاله تعزيز نقاط القوة بالمدرسة والعمل على حل مشكلاتها (Agezo, 2010, 691).

وتُعد المرحلة الثانوية مرحلة تعليمية مهمة، وتزداد أهميتها خاصة في عصر العولمة واقتصاد المعرفة حيث تزداد الحاجة إلى الأفراد القادرين على العمل وفقًا لمعطيات المستجدات الحديثة، لذا أضحى يقاس تقدُّم الأمم بمدى استيعاب أبنائها في التعليم الثانوي وقدرتهم على المنافسة عالميًا (ضحاي وخاطر، 2015، 136)، ويمثل التعليم الثانوي العام جزءًا من السلم التعليمي المدرسي ومرحلة من مراحل المهمة، وتظهر أهميته في أنه يحتضن فئة عمرية مهمة ويُمثل بوابة العبور إلى مرحلة الشباب والاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية وتكوين الرؤى الواضحة لمستقبلهم ومستقبل وطنهم (البيلي، 2016، 223 – 224).

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من المحاولات والجهود العديدة المبذولة لتطوير التعليم وتحسين مخرجاته إلا أن ذلك لم يصل إلى حيز التطبيق الفعلي، وباستقراء الواقع الراهن للتعليم قبل الجامعي بمصر يتضح أن المدارس الثانوية العامة بمصر بشكل عام وبمحافظة القاهرة بشكل خاص تعاني الكثير من جوانب القصور والتي أدت بدورها إلى ظهور العديد من المشكلات التي تؤثر سلبيًا على العملية التعليمية وعلى جودتها وفعاليتها، من أهمها:

1- ضعف الكفاءات الفنية والمهنية عند بعض القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية العامة، بالإضافة إلى زيادة أعباء مديري المدارس، وتركيز الكثير منهم على أداء المطلوب منهم فقط بشكل تقليدي، وسيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين، وضعف رغبة الكثير من المعلمين في المشاركة في الإدارة (قرني، 2014، 67).

2- ضعف تشجيع المعلمين على التنمية المهنية، وقلة دعم المناخ المدرسي للتجديد والابتكار، وضعف تحفيز المعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي (داود، 2011، 53).

3- انخفاض الجودة النوعية لخريجي التعليم الثانوي العام نتيجة لانخفاض الجودة النوعية للتعليم الثانوي ذاته والتي نتج عنها ضعف صلاحية بيئة المدرسة للتعليم وذلك لضعف كفاءتها الداخلية، والعشوائية في جهود التطوير الخاصة بها، إضافة إلى انفصالها عن متطلبات سوق العمل (جوهر، 2012، 373).

4- الافتقار إلى وجود فلسفة واضحة وصادقة تُعبر عن رؤية النظام التعليمي لاستحداث واستخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرارات والتي يمكن أن تساعد على تطوير وتحسين الأداء وتقديم أفضل خدمة تعليمية ممكنة (الشحات، 2012، 276).

5- ضعف العلاقة بين العاملين من ناحية، وبينهم وبين أولياء الأمور والبيئة الخارجية من ناحية أخرى (جوهر، 2012، 378).

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإطار الفكري للفعالية المدرسية بالمؤسسات التعليمية؟
- 2- ما واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين؟
- 3- ما مقترحات تحسين الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على الإطار الفكري للفعالية المدرسية بالمؤسسات التعليمية.
- 2- الكشف عن واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين.
- 3- تقديم مقترحات لتحسين الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة.

#### أهمية الدراسة:

برزت أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

- تناولها لموضوع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة القاهرة والذي يعد من الموضوعات ذات الأهمية التي تحتاج هذه المدارس إلى تحسينه لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

- أهمية مرحلة التعليم الثانوي العام في إعداد طلابها الذين يمثلون كوادر المجتمع الحيوية وتأهيلهم نحو مسئولياتهم في المجتمع؛ حيث إنها تربط بين التعليم الأساسي والتعليم العالي.

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة القائمين على الإدارة المدرسية في التعرف على واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة وكيفية تحسينها.

- الاستفادة مما قد تسفر عنه هذه الدراسة من نتائج في إجراء بحوث مماثلة في المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة.

#### منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص

دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الموضوع محل الدراسة (الكسباني، 2012، 89)، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

#### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

1- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة الحالية للتعرف على واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة من حيث الأبعاد الآتية (قيادة مدرسية فعالة، صحة تنظيمية، تمكين المعلمين) وتقديم المقترحات التي قد تسهم في تحسينها.

2- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة باعتبارهم الدعامة الأساسية التي يقوم عليها الإصلاح والتجديد التربوي.

3- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة والتي تم اختيارها وفق الأسس العلمية المتفق عليها بحيث مثلت مجتمع الدراسة، وتم اختيار محافظة القاهرة باعتبارها عاصمة جمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى أنها أكبر المحافظات من حيث عدد السكان وكذلك عدد المدارس والمعلمين والطلاب.

4- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال شهرَيَ يناير وفبراير من عام 2021م.

#### مصطلحات الدراسة:

#### الفعالية المدرسية: School Effectiveness

تشير الفعالية المدرسية إلى الدرجة التي تُحقق بها المدارس أهدافها مقارنةً بالمدارس الأخرى التي تماثلها من حيث خصائص الطلاب من خلال شروط معينة من جانب المدرسة نفسها أو السياق المدرسي المباشر (Scheerens, 2000, 20).

وُقبصد بالفعالية المدرسية قدرة المدارس على القيام بوظائفها على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف الموضوعية من أجل تحسين جودة التعليم (Mulyani, et al., 2020, 280).

وتُعرّف الفعالية المدرسية إجرائيًا بأنها: مدى قدرة إدارة المدرسة الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة على تحقيق أهدافها بكفاءة في ظل الموارد المحدودة المتاحة بما يلبي حاجات المدرسة وحاجات بيئتها المحيطة من خلال أبعادها المتمثلة في قيادة مدرسية فعالة، صحة تنظيمية، تمكين المعلمين.

#### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم الفعالية المدرسية، ويمكن عرض أهم هذه الدراسات ذات الصلة بمجال الدراسة الحالية من الأقدم إلى الأحدث فيما يلي:

#### أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة القرعان (2014) إلى الكشف عن درجة توفر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبيانان، أعدت الاستبانة الأولى لقياس درجة توافر الحوافز، وأعدت الاستبانة الثانية لقياس مستوى فاعلية المدرسة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (464) معلمًا ومعلمةً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة توافر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش جاءت متوسطة، وجاء مستوى فاعلية المدرسة متوسطًا في جميع المجالات، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة توافر الحوافز ومجالات فاعلية المدرسة.

وأجرت البلاسة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (180) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من المدارس الثانوية في لواء الرمثا في الأردن، ولتحقيق الهدف تم استخدام استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول لقياس المهام التنظيمية، والجزء الثاني لقياس درجة فاعلية المدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم التنظيمية وفاعلية المدرسة.

وقام الجارية (2021) بدراسة للتعرف على دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة على عينة ممثلة من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظات (القاهرة- الشرقية- أسيوط) بلغ عددهم (1138) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية من وجهة نظر المعلمين وقع في فئة (متوسطة) من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (1,71).

وقدمت الدراسة تصوّرًا مقترحًا لتطوير دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحسين الفعالية المدرسية.

#### ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

اهتمت دراسة رامبرج (Ramberg 2019) بالتعرف على مدى ارتباط خصائص الفعالية المدرسية في الواقع بتصورات الطلاب لرعاية المعلمين، وتم جمع البيانات من 150 مدرسة ثانوية في بلدية ستوكهولم، واستخدمت الدراسة استبانتيين، طبقت استبانة على عينة من المعلمين والتي بلغ عددهم (2037) معلمًا ومعلمة، كما طبقت استبانة أخرى على عينة من طلاب الصف التاسع في جميع المدارس العامة والعديد من المدارس المستقلة في بلدية ستوكهولم والتي بلغ عددهم (8022) طالبًا وطالبة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن خصائص الفعالية المدرسية تشكل أساسًا مهمًا لتعزيز جودة علاقات المعلمين مع طلابهم.

واستهدفت دراسة إيسيك (Işik 2020) التعرف على كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على فعالية المدرسة من خلال الدور الوسيط للالتزام الوجداني والرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلمًا ومعلمة من المدارس الواقعة في ثلاث مناطق مركزية في قونية وسط الأناضول بتركيا، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية للاستجابة على مقياس القيادة الأخلاقية والالتزام الوجداني والرضا الوظيفي وفعالية المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية للقيادة الأخلاقية بالالتزام الوجداني والرضا الوظيفي وفعالية المدرسة، كما أظهرت النتائج أن اتجاهات العمل (الالتزام الوجداني والرضا الوظيفي) توسطت جزئيًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وفعالية المدرسة، مما يشير إلى التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على فعالية المدرسة.

وهدفت دراسة كونجيندا وآخرون (Kongjinda, et al. 2020) إلى دراسة القيادة الريادية لمديري المدارس والثقافة المدرسية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والفعالية المدرسية في المدارس الخاصة في تايلاند، واستخدمت الدراسة استبانة، وبلغت عينة الدراسة (529) من مديري ومعلمي المدارس الخاصة بتايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات القيادة الريادية لمديري المدارس والثقافة المدرسية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وفعالية المدارس الخاصة في تايلاند كانت في مستويات مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أن القيادة الريادية لمديري المدارس الخاصة لم يكن لها أي تأثير مباشر على فعالية المدرسة، في حين كان لها تأثير ذات دلالة إحصائية على فعالية المدرسة من خلال ثقافة المدرسة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية موضوع الفعالية المدرسية بالمرحلة المختلفة بشكل عام وبالمرحلة الثانوية العامة بشكل خاص مثل دراسة (Ramberg, 2019)، كما اتفقت أيضًا مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) مثل دراسة (الجارية، 2021م).



- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدف ومجتمع الدراسة حيث هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتحسين الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة واقتصرت على المديرين والوكلاء والمعلمين بهذه المدارس.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومنهجها والإطار الفكري لها، والاهتداء إلى المصادر والمراجع والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات الدراسة الميدانية وتقديم بعض المقترحات.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

شهد القرن الحادي والعشرون تغيرات سريعة في جميع مجالات النشاط البشري، وهذه التغيرات حولت البيئة المدرسية إلى بيئة أكثر ديناميكية وتعقيداً مما كانت عليه في الماضي، وهذه البيئة المدرسية الجديدة - بما تواجهه من ضغوط وتحديات خارجية - تتطلب إدراكاً متزايداً لأهمية قيادة المدرسة في دعم التغيير وتوفير الجودة التعليمية (-Brauckmann & Pashiardis, 2011, 11)، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالفعالية المدرسية School Effectiveness من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية، لذا، تعد الفعالية المدرسية قضية ملحة وضرورية لتحديد درجة نجاح المؤسسة التعليمية في أداء مهامها، وفيما يلي يتم عرض الإطار النظري للفعالية المدرسية من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومعوقاتها:

#### أولاً: مفهوم الفعالية المدرسية:

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة، إلا أنه لا يوجد اتفاق على ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد؛ نظراً لتعدد وجهات النظر ولاختلاف الزوايا التي تم تناول هذا المفهوم من خلالها.

فتُعرّف الفعالية في مجال الاقتصاد على أنها الربح الذي يتحقق عند تحقيق الناتج المرغوب. أما في سياق المدرسة، فإن الناتج المرغوب ليس الربح؛ لذلك ينبغي تحديد النتائج أو المخرجات المطلوبة تحديداً ووضوحاً (Samy & Cook, 2009, 185).

ويقصد بالفعالية المدرسية "قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق أهدافها من خلال الأبعاد الأربعة الآتية (نمو الطلاب- الرضا الوظيفي للمعلمين- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي- التجديد والتطوير)" (المالكي، 2014، 309).

كما يشير مفهوم الفعالية المدرسية إلى الفعالية متعددة الأبعاد للقيادة وللمعلمين ولطلاب المدرسة من أجل تحقيق أهدافهم التعليمية (Shih & Tsai, 2016, 1377).

يتضح مما سبق أن مفهوم الفعالية المدرسية يشير إلى مدى تحقيق المستوى المرغوب من المخرجات بالنظر إلى الأهداف الموضوعية، لذا فإن الفعالية المدرسية تتحدد في ضوء مقارنة أداء المدرسة بأهدافها.

#### ثانيًا: أهمية الفعالية المدرسية:

تأتي أهمية الفعالية المدرسية من نتائج أبحاثها حيث أظهرت أن نتائج الطلاب مرتبطة بشكل إيجابي بفعالية المدارس، فالمدارس ذات الخصائص الأكثر فعالية تنتج طلابًا أفضل، وعلى الرغم من أن التحصيل الدراسي للطلاب يُستخدم كمؤشر لنجاح المدرسة، إلا أن المدارس تدرك أهمية العوامل الاجتماعية المرتبطة بمدارس الطلاب، لذا، فإن سلوكيات الطلاب وتجاربهم وتوقعاتهم هي أيضًا مؤشرات أساسية لمدرسة ناجحة، كما تعد قدرة المدرسة على تحسين النتائج باستخدام الموارد المتاحة جانبًا رئيسيًا في فعالية المدرسة، وتنبع أهمية الفعالية المدرسية أيضًا من وجود افتراض مؤداه أنه بمجرد تحديد خصائص المدارس الناجحة يُمكن للمدارس الأخرى أن تكرر نجاحها، وبالتالي، فإن فهم العوامل المحددة للفعالية المدرسية يمكن أن يساعد على تحسين المدارس (Inter-American Development Bank, 2014, 1-2).

وتستمد الفعالية المدرسية أهميتها بشكل عام من الأهداف التعليمية التي يتعين تحقيقها في نظام تعليمي معين (Al Ahbabi, 2018, 55)، وتهتم فعالية المدرسة بهيكل وثقافة المؤسسة والتعبير عن الأساليب التي تعمل الخطط والسياسات والممارسات من خلالها على تحسين الأهداف العامة للمدرسة وفعالية المعلمين على مستوى الفصول الدراسية، وتشمل الإنجازات الكلية للطلاب في جميع مجالات التعلم الثلاثة (Dahiru, et al., 2018, 179).

يتضح مما سبق أن جوهر الفعالية المدرسية يتمثل في أنها محاولة لفهم الطريقة التي يتم بها قيادة المدارس وتنظيمها وتزويدها بالموارد التي تؤثر على جودة نتائج الطلاب.

#### ثالثًا: أهداف الفعالية المدرسية:

تحظى الفعالية المدرسية باهتمام كبير في الأدبيات النظرية والبحثية، وبوجه عام، هناك هدفان أساسيان أولهما، تحديد العوامل التي تميز المدارس الفعالة، وثانيهما، تحديد الاختلافات في النتائج التعليمية في هذه المدارس، ويتمثل الهدف النهائي في فهم الكيفية التي يمكن للمدارس من خلالها أن تزيد من تقدم الطلاب إلى أقصى حد ممكن (Lazaridou & Iordanides, 2011, 3).

كما تهدف الفعالية المدرسية في كل أنشطتها التربوية إلى تحقيق التعليم للتمييز، وتُحقق المدرسة ذلك من خلال بيئة مدرسية آمنة، ومناخ اجتماعي مدرسي جيد توفره قيادة مدرسية فعالة في ضوء رؤيتها ورسالتها الواضحة، والمشاركة المجتمعية، والتنمية المهنية المستمرة لجميع العاملين بها، وتوكيد الجودة والمساءلة، والإسهام في خلق مجتمع متعلم يأخذ بثقافة الحوار والديمقراطية والمغابرة، واستخدام المستحدثات التكنولوجية (الجوت وشاذلي، 2007، 280).

يتضح مما سبق أن أهداف الفعالية المدرسية تركز بشكل كبير على تحديد الفروق في الأداء بين المدارس المختلفة وذلك بعد تحديد العوامل المؤثرة في فعاليتها وهو ما يدفع هذه المدارس إلى بذل قصارى جهدها لتحقيق أفضل أداء ممكن والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا ما يميز مدرسة عن أخرى.



#### رابعًا: أبعاد الفعالية المدرسية:

تنوعت وتعددت أبعاد الفعالية المدرسية نظرًا لتنوع وتعدد آراء الكُتاب والباحثين من دراسة لأخرى حسب طبيعة وهدف كل دراسة وحسب اختلاف البيئات وحسب المشكلات التي تعالجها كل دراسة. حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن أبعاد الفعالية المدرسية تتمثل في: قيادة المدير، والرؤية والأهداف المشتركة بين العاملين، وبيئة تعليمية عالية الجودة، والتعليم والتعلم عالي الجودة، وتوقعات عالية من الإنجازات الممكنة للطلاب، واستخدام التعزيز الإيجابي والمكافآت، والرصد الدقيق لتقدم الطلاب، والاهتمام بحقوق الطلاب ومسئولياتهم، ومستويات عالية من مشاركة أولياء الأمور، والتنمية المهنية للعاملين، ودعم المعلمين، واكتساب الموارد، وممارسة التعليم الفعال، والتنسيق في المناهج الدراسية والتعليم (Wu, 2005, 4-5).

بينما أكدت إحدى الدراسات على أبعاد الفعالية المدرسية والتي تسهم في تحسين المدرسة في ظل الظروف الصعبة والتحديات وهي: التركيز على التعليم والتعلم، والقيادة، وخلق بيئة غنية بالمعلومات، وخلق ثقافة مدرسية إيجابية، وبناء مجتمع التعلم، والتنمية المهنية المستمرة، ومشاركة أولياء الأمور، وموارد ودعم خارجي (Engel, et al., 2010, 141). كما أن هناك مجموعة من الأبعاد التي لها تأثير كبير على الفعالية المدرسية وتشمل: القيادة القوية، وأخلاقيات التعلم والبيئة، والتعزيز الإيجابي، والرصد الدقيق لتقدم الطلاب، والتعليم الهادف (Shepherd, 2011, 6).

وسوف تقتصر الدراسة على ثلاثة أبعاد وهي (قيادة مدرسية فعالة- صحة تنظيمية- تمكين المعلمين) نظرًا لارتباطهم القوي وتأثيرهم في تحسين الفعالية المدرسية، ويمكن تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل فيما يلي:

#### 1- قيادة مدرسية فعالة:

تشير القيادة إلى قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشرًا مهمًا للحكم على قيادته بالفعالية (شحاته والنجار، 2003، 242)، فالقيادة المدرسية المأمولة لا بد أن تكون مهيأة ومستعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية من خلال قضاء وقت أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وبناء علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أم خارجها لتحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تُسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فرق عمل تحقق الأهداف الموضوعية (الزهيري، 2008، 246).

كما تعتبر القيادة المدرسية عنصرًا مهمًا من عناصر القيادة التربوية التي تعمل على تحفيز جهود كافة عناصر العملية التربوية وتنشيطها، فالقيادة المدرسية هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال تنظيم المدرسة وتخطيط وتوجيه حركة العمل بها على أسس علمية وعملية من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها المنشودة (محروس، 2015، 577)، وتتضمن القيادة المدرسية عناصر أساسية تتمثل في مناخ وجو عمل إيجابي، وأنشطة هادفة، وإدارة الصف، واتخاذ القرارات، وبرنامج تدريب أثناء الخدمة، كما تتضمن أيضًا عناصر تسهيلية وتتمثل في إجماع على

القيم والأهداف، وتخطيط وتنسيق بعيد المدى، وثبات واستقرار للهيئات التدريسية والإدارية، ودعم كافٍ لتطوير المدرسة (الهواشي، 2005، 309).

وتعد القيادة المدرسية عنصرًا أساسيًا في إصلاح المدارس حيث يواجه المديرون تحديات متصاعدة تستند إلى مطالب مختلفة من فئات مختلفة، وينبغي أن يكون مديرو المدارس مستعدين تمامًا لتغيير سماتهم القيادية نحو فعالية المدارس وليس فقط نحو إدارة المباني والميزانيات، فالمدير الذي يتمتع بسمات جيدة في القيادة يمكن أن يحتفظ بعاملين يتمتعون بجودة عالية، وقرارات المعلمين حول البقاء في المدرسة يعتمد على جودة الدعم الإداري، وينبغي على المدير كقائد للمدرسة أن يكون مستعدًا للتعامل مع الطبيعة المعقدة لمسئوليات المدير ومع المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية التي لا يمكن تجنبها والتي يمكن أن تكون عائقًا أمام جهود التحسين (Bagobiri, et al., 2014, 40).

ومن ثم أصبح عمل مدير المدرسة ليس بالعمل الروتيني الذي يتم داخل المدرسة بل تعددت مسؤولياته ومهامه وامتدت إلى البيئة المحيطة وتعددت معها الأدوار القيادية للمدير بحيث تشمل دوره كمخطط للعمل التعليمي؛ حيث يبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، ودوره كمشرف تربوي؛ حيث يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها ودراسة المناهج الدراسية وطرق التدريس وغيرها، ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية؛ حيث يتعامل مع العاملين في مدرسته في إطار من العلاقات الإنسانية، ودوره كمقوم للعمل المدرسي؛ للوقوف على حسن سير العملية التعليمية والتربوية ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها (الحري، 2006، 89).

يتضح مما سبق أن المديرين كقادة يعتبرون مساهمين أساسيين في نجاح المدارس ويقومون بأدوار مختلفة ومتعددة الأبعاد، ويتحملون المسؤولية عن نتائج مدارسهم ويقع على عاتقهم مهام ومسئوليات عديدة من أجل تحسينها، ويتطلب ذلك منهم القيام بأدوارهم على أكمل وجه من خلال مشاركتهم في الأنشطة المدرسية وتشجيع العمل الجماعي ومشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذ التدابير التصحيحية على الفور وتقديم المساعدة للمعلمين من خلال ملاحظاتهم المهنية مع مشاركة جميع العاملين وأصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

## 2- صحة تنظيمية:

ظهر مصطلح الصحة التنظيمية لأول مرة من قبل Miles في عام 1969م لدراسة مناخ المدارس، ووفقًا لـ Miles، فإن المنظمة الصحية ليست منظمة تعيش في بيئتها فحسب، بل تستخدم أيضًا قدراتها باستمرار لمواجهة الصعوبات والبقاء على المدى الطويل، ويعني هذا المصطلح قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع بيئتها وخلق التضامن والانسجام بين أعضائها وتحقيق أهدافها (Korkmaz, 2007, 33).

وتشير الصحة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إيجاد بيئة تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي ودعم رفاهية العاملين، بمعنى قدرة المؤسسة على العمل بفعالية والتكيف بشكل ملائم والتغيير المناسب والنمو من الداخل (Omoyemiju & Adediwura, 2011, 165)، كما تشير إلى الانسجام البيئي والاستمرارية، وتحقيق الصحة التنظيمية للمدارس، يزداد تعلم الطلاب وتحصيلهم وتصبح المدارس أكثر فعالية (Parlar & Cansoy, 2017, 18).

وتعكس الصحة التنظيمية قدرة المؤسسة على توقع العوامل التنظيمية التي تتسبب في زيادة الضغوط المهنية والنفسية الواقعة على الأفراد والتي قد تؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية أو شعورهم بعدم الراحة في بيئة العمل والسعي للحد من تلك العوامل والسيطرة عليها (رشاد وعزب، 2017، 44)، وتُكسب الصحة التنظيمية المدرسة القدرة على مواجهة التحديات من جهة، وتضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها وتطوير برامجها من جهة أخرى، فباستجابتها للمتغيرات على اختلافها تتكون لديها القدرة على التكيف ومسايرة المستجدات المتسارعة وجعل بيئة التعلم داخل المدرسة محفزة لأنها تعبر عن الواقع الذي تعيش فيه باعتبارها نظامًا مفتوحًا على المجتمع الخارجي وتتفاعل معه بإيجابية (السبيعي، 2016، 341).

وذكرت إحدى الدراسات أن هناك سبعة أبعاد للصحة التنظيمية تندرج تحت ثلاثة مستويات (المؤسسي- الإداري- الفني)؛ حيث يتضمن المستوى المؤسسي بُعد التكامل المؤسسي، ويتضمن المستوى الإداري أربعة أبعاد تتمثل في تأثير المدير والاعتبارية والمبادرة بالعمل ودعم الموارد، ويتضمن المستوى الفني بُعدين هما الروح المعنوية والتأكيد على النواحي الأكاديمية (Hoy & Miskel, 2013, 215)، وتحقق الصحة التنظيمية للمدرسة من خلال الانسجام والتكامل بين هذه المستويات وبالتالي توجه المدرسة كل طاقتها نحو تحقيق أهدافها (أحمد وآخرون، 2018، 115).

يتضح مما سبق أن الصحة التنظيمية تهتم بدراسة بيئة العمل من أجل تطويرها وتحسين فعاليتها بحيث تكون بيئة مناسبة وصحية، وتشمل الصحة التنظيمية جميع عناصر المنظومة التعليمية، وتركز على العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للمدرسة ومن ثم بتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

### 3- تمكين المعلمين:

ظهر موضوع التمكين في أدبيات الإدارة في سبعينيات القرن الماضي، وازداد الاهتمام به من الناحية النظرية والتطبيقية خلال الثمانينيات والتسعينيات (Fauzi, 2016, 102)، ويتمثل جوهر عملية التمكين في تقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين ليصبحوا مسئولين عن العمل وتحقيق أهدافه بنجاح، وتوفير فرص النمو المهني، والحصول على المعلومات ووجود نظام للمكافآت يتسم بالعدالة، ومن الضروري أن يسود مناخ يُشعر المعلم بالاحترام والتقدير والثقة بالنفس في المدرسة ويتقبل المحاسبية (حسن، 2013، 134)، ويضمن التمكين بشكل عام فعالية الأداء وفعالية استثمار الموارد البشرية ويجعل العمل أكثر قيمة وأكثر تحفيزًا مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بسهولة (الشريفي والتنح، 2011، 139).

ويعني تمكين المعلمين تأهيل المعلمين للتدريس النظري والعملي، فهو يركز على موضوعات المناهج الدراسية ذات الصلة، كما يشير إلى مشاركة المعلمين في تحديد الأهداف والسياسات المدرسية وسلطتهم لممارسة الحكم المهني حول ما يتم تدريسه وكيف يتم تدريسه، وتطوير علاقة منسجمة مع البيئة بمعنى قدرة المعلمين وإمكاناتهم على تحقيق الأهداف المدرسية والأهداف التعليمية (Jha, 2011, 50)، ويرتبط تمكين المعلمين بشكل عام بزيادة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس، كما يعزز تمكين المعلمين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والشعور بالكفاءة المهنية واحترام الذات مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المعلمين (Lee, et al. 2011, 65).

وقد حددت إحدى الدراسات أبعاد تمكين المعلمين وتمثيل في المشاركة في صنع القرارات، النمو المهني، المكانة، الكفاءة الذاتية، الاستقلالية، التأثير في الحياة المدرسية (Tindown, 2019, 618)، وينبغي على مديري المدارس أن يكونوا على دراية بممارسات التمكين في البيئة المدرسية، بالإضافة إلى المهارات والسلوكيات التي تتضمنها هذه الممارسات لتحقيق أقصى قدر من الإنجازات الطلابية (Moran & Larwin, 2017, 2).

يتضح مما سبق أنه لكي يتم تمكين المعلمين، ينبغي على المدارس إيجاد بيئات تساعد على منح المعلمين الصلاحيات والاستقلالية لصنع القرارات التي تدعم تعلم الطلاب، وتزويد المعلمين بالموارد اللازمة، ودعم فرص النمو المستمر، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم لإحداث التغيير في مجتمعهم المدرسي.

#### خامسًا: معوقات الفعالية المدرسية:

هناك العديد من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق فعالية المدرسة، وترتبط هذه المعوقات بجميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية سواء أكانت داخل المدرسة أم خارجها كالمدير أو المعلم أو النظام التربوي أو البيئة المحيطة، ومن هذه المعوقات، ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، وقلة توافر كفاءات علمية مدربة، وكثرة الأعباء الروتينية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وقلة وضوح الرؤية أو الهدف العام، وضعف التعاون والتنسيق بين العاملين وكثرة الصراعات، ومقاومة التغيير، وضعف الخلفية الثقافية أو العلمية لدى بعض المديرين، وضعف المهارات الإدارية لدى بعض المديرين (عزازي، 2011، 121-122).

كما ذكرت إحدى الدراسات بعض المعوقات التي تؤثر على الفعالية المدرسية، وسيتم عرض هذه المعوقات فيما يلي (عطوي، 2014، 63):

أ- معوقات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية: وتتمثل في: النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، والضعف العام في مستوى بعض الطلاب، ووجود بعض الطلاب غير الأسوياء، وضعف التفاعل بين المعلمين والطلاب في المدرسة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وزيادة أعداد الطلاب في الصف الواحد، وقلة وضوح فلسفة النشاطات التربوية، وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة، والنقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات ومختبرات وساحات وملاعب وغير ذلك، وتفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.

ب- معوقات إدارية: وتتمثل في: قلة مناسبة كثير من المباني المدرسية وضعف كفايتها، وضعف توفير الإمكانيات المالية اللازمة لأعمال الصيانة ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية، وضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري، وضعف استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات، والضغط الاجتماعي من أفراد المجتمع المحلي، والتشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.

يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات التي تؤثر بشكل سلبي على فعالية المدرسة، ولا بد من التغلب عليها ومواجهتها من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ حيث تؤثر هذه المعوقات على أداء العمل المدرسي وبالتالي ضعف قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها المنشودة.



### الجزء الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة من خلال التعرف على درجة توافر الأبعاد الثلاثة الآتية (قيادة مدرسية فعالة، صحة تنظيمية، تمكين المعلمين) من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين.

ثانياً: بناء أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وتم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق والثبات والاتساق الداخلي لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1- الصدق الخارجي لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة، وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في صورتها النهائية، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert الثلاثي (كبيرة- متوسطة- ضعيفة) للتعرف على درجة توافر كل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة.

#### 2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (John, 2012, 618)، فبعد التأكد من الصدق الخارجي لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتهي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، واتضح أن جميع فقرات أداة الدراسة ترتبط بالبعد الذي تنتهي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

#### 3- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) وقد بلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0,99)، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

ثالثًا: مجتمع الدراسة وعينتها:

تضمن مجتمع الدراسة المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة، والبالغ عددهم (11192) بحسب البيان الصادر عن الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020/2019م، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في تحديد عينة الدراسة، وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة في كل طبقة على حده باستخدام معادلة Krejcie and Morgan (Lodico, et al., 2006, 146)، وتبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من فئة (مدير) بلغ (142) مديرًا، كما أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من فئة (وكيل) بلغ (87) وكيلًا، كما أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من فئة (معلم) بلغ (371) معلمًا، ويوضح الجدول رقم (1) مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

| الفئة | المجتمع | الحد الأدنى للعينة العشوائية | نسبة العينة إلى المجتمع |
|-------|---------|------------------------------|-------------------------|
| مدير  | 224     | 142                          | 63,39%                  |
| وكيل  | 112     | 87                           | 77,68%                  |
| معلم  | 10856   | 371                          | 3,42%                   |

وقد قام الباحث بتوزيع (750) استبانة على مجتمع الدراسة المستهدف مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي والعدد المستهدف لكل فئة، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات المستردة (723) استبانة بنسبة (96,40%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، حيث فقدت (27) استبانة أثناء عملية التطبيق بنسبة فاقد (3,60%)، وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحث وبعض الأفراد، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (13) استبانة بنسبة (1,73%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ليقصر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل على (710) استبانة فقط بنسبة (94,67%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

رابعًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

أ - التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل الاستجابات وأكبرها تكرارًا.



- ب- المتوسط الحسابي: وهو أهم مقاييس النزعة المركزية، حيث يُمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة/ بُعد/ محور في الاستبانة.
- ج- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.
- د- معامل الاختلاف: للمقارنة بين درجة تشتت استجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية.
- هـ- تم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، الإصدار الخامس والعشرون لعام 2017م.

خامسًا: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أ- النتائج الإجمالية لواقع أبعاد الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة:

جدول رقم (2) النتائج الإجمالية لواقع أبعاد الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة

| الترتيب | درجة التوافر | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد الفعالية المدرسية |
|---------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| 3       | متوسطة       | 42,28%         | 0,80              | 1,89            | قيادة مدرسية فعالة      |
| 1       | متوسطة       | 32,81%         | 0,66              | 2,00            | صحة تنظيمية             |
| 2       | متوسطة       | 36,37%         | 0,70              | 1,91            | تمكين المعلمين          |
| -       | متوسطة       | 36,25%         | 0,70              | 1,93            | إجمالي الأبعاد          |

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة التوافر لإجمالي واقع أبعاد الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة جاءت في فئة "متوسطة" بمتوسط حسابي (1,93)، الأمر الذي يشير إلى أن أداء المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة ليس على المستوى المطلوب والمأمول، وبترتيب أبعاد الفعالية المدرسية يتضح أن بعد صحة تنظيمية جاء في المرتبة الأولى بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (2,00)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الإدارة المدرسية لأهمية الصحة التنظيمية ودورها في توفير بيئة مدرسية مناسبة من خلال التكامل المؤسسي ودعم الموارد ورفع الروح المعنوية والتأكيد على النواحي الأكاديمية والتي تسهم في تحسين العملية التعليمية، يليه بُعد تمكين المعلمين في المرتبة الثانية بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (1,91)، يليه بُعد قيادة مدرسية فعالة في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة توافر "متوسطة" بمتوسط حسابي (1,89)، وقد يعزى ذلك إلى انتهاج القيادة المدرسية الأسلوب التقليدي في الإدارة.

ب- النتائج التفصيلية لواقع أبعاد الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية  
بمحافظة القاهرة:

البُعد الأول: قيادة مدرسية فعالة:

جدول رقم (3) استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد قيادة مدرسية فعالة

| م | العبرة  | الاستجابات |        |        | الانحراف المعياري | درجة التوافر الترتيب |
|---|---|------------|--------|--------|-------------------|----------------------|
|   |   | كبيرة      | متوسطة | ضعيفة  |                   |                      |
| 1 | تشرك القيادة المدرسية أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات المدرسية.             | 152        | 210    | 348    | 0,79              | متوسطة               |
|   |   | %21,41     | %29,58 | %49,01 |                   |                      |
| 2 | توضح القيادة المدرسية التشريعات المنظمة للعملية التعليمية لأعضاء المجتمع المدرسي. | 249        | 160    | 301    | 0,88              | متوسطة               |
|   |   | %35,07     | %22,54 | %42,39 |                   |                      |
| 3 | تُوزَع الأعمال على أعضاء المجتمع المدرسي مع مراعاة قدراتهم وإمكاناتهم.            | 234        | 151    | 325    | 0,88              | متوسطة               |
|   |   | %32,96     | %21,27 | %45,77 |                   |                      |
| 4 | تشجع القيادة المدرسية الحوار الهادف في العمل المدرسي.                             | 265        | 138    | 307    | 0,90              | متوسطة               |
|   |   | %37,32     | %19,44 | %43,24 |                   |                      |
| 5 | توظف القيادة المدرسية التكنولوجيا الحديثة في حفظ المعلومات وتصنيفها.              | 237        | 193    | 280    | 0,85              | متوسطة               |
|   |   | %33,38     | %27,18 | %39,44 |                   |                      |
| 6 | توفر القيادة المدرسية قنوات اتصال مفتوحة مع أعضاء المجتمع المدرسي.                | 230        | 189    | 291    | 0,85              | متوسطة               |
|   |   | %32,39     | %26,62 | %40,99 |                   |                      |
| 7 | تشجع القيادة المدرسية أعضاء المجتمع المدرسي على العمل الجماعي.                    | 263        | 139    | 308    | 0,91              | متوسطة               |
|   |   | %37,04     | %19,58 | %43,38 |                   |                      |
| 8 | تعمل القيادة المدرسية على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالمدرسة.              | 276        | 144    | 290    | 0,89              | متوسطة               |
|   |   | %38,87     | %20,28 | %40,85 |                   |                      |
| 9 | تكافئ القيادة المدرسية العاملين المبدعين في                                       | 210        | 123    | 377    | 0,88              | متوسطة               |



البعد الثاني: صحة تنظيمية:

جدول رقم (4) استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد صحة تنظيمية

| م  | العبرة   | الاستجابات |        |        | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التوافر الترتيب |
|----|--|------------|--------|--------|-------------------|-----------------|----------------------|
|    |  | كبيرة      | متوسطة | ضعيفة  |                   |                 |                      |
| 1  | تمتلك إدارة المدرسة القدرة على التعامل مع الضغوط الخارجية.                   | 148        | 197    | 365    | 0,79              | متوسطة          | 11                   |
|    |  | 20,85%     | 27,75% | 51,41% |                   |                 |                      |
| 2  | تحصي إدارة المدرسة المعلمين من تدخلات بعض أولياء الأمور غير المقبولة.        | 263        | 151    | 296    | 0,89              | متوسطة          | 3                    |
|    |  | 37,04%     | 21,27% | 41,69% |                   |                 |                      |
| 3  | تتخذ القرارات المدرسية بناءً على معلومات صحيحة.                              | 271        | 136    | 303    | 0,90              | متوسطة          | 4                    |
|    |  | 38,17%     | 19,15% | 42,68% |                   |                 |                      |
| 4  | تحرص إدارة المدرسة على الاستفادة من مبادرات العاملين الإبداعية.              | 235        | 136    | 339    | 0,89              | متوسطة          | 8                    |
|    |  | 33,10%     | 19,15% | 47,75% |                   |                 |                      |
| 5  | يستطيع مدير المدرسة مناقشة القرارات التي يتخذها رؤسائه في الإدارة التعليمية. | 155        | 188    | 367    | 0,80              | متوسطة          | 10                   |
|    |  | 21,83%     | 26,48% | 51,69% |                   |                 |                      |
| 6  | يملك مدير المدرسة القدرة في التأثير على أعضاء المجتمع المدرسي.               | 240        | 185    | 285    | 0,86              | متوسطة          | 5                    |
|    |  | 33,80%     | 26,06% | 40,14% |                   |                 |                      |
| 7  | يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة.                                    | 226        | 200    | 284    | 0,84              | متوسطة          | 6                    |
|    |  | 31,83%     | 28,17% | 40,00% |                   |                 |                      |
| 8  | تحرص إدارة المدرسة على توفير بيئة تحتية مناسبة للتعليم.                      | 185        | 229    | 296    | 0,81              | متوسطة          | 9                    |
|    |  | 26,06%     | 32,25% | 41,69% |                   |                 |                      |
| 9  | يشعر العاملون بالمدرسة بمستوى عالٍ من الرضا عن العمل.                        | 218        | 173    | 319    | 0,86              | متوسطة          | 7                    |
|    |  | 30,70%     | 24,37% | 44,93% |                   |                 |                      |
| 10 | يحرص المعلمون على الارتقاء بالمستوى التحصيلي لطلابهم.                        | 523        | 174    | 13     | 0,49              | كبيرة           | 1                    |
|    |  | 73,66%     | 24,51% | 1,83%  |                   |                 |                      |



|    |  |   |        |        |       |      |      |        |   |
|----|--|---|--------|--------|-------|------|------|--------|---|
| 11 | يُعطي المعلمون الفرصة للطلاب لإبداء الرأي بحرية. | ك | 428    | 231    | 51    | 2,53 | 0,63 | كبيرة  | 2 |
|    |  | % | %60,28 | %32,54 | %7,18 |      |      |        |   |
|    | إجمالي بُعد صحة تنظيمية                          |   |        |        |       | 2,00 | 0,66 | متوسطة | - |

يتضح من الجدول رقم (4) أن درجة توافر إجمالي بُعد صحة تنظيمية تقع في فئة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2,00)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1,69) إلى (2,72)، أي أن العبارات تراوحت درجة توافرها بين كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "يحرص المعلمون على الارتقاء بالمستوى التحصيلي لطلابهم" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (2,72)، وانحراف معياري (0,49)، وقد يعزى ذلك إلى أن حرص المعلمين على الارتقاء بمستوى تحصيل طلابهم نابع من إدراكهم وإحساسهم بالمسئولية الملقاة على عاتقهم وأنهم المخولون للقيام بهذا الدور وشعورهم بأداء رسالة سامية وأن الطالب هو محور العملية التعليمية وغايتها.

- كما جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "يُعطي المعلمون الفرصة للطلاب لإبداء الرأي بحرية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (2,53)، وانحراف معياري (0,63)، وقد يعزى ذلك إلى النمط الديمقراطي الذي ينتهجه المعلمون داخل فصولهم من خلال إعطاء طلابهم الفرصة في التعبير عن آرائهم مما يؤثر بشكل إيجابي على سير العملية التعليمية.

- بينما جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "يستطيع مدير المدرسة مناقشة القرارات التي يتخذها رؤساؤه في الإدارة التعليمية" في الترتيب العاشر وقبل الأخير بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (1,70)، وانحراف معياري (0,80)، وقد يعزى ذلك إلى الأسلوب التقليدي الذي تنتهجه الإدارة التعليمية من خلال قلة حرصها على إتاحة الفرصة لمناقشة القرارات مع مدير المدرسة وحصر دوره فقط في تنفيذ هذه القرارات مما يؤثر سلباً على أداء مدرسته نظراً لأن المدير يكون على دراية تامة بما يحدث داخل مدرسته ويدرك بشكل كبير مدى تأثير هذه القرارات على سير العملية التعليمية، وقد يرجع ذلك إلى قلة تواصل المدير مع الإدارة التعليمية نظراً لضعف المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة في طرح أفكاره ومقترحاته.

- كما جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تمتلك إدارة المدرسة القدرة على التعامل مع الضغوط الخارجية" في الترتيب الحادي عشر والأخير بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (1,69)، وانحراف معياري (0,79)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف السلطات المخولة لإدارة المدرسة التي تُمكنهم من التعامل مع الضغوط الخارجية وحماية المدرسة منها، وقد يرجع ذلك إلى قلة وجود آليات واضحة للتعامل الفوري مع هذه الضغوط وتوقعها والتكيف معها وإيجاد حلول ممكنة دون حدوث أي تأثير قد ينعكس على المدرسة ويحد من تطورها باعتبارها نظاماً مفتوحاً على المجتمع الخارجي يؤثر فيه ويتأثر به.

البعد الثالث: تمكين المعلمين:

جدول رقم (5)

استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تمكين المعلمين

| م  | العبرة  | الاستجابات |               |               | الانحراف المعياري | درجة التوافق والترتيب |
|----|---|------------|---------------|---------------|-------------------|-----------------------|
|    |   | كبيرة      | متوسطة        | ضعيفة         |                   |                       |
| 1  | يشارك المعلمون بعض السلطات والصلاحيات مع إدارة المدرسة.                 | ك          | 144<br>%20,28 | 206<br>%29,01 | 360<br>%50,70     | متوسطة 0,79           |
| 2  | يسمح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم. | ك          | 141<br>%19,86 | 199<br>%28,03 | 370<br>%52,11     | متوسطة 0,79           |
| 3  | تدعم إدارة المدرسة المهارات القيادية لدى المعلمين.                      | ك          | 229<br>%32,25 | 136<br>%19,15 | 345<br>%48,59     | متوسطة 0,88           |
| 4  | تتاح الفرصة للمعلمين للمشاركة في الأنشطة التربوية.                      | ك          | 190<br>%26,76 | 191<br>%26,90 | 329<br>%46,34     | متوسطة 0,83           |
| 5  | تزود إدارة المدرسة المعلمين بالمعلومات الكافية عن أداء المدرسة.         | ك          | 229<br>%32,25 | 151<br>%21,27 | 330<br>%46,48     | متوسطة 0,88           |
| 6  | تشجع إدارة المدرسة المعلمين على الاشتراك في الندوات والمؤتمرات العلمية. | ك          | 238<br>%33,52 | 135<br>%19,01 | 337<br>%47,46     | متوسطة 0,89           |
| 7  | يحصل المعلمون على التقدير المني من زملائهم في العمل.                    | ك          | 184<br>%25,92 | 231<br>%32,54 | 295<br>%41,55     | متوسطة 0,81           |
| 8  | يتمتع المعلمون بحرية كبيرة في أداء مهامهم الوظيفية.                     | ك          | 213<br>%30,00 | 155<br>%21,83 | 342<br>%48,17     | متوسطة 0,87           |
| 9  | يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم.                  | ك          | 221<br>%31,13 | 159<br>%22,39 | 330<br>%46,48     | متوسطة 0,87           |
| 10 | يتحمل المعلم مسؤلية عمله الموكل إليه بشكل كامل.                         | ك          | 625<br>%88,03 | 83<br>%11,69  | 2<br>%0,28        | كبيرة 0,34            |
| -  | إجمالي بُعد تمكين المعلمين  |            |               |               |                   | متوسطة 0,70           |

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة توافر إجمالي بُعد تمكين المعلمين تقع في فئة "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (1,91)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (1,68) إلى (2,88)، أي أن العبارات تراوحت درجة توافرها بين كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "يتحمل المعلم مسئولية عمله الموكل إليه بشكل كامل" في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (2,88)، وانحراف معياري (0,34)، الأمر الذي يشير إلى حرص المعلمين على أداء المهام والمسئوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وقد يعزى ذلك إلى أن تحمّل المعلمين لمسئولية عملهم نابع من إدراكهم بالحقوق والواجبات التي تتضمنها القوانين والتشريعات المنظمة للعمل ووعيمهم بالعقوبات التي يتم توقيعها عليهم في حالة الإخلال في أداء عملهم بالإضافة إلى وجود توصيف وظيفي واضح يُسهّل عليهم القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

- كما جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تزود إدارة المدرسة المعلمين بالمعلومات الكافية عن أداء المدرسة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التوافر بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (1,86)، وانحراف معياري (0,88)، الأمر الذي يعكس تأكيد إدارة المدرسة على مبدأ الشفافية في إتاحة المعلومات المرتبطة بأداء المدرسة للمعلمين، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على تقديم معلومات دقيقة وكاملة لتقليل الغموض والضبابية عن الأداء المدرسي مما يعزز الثقة بين الإدارة والمعلمين والوقوف على مستوى الأداء وبالتالي تحفيزهم للارتقاء بالمدرسة وتطوير أداؤها.

- بينما جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "يشارك المعلمون بعض السلطات والصلاحيات مع إدارة المدرسة" في الترتيب التاسع وقبل الأخير بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (1,70)، وانحراف معياري (0,79)، الأمر الذي يشير إلى ضعف الاهتمام بثقافة تفويض السلطات للمعلمين التي تعد استثمارًا للوقت والجهد وتقلل العبء الملقى على عاتق إدارة المدرسة وتعمل على بناء قيادات جديدة، وقد يعزى ذلك إلى المركزية الشديدة من قبل إدارة المدرسة وتمسكها بالروتين والبيروقراطية وقلة النظر إلى المعلمين كشركاء في الإدارة، بالإضافة إلى شعور الإدارة بأن مشاركة المعلمين قد تقلل من قوتهم التنظيمية.

- كما جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يسمح للمعلمين بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم" في الترتيب العاشر والأخير بين عبارات هذا البُعد بمتوسط حسابي (1,68)، وانحراف معياري (0,79)، الأمر الذي يشير إلى وجود فرص مشاركة شكلية للمعلمين في صنع القرارات المرتبطة بعملهم، وقد يعزى ذلك إلى ممارسة الأسلوب التقليدي في الإدارة نتيجة لقلّة إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم مما يؤدي إلى وجود فجوة بين القرارات المتخذة وبين مشكلات الواقع الفعلي حيث إنهم أكثر إدراكًا لاحتياجات الطلاب وميولهم.

الجزء الرابع: مقترحات تحسين الفعالية المدرسية بالمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والدراسات السابقة، تُقدّم الدراسة مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تحسين الفعالية المدرسية للمدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة القاهرة فيما يلي:

أ- قيادة مدرسية فعالة:

تقترح الدراسة فيما يتعلق بتحسين بُعد "قيادة مدرسية فعالة" ما يلي:

- التوجه نحو تطبيق الإدارة الذاتية وزيادة الاستقلالية ومنح مزيد من اللامركزية للقيادات المدرسية مع وجود نظام دقيق للمساءلة والمحاسبية.

- تعزيز ثقافة المشاركة لدى كل من القيادة المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي من خلال عقد الندوات وورش العمل لتنمية الاتجاهات نحو المشاركة الفعالة.

- زيادة نسبة تمثيل أعضاء المجتمع المدرسي في المجالس المدرسية.

- وضع سياسات وإجراءات تتيح المشاركة الفعلية لأعضاء المجتمع المدرسي.

- وضع نظام مناسب وفعال للحوافز يشجع على شحذ همم ذوي الكفاءات والمبدعين في المدرسة.

- عقد اجتماع قبل بدء العام الدراسي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي يتم فيه توزيع الأعمال عليهم وفق قدراتهم وإمكاناتهم.

- مشاركة أساتذة كليات التربية في تدريب وتأهيل القيادات المدرسية كنوع من أنواع الشراكة المجتمعية من خلال عقد برامج تدريبية وورش عمل بشكل دوري لتحسين ممارسات هذه القيادات وتنمية الكفايات والمهارات اللازمة لهم.

- تبني القيادات المدرسية لآليات تواصل قائمة على الاتصال في الاتجاهين بالإضافة إلى الاتصال الشبكي.

- تعميق مبدأ العمل الجماعي في نفوس العاملين والتأكيد على التعاون من خلال التفاعل القائم على العلاقات الإنسانية الجيدة والثقة المتبادلة ويتم ذلك عن طريق اللقاءات والندوات والاجتماعات والأنشطة المشتركة.

- إطلاع القيادة المدرسية على التقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة والعمل على إكساب هذه التقنيات والأساليب للقائمين على حفظ المعلومات وتصنيفها.

- حصر القيادة المدرسية للموارد المتاحة سواء أكانت مادية أم بشرية أم فنية وإعادة تنظيمها وتوزيعها واستخدامها الأمثل للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة.

ب- صحة تنظيمية:

تقترح الدراسة فيما يتعلق بتحسين بُعد "صحة تنظيمية" ما يلي:





- ترسيخ ثقافة الصحة المدرسية لدى جميع أعضاء المجتمع المدرسي من خلال عقد الندوات والاجتماعات وورش العمل.

- منح إدارة المدرسة سلطات أكبر تُمكنها من مواجهة الضغوط الخارجية.

- تنسيق الجهود بين إدارات المدارس والإدارة التعليمية أثناء التعامل مع هذه الضغوط.

- عمل اجتماع شهري لمديري المدارس مع قيادات الإدارة التعليمية يتم فيه مناقشة القرارات قبل أن يتم اتخاذها.

- إنشاء لجنة تسمى بـ "لجنة البنية التحتية" بكل مدرسة تعمل على حصر ما تحتاجه المدرسة من إمكانيات وتوفير الموارد اللازمة لتهيئة البيئة التعليمية المناسبة من خلال توفير وسائل التعليم والتقنيات الحديثة وتوفير الخدمات وصيانة المرافق اللازمة للعملية التعليمية، وتتكون هذه اللجنة من مدير المدرسة رئيساً، وعضوية كل من: وكيل المدرسة لشئون التعليم وأقدم المعلمين لكل مادة وأخصائي التكنولوجيا ورئيس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، بالإضافة إلى تشجيع أولياء الأمور والمجتمع المحلي على المساهمة المادية لدعم العملية التعليمية.

- عقد اجتماعات دورية بالمدرسة يتم فيها إتاحة الفرصة للعاملين المبدعين لطرح آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم البناءة بحرية تامة وتوظيف خبراتهم وتجاربهم في العمل المدرسي.

- تقديم جوائز قيمة للعاملين المبدعين بالمدرسة ويتم تكريمهم بحضور قيادات من التربية والتعليم.

- تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وتنمية المشاعر والاتجاهات الإيجابية لديهم نحو العمل بالمدرسة من خلال تقديم الحوافز المادية ورفع الروح المعنوية وإقامة علاقات إيجابية وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة المدرسة وارتفاع مستوى الإنتاجية.

- وضع نظام واضح وعادل لتقويم أداء العاملين وفق آليات محددة وواضحة للجميع تعتمد على الكفاءة والإنجاز.

- تفعيل "وحدة المعلومات والإحصاء" الموجودة بكل مدرسة بحيث تكون داعمة لاتخاذ قرارات دقيقة وسريعة.

- بناء قاعدة معرفية بالمدرسة وتحديثها بشكل دوري لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المدرسية.

- سن قانون يجرّم إساءة أولياء الأمور للمعلمين أو التعامل معهم بأسلوب غير لائق ووضع عقوبات رادعة لمواجهة مثل هذه التجاوزات.

### ج- تمكين المعلمين:

تقترح الدراسة فيما يتعلق بتحسين بُعد "تمكين المعلمين" ما يلي:

- ترسيخ ثقافة تمكين المعلمين لدى مديري المدارس وتوضيح مدى أهمية تمكينهم في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم وشعورهم بالكفاءة المهنية واحترام الذات وانخفاض الصراعات، بالإضافة إلى تقليل الأعباء وضغوط العمل الملقاة على عاتق مديري المدارس.

- إتاحة الفرصة لمديري المدارس للالتحاق ببرامج تدريبية تُمكنهم من تطبيق اللامركزية وتمكين المعلمين وتفويض السلطة بشكل فعال.
- تشجيع إدارة المدرسة المعلمين على المشاركة في القرارات الحاسمة التي ترتبط بما يحدث داخل الفصل الدراسي أو بالمدرسة ككل وتؤثر بشكل مباشر على عملهم من خلال عقد اجتماعات ولقاءات مع المعلمين لمناقشة القرارات المرتبطة بعملهم واتخاذ قرارات مشتركة.
- حث إدارة المدرسة المعلمين على المشاركة الفعالة في اللجان المختلفة داخل المدرسة.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بالمدارس ليتحول من الهيكل الهرمي الذي لا يشجع على تمكين المعلمين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات بشكل فعال إلى الهيكل الأفقي المرن.
- حرص إدارة المدرسة على الإعداد والتأهيل الكافي للمعلمين بالمدرسة من خلال عقد برامج تدريبية وورش عمل.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التربوية سواء داخل المدرسة أو خارجها من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين لاختيار نوع النشاط الذي يتلاءم ويتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- ربط نظام ترقيات المعلمين بدرجة مشاركتهم في المجالس المدرسية والأنشطة التربوية.
- العمل على تطوير البرامج والأنشطة التي تُقدّمها وحدة التدريب بالمدرسة بهدف التركيز على إعداد المعلم القائد.
- توفير مناخ يشعر المعلم من خلاله بالتقدير والاحترام المتبادل بينه وبين زملائه في العمل والحرص على توطيد العلاقات فيما بينهم والتأكيد على مكانة المعلم وهيبته.
- مرونة القوانين واللوائح والقرارات والنشرات بحيث تتيح الفرصة للمعلمين في حرية التنفيذ بالأسلوب والطريقة التي يرونها مناسبة.
- منح المعلمين مزيداً من الاستقلالية في إدارة الصف وتنفيذ الدروس واختيار الأنشطة المناسبة بالإضافة إلى إعطاء المعلمين دوراً فعالاً للمشاركة في تطوير المناهج وإعداد الكتب والمطبوعات المدرسية.
- تبني إدارة المدرسة لمبدأ الشفافية في إتاحة المعلومات المرتبطة بأداء المدرسة للمعلمين، من خلال توفير قاعدة بيانات تكون بمثابة ذاكرة تنظيمية للمدرسة تشمل جميع بيانات المدرسة ومستوى أداؤها وإنجازها.
- عقد اجتماعات دورية بين إدارة المدرسة والمعلمين يتم فيها إطلاع المعلمين على أداء المدرسة ومناقشة طرق التطوير والتحسين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم وآخرون (2018م). محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، بها، مج 6، ع 12، يوليو، ص ص 110-130.
- البلاسة، سارة وليد علي (2020م). درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الرمثا لمهامهم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الهبواشي، السيد عبد العزيز (2005م). رؤية استراتيجية لقياس وتحسين فعالية المدرسة، المؤتمر العلمي السابع عشر بعنوان: مناهج التعليم والمستويات المعيارية، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة، مج 1، يوليو.
- البيلي، سهير حسين أحمد (2016م). تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان "توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل"، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مج 3، عدد خاص، سبتمبر.
- الجارية، هاني عبد المعطي أحمد (2021م). دور مديري المدارس الثانوية العامة في تحسين الفاعلية المدرسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- جوهر، دعاء محمود (2012م). التسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في مصر: التحديات والمتطلبات، مجلة التربية، مصر، مج 15، ع 38، نوفمبر، ص ص 335-395.
- الحري، قاسم بن عائل (2006م). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل: مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، الرياض، السعودية، دار الفكر العربي.
- حسن، نهلة سيد (2013م). تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي "دراسة ميدانية"، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 16، ع 40، أبريل، ص ص 131-218.
- الحوت، محمد صبري وشاذلي، ناهد عدلي (2007م). التعليم والتنمية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد (2011م). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري مدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع 35، ج 2، ص ص 9-89.

- رشاد، عبد الناصر محمد وعزب، إيمان أحمد (2017م). الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص 4، ع 13، أبريل، ص ص 15-132.
- الزهري، إبراهيم عباس (2008م). الإدارة المدرسية والصفية: منظومة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح (2016م). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 168، ج 2، أبريل، ص ص 323-383.
- الشحات، محمد الشحات عبد الله (2012م). استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ع 13، ج 1، ص ص 247-284.
- شحاته، حسن والنجار، زينب (2003م). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- الشريفي، عباس عبد مهدي والتنع، منال محمود (2011م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، مج 12، ع 3، سبتمبر، ص ص 135-162.
- ضحوي، بيومي محمد و خاطر، محمد إبراهيم (2015م). نظم التعليم والاتجاهات العالمية المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.
- عزازي، فاتن محمد (2011م): الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، السعودية، دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت (2014م): الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط 8، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عيداروس، أحمد نجم الدين (2008م). التمهين القيادي لمديري المدارس كمدخل لتحقيق الفعالية المؤسسية، مجلة كلية التربية، الزقازيق، ع 61، أكتوبر، ص ص 131-247.
- القرعان، ريم علي (2014م). درجة توفر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- قرني، أسامة محمود (2014م). تدعيم علاقة القيادة التحولية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية: رؤية مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع 2، سبتمبر، ص ص 13-112.



الكسباني، محمد السيد علي (2012م). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.

المالكي، عثمان شداد (2014م). تمكين معلمي المدارس المتوسطة في مدينة جدة وعلاقته بالفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ع 56، ديسمبر، ص ص 305-330.

محروس، محمد الأصمعي (2015م). المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج 40، أبريل، ص ص 567-588.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Agezo, C. K. (2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana, **Journal of Educational Administration**, Vol. 48, Iss. 6, pp. 689-703.

Al Ahabbi, N. M. (2018). Perceptions of School Effectiveness and School Improvement in Abu Dhabi, UAE, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 8, No. 6, June, pp. 55-66.

Bagobiri, G., et al. (2014). Principals' Leadership Attributes: A predictor for Secondary School Effectiveness, **Global Journal of Commerce & Management Perspective**, Vol.3, No. 3, May-June, pp. 40-44.

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework, **International Journal of Educational Management**, Vol. 25, No. 1, pp. 11-32.

Creswell, J. (2012): **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, (4<sup>th</sup> Ed.), USA, Pearson Education Inc..

Dahiru, A. S., et al. (2018). Modelling Social System for School Effectiveness, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 8, No. 12, December, pp. 178-186.

Engel, L. C., et al. (2010). Effectiveness, inequality and ethos in three English schools, **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol. 30, Iss. 3/4, pp. 140-154.

Fauzi, A. (2016). The Management of Teachers' Empowerment of State Madrasah Aliyah in Banten Province, **Higher Education Studies**, Vol. 6, No. 2, pp. 99-108.

- Hoy, W. K. & Miskel C. G. (2013). **Educational administration: Theory, research, and practice**, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, USA.
- Inter-American Development Bank (2014). **School Effectiveness Toolkit**, IDB Headquarters, New York, USA.
- Işik, A. N. (2020). Ethical Leadership and School Effectiveness: The Mediating Roles of Affective Commitment and Job Satisfaction, **International Journal of Educational Leadership and Management**, Vol. 8, No. 1, January, pp. 60-87.
- Jha, A. S. (2011). Teacher Empowerment and Institutional Effectiveness in Teacher Education, **Journal on School Educational Technology**, Vol. 6, No. 3, February, pp. 49-56.
- Kongjinda, N., et al. (2020). Entrepreneurial Leadership of Private School Principals in Thailand: The Pathway to School Effectiveness through School Culture and Organizational Citizenship Behavior, **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, Vol.24, Iss. 1, July, pp. 6257-6266.
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health, **Educational Research Quarterly**, Vol. 30, No. 3, pp. 23-55.
- Lazaridou, A., & Iordanides, G. (2011). The Principal's Role in Achieving School Effectiveness, **International Studies in Educational Administration**, Vol. 39, No. 3, pp. 3-19.
- Lee, J. C. K., et al. (2011). Teacher empowerment and receptivity in curriculum reform in China, **Chinese Education and Society**, Vol. 44, No. 4, July-August, pp. 64-81.
- Lodico, et al.(2006). **Methods in educational research: from theory to practice**, New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Moran, K. & Larwin, K. H. (2017). Building Administrator's Facilitation of Teacher Leadership: Moderators Associated with Teachers' Reported Levels of Empowerment, **Journal of Organizational and Educational Leadership**, Vol. 3, Iss. 1, pp. 1-29.
- Mulyani, H., et al. (2020). Increasing School Effectiveness through Principals' Leadership and Teachers' Teaching Performance, is it possible?, **Journal of Cakrawala Pendidikan**, Indonesia, Vol. 39, No. 2, June, pp. 279-292.



- Omoyemiju, M. A., & Adediwura, A. A. (2011). A Study of Teachers' Perception of Schools' Organizational Health in Osun State, **World Journal of Education**, Vol . 1, No. 1, April, pp. 165-170.
- Parlar, H., & Cansoy, R (2017). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health, **Journal of Education and Training Studies**, Vol. 5, No. 4, April, pp. 18-28.
- Ramberg, J., et al. (2019). School effectiveness and students' perceptions of teacher caring: A multilevel study, **Improving Schools**, Vol. 22, No 1, pp. 55–71.
- Samy, M., & Cook, K., (2009). Perceived school effectiveness: case study of a Liverpool college, **International Journal of Educational Management**, Vol. 23, Iss. 2, pp. 185-198.
- Scheerens, J. (2000). **Improving school effectiveness**, No. 68, Paris, UNESCO, International Institute for educational planning.
- Shepherd, D. L. (2011): Constraints to school effectiveness: What prevents poor schools from delivering results? **A working paper of the Department of Economics and the Bureau for Economic Research at the University of Stellenbosch**, PSPPD Project–April.
- 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**, Vol. 20, No. 6, pp. 1373-1392.
- Tindowen, D. J. (2019). Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors, **European Journal of Educational Research**, Vol. 8, Iss. 2, pp. 617-631.
- Wang, A. H., et al. (2013). Identifying highly effective urban schools: comparing two measures of school success, **International Journal of Educational Management**, Vol. 27, Iss. 5, pp. 517-540.
- Wu, R. T. (2005). Relationship between Teachers' Teaching Effectiveness and School Effectiveness in Comprehensive High Schools in Taiwan, Republic of China, **A Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement Conference Barcelona**, Spain, January 2-5.

