

## ” درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة ”

أ / أمل صالح عبدالجهنى

د / عزيزة عبد الله طيب

### • المستخلص :

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر المشرفات الإداريات. والكشف عن الاختلاف بين درجة ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة والتي تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة والتعليم الذي تتبع له المدرسة)، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والوصفي المقارن، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات، تم اختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل للمجتمع وبالتالي سيكون عدد أفراد العينة (١٣٣) مديرة مدرسة متوسطة حكومية بجدة و(٣١) مشرفه إدارية في إدارة التربية والتعليم بجدة. وقد استخدمت الباحثة في البحث مجموعة من الطرق (SPSS) الإحصائية، والمتوفرة في برنامج التحليل الإحصائي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها البحث: أن درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة جاءت بدرجة (غالباً) من وجهة نظر المشرفات الإداريات، كما أن دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة في المرافق المدرسية جاء كأعلى استجابة بدرجة ممارسة "غالباً" ويليه محور الطالبات بدرجة ممارسة "غالباً" ثم محور المعلمات بدرجة ممارسة "أحياناً" وأخيراً محور أولياء الأمور والمجتمع المحلي كأقل استجابة بدرجة ممارسة "أحياناً". كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من المشرفات الإداريات نحو درجة ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن لتهيئة البيئة الجاذبة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث من المشرفات الإداريات نحو درجة ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن لتهيئة البيئة الجاذبة تعزى لاختلاف مكتب التربية والتعليم الذي تتبع له المدرسة لمحوري الطالبات والمعلمات لصالح مكتب جنوب شرق جدة. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: نشر مفهوم الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي في كافة المؤسسات التربوية من خلال الندوات والمحاضرات. إصدار وزارة التعليم لكتيب يحتوي على مفهوم البيئة الجاذبة ومقوماتها وأدوار مديرات المدارس والمعلمات وأولياء الأمور في تهيئتها.

الكلمات المفتاحية: البيئة الجاذبة - مديرات المدارس - المشرفات التربويات - المدارس الحكومية المتوسطة بجدة

### *The Degree of School Principal Roles Related on Creating Attractive School Environment in the Medium Government Schools in Jeddah*

Dr. Aziza Abdullah Tayeb

Amal Saleh Eidalghani

### Abstract

This study aimed to identify degree of school principal roles related on creating attractive school environment in the medium government schools in Jeddah from the point of view administrator's supervisors. And detecting the difference between the degree of school principals roles in creating an attractive school environment due to the different (the number of experience years and education office which school followed), to achieve this aim, the

researcher used the descriptive and comparative method, the researcher using the questionnaire in the study to collect information, The researcher used Complete Census of community thus the number of sample would be (133) principals of medium government school in Jeddah and (31) administrative supervisors in the Department of Education in Jeddah The researcher used in the study variety of statistical ways (SPSS), and available in the statistical analysis program. The findings of this study show: Degree of principals' roles practice for creating attractive environment in the medium government schools in Jeddah came degree (often) from the point of view supervisors' administrators, school principal roles related on creating attractive school environment for the school facilities came in the highest response at practice degree "often" then Students axis at practice degree "often" Then parameters axis at practice degree "sometimes" Finally, the parents and community axis as least response at practice degree "sometimes.", Years of Experience are influential variable in degree of principals' roles practice for creating attractive environment in the medium government schools in Jeddah from the point of view supervisors' administrators, education office which school followed is influential variable school in degree of principals' roles practice for creating attractive environment in the medium government schools in Jeddah from the point of view supervisors' administrators, in fields of students and teachers in favor of Southeast Jeddah Office and is influential in a school facilities, and parents and the local community Fields. The study recommended that Dissemination of partnership concept with parents and the local community in all educational institutions through seminars and lectures. The Ministry of Education issued a booklet containing concept attractive environment and its components also the roles of school principals and teachers and parents in formatted.

**Key words:** attractive school environment -medium government schools in Jeddah -administrator's supervisors-school principal

• **أولاً : مقدمة :**

تعد البيئة المدرسية الجاذبة أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع والموهبة نظراً لما اكدتها للتطورات والتحديات الخارجية والمعاصرة. والبيئة المدرسية الجاذبة لها دوراً بارزاً في تحسين صورة المدرسة لدى الطلاب، من خلال برامجها ونظامها الجديد، وكما عملت على تقوية العلاقات الاجتماعية ببيئتهم الصفية، وكذا بمعلميهم الأمر الذي قلل من نسبة التسرب والفاقد التعليمي بشكل عام، كما أنها من خلال ما تقدمه من وسائل تعليمية وانشطة اجتماعية وثقافية فإنها أكسبتهم مهارات التعامل مع برامج الكمبيوتر والإنترنت، وصقلت من مهارات الإلقاء والتعبير وجعلت التعليم يتجه نحو التمهين والتدريب (مصطفى، ٢٠١٣، ص٤). ويشير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم (٢٠١٢، ص١١) إلى استراتيجية التعليم التي تبناها المشروع لتطوير عملية التعليم العام والذي تقدم جملة من الإجراءات الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المرجوة، ويأتي في ناصيتها إيجاد ثقافة تعليم إيجابية على جميع

المستويات، بما فيها مدير المدرسة. حيث أن المدير يلعب في مدرسته دورا بارزا في جعلها بيئة جاذبة من خلال تحسين البيئة المدرسية وتوفير المناخ القادر على تنمية الإبداع والتميز، كما يتوجب عليه توفير مصادر المعرفة المختلفة والتي يحتاجها المعلمون والطلاب (في: الأسطل ٢٠٠٥، ص ١٩). وتأكيدا على أهمية هذا الدور فقد أولت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام أهمية بالغة لهيئة الإدارة التربوية، لكونها فاعلا أساسيا في مسار المنظومة التربوية، وإحدى أهم الآليات التي تلعب دورا أساسيا في تدبير الحياة المدرسية، وتهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب. (مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم ٢٠١٢، ص ٤٠، ومركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، ٢٠١٠، ص ٧) وعلى الرغم من هذا الدعم إلا إن التعليم العام بالمملكة العربية السعودية يعاني من بعض المشكلات وهي دون طموح القائمين عليها وتوقعات المستفيدين منها. بل ويعتبرها بعض الطلاب مكانا غير مرغوب. لذلك يحتاج العاملون في المجال التعليمي لفهم أعمق للنظام التعليمي والمشكلات التي تواجهه، وبحاجة أكثر لطرح حلول ابداعية لتلك المشكلات (الزهراني، ٢٠١٢). وتشير دراسة ساهن (2002، sahin) إلى أن المدير وفي ظل هذا التطور يجب أن يمتلك قدرا عاليا من الممارسة الفعالة التي تسهم في تحويل المدرسة التقليدية إلى مدرسة جاذبة.

#### • ثانيا : مشكلة البحث وتساؤلاته :

بناء على ما سبق ذكره عن أهمية تفعيل مديرة المدرسة لدورها في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة واثردلك في تحقيق أهداف العملية التربوية والتي أشارت إلى ضعف الدور الإداري في تعزيز مفهوم المدرسة الجاذبة ومن خلال ما لمستته الباحثة كونها وكيلة مدرسة في وزارة التربية والتعليم من قصور لدى مديرات المدارس في التعليم العام الحكومي في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة وبالتالي خلق اتجاهات ايجابية نحو التعليم،

كما أكد ذلك توصيات الدراسات السابقة ومنها دراسة الطعاني (٢٠١٢) والتي تهدف إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها ، والتي أظهرت الحاجة إلى العناية بالبيئة الصفية المدرسية الجاذبة للتعلم.

دراسة الزويهرى (٢٠٠٧) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة لمسؤولياتهم ،وأوصت بضرورة زيادة اهتمام المديرين بتنظيم العلاقات مع أولياء الأمور و المجتمع المحلي وجعل المدرسة بيئة جاذبه للمجتمع المحلي.

ويمكن الإجابة عن مشكلة البحث من السؤال الرئيس التالي : ما درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها لتهيئة البيئة المدرسية الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة في جدة ؟ وينبثق من هذا التساؤل عددا من التساؤلات الفرعية التالية:

◀ ما درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر المشرفات الإداريات؟  
◀ هل يوجد اختلاف بين درجة ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة، مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة)؟

• **ثالثا : أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر المشرفات الإداريات. والكشف عن الاختلاف بين درجة ممارسة المديرات لأدوارهن في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة والتي تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة، مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة) .

• **رابعا : أهمية البحث :**

من المؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث وتوصياته الفئات التالية:  
◀ صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم: في تطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز البيئة المدرسية الجاذبة في المدارس الحكومية.  
◀ إدارة التربية والتعليم: يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تفيد إدارات التربية والتعليم في إعداد برامج تدريبية وورش عمل ذات علاقة بموضوع الدراسة لمديرات المدارس للارتقاء بمستوى المدارس لتهيئة البيئة المدرسية الجاذبة .  
◀ المشرفات الإداريات : وذلك بالتركيز على البيئة المدرسية ومقوماتها أثناء قيامهن بعملهن الإشرافي والعمل أيضا على تطوير أداء مديرات المدارس نحو تهيئة البيئة الجاذبة، بما ينعكس إيجابا على كفاءة عملية التعليم.

• **خامسا : حدود البحث :**

◀ الحدود الموضوعية : اقتصر البحث الحالي على درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة في أربعة محاور فقط (محور الطالبات، محور المعلمات ، محور تطوير المرافق المدرسية، محور أولياء الأمور والمجتمع المحلي )  
◀ الحدود الزمانية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ.

• **سادسا : منهج البحث :**

استخدم المنهج الوصفي بشقيه المسحي والمقارن ، وذلك لقياس درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة، وللمقارنة بين اختلاف درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة الجاذبة وفقا لمتغيري (سنوات الخبرة، اختلاف مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة).

• **سابعا : أداة البحث :**

اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وتم بناءها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث

وذلك بهدف التعرف على درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة الجاذبة .

• **ثامنا : مجتمع وعينة البحث :**

◀ مجتمع البحث تكون مجتمع البحث من جميع مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بجدة وعددهن (١٣٣) مديرة مدرسة ومن جميع المشرفات الإداريات في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة وعددهن (٣١) مشرفه إدارية. (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ)

◀ عينة البحث تم اختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل للمجتمع .

• **تاسعا : مصطلحات البحث :**

في ضوء الإطار النظري عرفت البيئة الجاذبة إجرائيا بأنها "المؤسسة التربوية التي تقودها مديرة مؤهلة من خلال فريق تربوي تمارس عملية التغيير والتطوير المادي والبشري نحو إيجاد بيئة تعليمية محفزة ومشوقة تدفع الطالبة للتعلم وتنمي الأداء المهني لدى المعلمات وتشارك أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المنشودة"

• **عاشرا: الدراسات السابقة :**

دراسة قرواني (٢٠١٤) والتي هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها و أظهرت نتائج الدراسة: انه يوجد دور كبير لإدارة المدرسة في خلق بيئة مدرسية مشوقة تعزى ( الى الجنس، ومكان السكن، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \geq 0.05$ ) كما انه لا يوجد دور للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة يعزى لمتغير ( العمر والمرحلة المدرسية) عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \geq 0.05$ ). اما دراسة العنزي (٢٠١٢) والتي هدفت إلى التعرف على مدى نجاح مدير المدرسة في تحقيق دوره في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، والكشف عن الفروق بين آراء المعلمين تبعاً للتخصص، وعدد الدورات التدريبية، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي: على المستوى الإجمالي فإن مدير المدرسة تبعاً للمتوسط العام لكل المجالات حقق أدواره بدرجة متوسطة في : مجال الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية ثم مجال الطلاب، ثم مجال المعلمين، ثم مجال المقررات الدراسية على الترتيب. كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمين حول تحقيق مدير المدرسة لدوره في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، تبعاً للتخصص، عدد الدورات التدريبية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة. اما دراسة الطعاني (٢٠١٢) تهدف إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها، وأوضحت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة

لكل من الخبرة والمؤهل العلمي . وهدفت دراسة حلس وشلدان (٢٠٠٨) إلى تعرف سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط المدرسي والعلاقة السائدة بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب في المدارس الثانوية في محافظات غزة أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين المعلمين وإدارة المدرسة قد احتل المرتبة الأولى أما العلاقة بين الطلاب ومدير المدرسة جاءت في المرتبة الثانية، والعلاقة بين الطلاب بعضهم البعض في المرتبة الثالثة، والعلاقة بين الطلاب والمعلمين في المرتبة الخامسة، وجاء في المرتبة السادسة والأخيرة مجال البيئة المدرسية وأظهرت نتائج الدراسة كذلك ضرورة تعزيز العلاقة بين إدارة المدرسة وأولياء أمور الطلاب. اما دراسة رباح (٢٠٠٨) هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وأوضحت النتائج أن درجة الممارسة كانت جيدة، وأكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس هي على الترتيب التالي : دورهم تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية ثم تجاه المعلمين، ثم تجاه الطلبة، ثم تجاه المناهج الدراسية، وأخيراً دورهم تجاه المجتمع المحلي. اما دراسة الزويهي (٢٠٠٧) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة لمسؤولياتهم الإدارية والفنية المتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع، وتنظيم وتيسير العملية التعليمية وتهيئة البيئة المناسبة للمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، وقد توصل الباحث الى ان مديري المدارس يمارسون (غالباً) مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم العمل داخل المدرسة و توفير البيئة التعليمية المناسبة و المناخ المدرسي الملائم و اشارة الدراسة إلى ان مديري المدارس يمارسون (أحياناً) مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع. اما دراسة المناعمة (٢٠٠٥) هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الشؤون الإدارية والمالية على نسبة كبيرة جداً، واحتل الترتيب الأول، ومجال شئون الطلبة حصل على نسبة كبيرة واحتل الترتيب الثاني، ومجال تقويم العمل المدرسي حصل على نسبة كبيرة واحتل الترتيب الثالث، ومجال النمو المهني للمعلمين حصل على نسبة كبيرة واحتل الترتيب الرابع، ومجال المنهاج الدراسي حصل على نسبة كبيرة واحتل الترتيب الخامس، وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية من خلال التخطيط والتنظيم العالي المستوى من قبل القيادة المهنية الحازمة. اما دراسة شرف (2002) هدفت إلى تعرف واقع ما يقوم به مدير المدرسة من أدوار في مرحلة التعليم الأساسي الدنيا لتأدية دوره الإرشافي الفني والإداري وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين يقدرون درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا بأنها عالية الأداء تجاه الشؤون

الإدارية والمالية، ومتوسطة الأداء تجاه الأدوار الفنية ك مجال التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، وتنمية العلاقات الإنسانية وتحسين البيئة المدرسية ، وأنها ضعيفة الأداء تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمنهاج الدراسي، ويقدر المشرفون التربويون على حدة درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي الدنيا بأنها متوسطة الأداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية وضعيفة الأداء في بقية المجالات كل على حدة. اما دراسة ساهن (Sahin,2013) هدفت إلى تحديد ادوار مديري المدارس حول تحسين المدارس والاستراتيجيات التي يستخدمونها من أجل تحسين بيئة مدارسهم، وأظهرت نتائج الدراسة الى أن "تحسين التعاون والتواصل" بين المديرين والطلبة وبين المديرين والمعلمين هي أكثر المقومات التي يمارسها المدير تحسين البيئة المدرسية وتمثل الترتيب الأول ، كما ان المقوم الثاني كان "تطوير المعلم" و "تلبية حاجة الموظفين" احتلا الترتيب الثاني ثم تلاه في الترتيب الثالث "تحسين الظروف المادية" و "توفير تقنيات التعليمية التكنولوجية وزيادة استخدامها". وهدفت دراسة فاكثور (Victor,2009) إلى تعرف مهارات مدير المدارس التي تساعد على تحسين بيئة المدرسة الخاصة في سنغافورة، وأشارت نتائج الدراسة إلى ان هناك دور فعال لمديري المدرس في بناء الثقة ودعم العاملين في المدرسة والعمل بروح الفريق وتوفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية وحث العاملين على التنمية المهنية ، وخلق الهياكل التي تشجع المعلمين على التواصل والحفاظ على القيم الأخلاقية. ودراسة جيديكوجل وكيسير (Gedikoglu & Keser,2008) هدفت هذه إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا، لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات دنيا في اتخاذ قرارات انضباطية سليمة في مشاكل طلاب الثانوية ، كما انه لا يوجد إهتمام بتقديم أنشطة التنمية المهنية لهم وللعاملين معهم، ولا يوجد لديهم نظام اتصال بالمجتمع وأولياء الأمور بينما كان أدنى متوسط في تطوير البيئة المدرسية وفي خلق مناخ مدرسي ايجابي مدعم للعاملين في المدرسة .

#### • حادي عشر: خطوات البحث وإجراءاته :

تمثلت خطوات البحث وإجراءاته في الإجابة عن تساؤلات البحث وجاءت في ثلاث أجزاء رئيسيه كالآتي:

« الجزء الأول : يتضمن الإطار النظري المرتبط بمتغيرات البحث .

« الجزء الثاني : يتضمن الدراسة الميدانية ( الإجراءات - النتائج وتفسيرها ).

« الجزء الثالث: يتضمن التوصيات والمقترحات

وفيما يلي عرض كل منهم تفصيلا.

• الجزء الأول : الإطار النظري :

• المبحث الأول: البيئة المدرسية الجاذبة :

يعد تطوير نظام التعليم العام الرامي لإيجاد درجة عالية من النوعية والفاعلية لتطوير كفاءة الأداء العلمي والإداري أحد أبرز أهداف المملكة المنصوص عليها ضمن الخطة التاسعة والمتمحورة حول ضرورة الإستمرار في تنمية وتطوير الكوادر البشرية السعودية كما ونوعا، وذلك وفقا للرغبة الجادة لقيادة المملكة العربية السعودية في العمل نحو تحسين كفاءة الخدمات المقدمة للفرد ومنها التعليم والتدريب. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٤م). وتهدف مرحلة التعليم المتوسطة كوحدة تربوية إلى تكوين شخصية الطالب في مختلف جوانبها، فأصبح لزاما عليها أن تعمل بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا فقد اتجهت أنظار القادة في حقل التربية والتعليم إلى توفير البيئة المدرسية الفعالة ذات المباني الجيدة والتجهيزات التي يتحقق من خلالها مستويات متميزة من الأداء قد يصل إلى حدود الإبداع بالمعايير المدرسية (إدارة البحوث التربوية، ٢٠٠٩، ص ٤٠)، (جروان، ٢٠٠٤، ص ٣٣). وفيما يلي عرض لمفهومها وأهدافها وركائزها ومقوماتها.

• أولا: مفهوم البيئة المدرسية الجاذبة :

يشير مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم (٢٠١٢، ص ١١) إلى جملة من الإجراءات الإستراتيجية لتحقيق الرؤية المرجوة، ويأتي في ناصيتها إيجاد بيئة مدرسية جاذبة، وأتخاذ إجراءات لتحسين المدارس، وتقوية علاقتها بمحيطها، وتطوير أدائها في تعلم الطلبة. وبالاطلاع على مفهوم البيئة المدرسية الجاذبة، فقد اختلف الباحثون في التوصل إلى تعريف معين لها، فمنهم من أكد على أن جاذبية المدرسة يمكن الاستدلال عليها بالدرجات العالية التي يحصل عليها الطلبة، ومنهم من نظر إليها على أنها مدى تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد هناك اتفاق محدد على تعريف للمدرسة الجاذبة، نظراً لتعدد متغيراتها وتداخل أبعادها. (الخميسي، ٢٠٠٧، ص ٩٠٩)

ويعرفها بالاننتين (Ballantyne et al, 2005,p23) بأنها: "المدرسة التي تتصف بالقيادة المهنية الحازمة والهادفة ذات المدخل التشاركي، ووحدة الهدف بين أعضائها، وتوحيد الرؤية بينهم والانسجام في ممارسة العمل، وأيضاً تحتوي على بيئة عمل مشوقة تشجع على التعلم وزيادة تحصيل الطلبة، والتعاون والمشاركة بين المنزل والمدرسة، والعمل على تنمية أعضائها". في حين قدم غرايبة (٢٠٠٣، ص ١٩) تعريفاً آخر للبيئة المدرسية الجاذبة بأنها: "المؤسسة التربوية التي يرأسها قائد وخبير واعى قادر على التأثير في أركان العملية التعليمية بحيث تصيغ هذه المؤسسة لنفسها فلسفة ورؤية على ضوء واقعها وظروفها، بحيث تكون قادرة على تحقيق رسالتها وأهدافها وعلى رأسها توفير تعليم فعال".

وتعرف الباحثة البيئة المدرسية الجاذبة إجرائياً في ضوء التعريفات السابقة بأنها: "المؤسسة التربوية التي تقودها مديرة مؤهلة من خلال فريق تربوي تمارس



عملية التغيير والتطوير المادي والبشري نحو إيجاد بيئة تعليمية محفزة ومشوقه تدفع الطالبة للتعلم وتنمي الأداء المهني لدى المعلمات كما تشارك أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المنشودة .

• **ثانياً: أهداف البيئة المدرسة الجاذبة:**

للبيئة المدرسية الجاذبة دور كبير في تجميل صورة المدرسة لدى الطلاب، وتقريبهم إليها من خلال برامجها ونظامها المستحدث، وكما تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية ببيئتهم الصفية، وأيضاً بمعلميهم الذي كان له دور جوهري في التقليل من نسبة التسرب والفاقد التعليمي بصورة عامة، كما أنها من خلال ما تقدمه من الاهتمام بالوسائل التعليمية والأنشطة الاجتماعية والثقافية بحيث أكسبت الطلبة مهارات القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، والثقة بالنفس، وجميعها تكتسب أهمية بالغة أكثر من مجرد تحقيق النجاح ضمن دائرة محصورة من المبادئ الدراسية. (مصطفى، ٢٠١٣، ص٤).

• **ثالثاً: ركائز المدرسة الجاذبة:**

لقد نال موضوع المدرسة الجاذبة اهتماماً كبيراً من قبل الكثير من الباحثين نظراً لأهمية هذا الموضوع في المجتمع على اختلاف مشاربهم ومن هنا قدم أبو خطاب (٢٠٠٨، ٤٢ - ٤٤)، وأبو لبدة (٢٠٠٦، ص٣٦) عدة ركائز للبيئة المدرسية الجاذبة:

◀ **المدير الواعي Professional Leadership:** يعتبر مدير المدرسة العمود الفقري لها، حيث له تأثير مباشر على فاعلية عملية التعلم وهو المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية الجاذبة، والمشراف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية بكفاءة عالية وذلك بتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم وتقويم أعمالهم وفتح قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية وفق الإمكانيات والموارد المدرسة المتاحة بحكمه وعقل.

◀ **المعلمون المهنيون Professional Teachers:** أن المعلم الفعال هو من يمتلك المهارات والكفايات كالإلمام الجيد بالمادة التي يقوم بتدريسها واستخدام لغة مناسبة للتعلم وإيجاد بيئة تعلم صفية جاذبة والأخذ بعين الاعتبار حاجات واهتمامات الطلاب الفردية والتحلي باتجاهات ايجابية وفعالة وأخلاقيات عالية والعمل على تطوير التفكير الناقد وحل المشكلات وتحديد مشكلات الطلبة والعمل على حلها.

◀ **بيئة تعلم آمنة Safe Learning Environment:** إن البيئة المدرسية التي تحقق عملية التعلم بنجاح هي تلك البيئة المدرسية الجاذبة التي تعمل على تعميق العلاقات الاجتماعية وتوطيدها بين أفراد الأسرة المدرسية والتي تنمى الإحساس بالانتماء لدى أفراد المجتمع المدرسي.

◀◀ نظام متطور لرعاية الطلاب Student welfare System: بحيث يتواجد في المدرسة الجاذبة نظام متطور لمتابعة الطلبة ورعايتهم وتحسين مستوى أدائهم والوفاء باحتياجاتهم وفقا لما تسمح به قدراتهم ومهاراتهم مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة على مواجهة الصعاب التي تعترض طريق الطلبة والعمل على وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها.

◀◀ فلسفة واضحة Clear philosophy: يتوجب أن يكون للمدرسة الجاذبة فلسفة واضحة المعالم بحيث تؤمن بأن لكل متعلم احتياجاته وتطلعاته الخاصة به والعمل على تحسين قدرات كل متعلم عقليا ووجدانيا واجتماعيا وجسديا.

◀◀ منهج متوازن Balanced Curriculum: حيث يمتاز المنهج في المدرسة الجاذبة بتقديم خبرات تعليمية شاملة مع الاهتمام بخلفيات واحتياجات وتطلعات الطلبة المختلفة.

◀◀ الشراكة الأسرية/المجتمعية Society family partnership: يفترض وجود علاقة قوية تشاركية بين أولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي بغية المشاركة الفاعلة في الحياة المدرسية.

◀◀ التدريس الفعال Purposeful Teaching: يستند التدريس الفعال على البنية المعرفية السابقة للطلبة، والفهم الجيد لتوجيهات النظام المدرسي والصفى وتوظيف استراتيجيات التدريس التي تنسجم مع احتياجات الطلاب وتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات التي يستخدمونها في الحياة اليومية.

#### • رابعا : مقومات البيئة المدرسية الجاذبة:

تولى الإدارة المدرسية البيئة التعليمية عناية فائقة بما تتضمنه من مكونات بشرية ومادية ، و تعمل على توظيف التقنية الحديثة ، و التجديد والابتكار و تقوية العلاقات الاجتماعية والعمل ضمن فريق واحد، والمحافظة على قنوات الاتصال مع أولياء الأمور، و تدريب معلمي المدرسة الجاذبة بصورة مستمرة على ضرورة امتلاك مجموعة من المهارات والمفاهيم مثل: طرق التدريس وأساليب التقويم، ومهارات العلاقات الإنسانية، وأسس مراحل النمو(مصطفى ٢٠١٣، ص٦). كما تحتوي منظومة البيئة المدرسية الجاذبة جملة من المقومات وتحدد مسؤوليات مدير المدرسة تجاه تلك المقومات وأنماط التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات، وبذلك تنقسم مقومات البيئة المدرسية الجاذبة إلى قسمين رئيسيين وهما كما قدمها غرايبة (٢٠٠٣، ص٣٦) وشينج (Chyung,2007,p4) كالآتي:

#### • المقومات البشرية:

والتي تشمل مختلف المقومات البشرية التي تضمها منظومة البيئة المدرسية الجاذبة والتي بدورها تؤثر على العملية التعليمية بشكل مباشر، وهي على النحو التالي:

◀ المعلم: تتجلى أهمية المعلم في العملية التربوية بشكل عام، والتعليمية الإبداعية بشكل خاص باعتبار المعلم هو اللبنة الأساسية لنجاح العملية التربوية في مختلف مجالات التعلم وكما أنه من ضمن مهامه ومسؤولياته تهيئة المناخ الذي يعزز ثقة المتعلم بنفسه، ويدعم روح الابتكار والإبداع لديه ويهذب سلوكه ويحفز تفكيره ويفتح آفاق الإنجاز أمامه. وترى الباحثة أن المعلم هو الشخص القادر على ذلك نظراً لكونه الأقرب إلى الطالب والأكثر معرفة بما قد يواجه قدراته الإبداعية من معوقات، وكما تقديم الحلول الممكنة له ورعايته والعمل على توجيهه بشكل سليم، لذا لا بد أن يكون المعلم مطلع بشكل جيد على المصادر والوسائل التعليمية جنباً إلى جنب مع التأهيل العلمي والتسلح بمهارات التعامل الإيجابي، والمشاركة مع مختلف أطراف العملية التعليمية.

◀ الطالب: أن الطالب هو محور العملية التعليمية نظراً لكون هدفها يتجلى في تكوين جيل صالح وإعداده ليكون أداء فعالة منتجة في المجتمع وتزويده بكل ما يحتاجونه من معلومات ومهارات ضرورية وقيم واتجاهات ملائمة بالإضافة إلى التفكير العلمي من أجل خلق بيئة مدرسية جاذبة ومنتجة والتغلب على مشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون والشراسة مع المعلمين في المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية المبدعة حينما تتواجد بكافة خصائصها الجيدة والمتفوقة تشكل إحدى دعائم البيئة المحفزة والمشجعة لطلابها على الإبداع والابتكار في جميع المجالات العلمية والتربوية بشكل عام والفنية بشكل خاص.

◀ أولياء الأمور والمجتمع المحلي: إن العلاقة ما بين المدرسة الجاذبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي علاقة قوية جسدتها النظريات والأفكار التربوية المعاصرة التي تؤمن بإنفتاح المدرسة على البيئة المحلية والتي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالتربية المستدامة، والتي تعتقد أن التعليم الأفضل يتم من خلال التعاون والشراسة مع البيت. وكما تؤكد الكثير من الدراسات على أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف بشكل أساسي على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع المحلي التي تقنط فيه (Mog,2012:1-4). وحتى تبرز الصورة الحقيقية للمدرسة الجاذبة لا بد من إيضاح دورها كمؤسسة تربوية، تقدم خدماتها لأولياء الأمور والمجتمع المحلي من خلال البرامج التي يقدمها الطلبة للمجتمع المحلي، والتي تساعد أولياء الأمور والمعلمين في إتمام بعض المهام الخاصة بتعلم وتربية الطلاب . لتكوين جيل واعى قادر على المساهمة في خدمة وتوعية مجتمعه الذي يعيش فيه (Davis,2000:6-9). وترى الباحثة أنه من نتائج البيئة المدرسية الجاذبة تقوية علاقة المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي مما يؤكد وظيفة المدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية ، وزيادة فرص التعلم مدى الحياة وبهذا تحدث زيادة في النمو التعليمي لكل أفراد المجتمع.

• المقومات غير البشرية ( المادية):

وتتمثل في المرافق المدرسية والتي تشمل حجرة المصادر التعليمية بما تحتويه من الوسائل والأجهزة التي تثري العملية التعليمية بشكل عام، والتعليم الإبداعي بشكل خاص، كما تشمل المرافق المكتبة المدرسية وما تحتويه بين طياتها من كتب وصور ونشرات وخرائط ، والمسرح المدرسي والذي بدوره يقدم للمتعلم الفرص المناسبة للتعبير عن نفسه، والتعرف على مواهبه كذلك المعرض المدرسي والذي يعتبر أحد أهم عناصر البيئة المدرسية الجاذبة والذي يتم فيه عرض جميع مشروعات الطلاب وإنجازاتهم، أيضا المعامل والمختبرات حيث تعد المختبرات المدرسية ركيزة أساسية في مسيرة المتعلمين وذلك لإجراء التجارب العلمية والاكتشاف والتجريب، وأخيرا المصلى المدرسي حيث يشكل مصلى المدرسة النواة الحقيقية لتعميق الجذور الدينية في نفوس الطلاب من خلال المحاضرات والملتقيات الوعظية الهادفة..

• المبحث الثاني: مديري مدارس التعليم العام :

للإدارة المدرسية الأثر البارز في إنتاجية العملية التعليمية بأبعادها المختلفة تخطيطا وتنظيماً وإشرافاً وتقييماً؛ فهي الحلقة الأوسع والأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، وهي على اتصال مباشر مع عملية التربية والتعليم.

وتواجه المؤسسات التربوية تحديات أنتجتها متغيرات عديدة ، ولعل ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعادا متداخلة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجه مدير المدرسة، إذ يقع على إدارته الكثير من المهام لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى عال ورفيع ، حيث يتم من خلاله تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم، ومواكبة للثورة المعلوماتية، مما يعكس دور إداري يتمثل في قيادة عملية التغيير إلى الأفضل.(المناعمة، ٢٠٠٥، ص ٣) (Gibson,2009) (( Dean,2010))

• مهام مديري المدارس لتهيئة البيئة الجاذبة:

حدد الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام مهام مدير المدرسة، فهو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية، والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ). وقد ذكر ليو ونيجر (Luo and Najjar, 2007,p22) أن مدير المدرسة مكلف بمهام وواجبات كثيرة ومتداخلة ، ويمكن تصنيف هذه المهام في مجالين هما: المجال الإداري والمجال الإشرافي (المهام الفنية). ويشير جرايو (Grauwe,2004,p 6) إلى أن الجانب الإداري من عمل مدير المدرسة ذا صلة بتنظيم إدارة المدرسة وعناصرها المختلفة لتحقيق عملية التعليم والتعلم، كما أن الجانب الفني منها مهتم لإحداث تحسن مستمر ومدرّس في العملية التربوية بكاملها ومن هنا يصعب الفصل بين الجانبين الإداري والفني.

وتذكر الباحثة أهم أدوار مدير المدرسة المتعلقة بالبيئة الجاذبة والتي كانت من ضمن أدوار عدة جاءت في الدليل التنظيمي: (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ)

- ◀ تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموها تنمية شاملة متكاملة متوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها .
- ◀ متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مع مراعاة شروط الأمن والسلامة .
- ◀ الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع رغبات الطالبات وميولهم .
- ◀ الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط النظامية في تشغيله والحرص على التوعية الصحية للطالبات من خلال الندوات والبرامج .
- ◀ التنمية المهنية المستدامة للمعلمات ومتابعتن بما يؤثر بشكل ايجابي على مستويات الأداء داخل المدرسة.
- ◀ الحرص على مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في البرامج والأنشطة والاجتماعات لما في ذلك من أهمية ودور كبير في عملية صنع توقعات لأداء الأبناء وتنمية العلاقة مع المجتمع والمؤسسات التربوية .

ومما سبق تلخص الباحثة ابرز مهام مدير المدرسة لتهيئة البيئة الجاذبة والتي تتمثل بتحقيقه لجميع مقومات البيئة الجاذبة المذكورة آنفا من إشراف مستمر وتطوير على أداء المعلمين وتنظيم البرامج التعليمية الهادفة للطلاب، وتحسين البيئة المدرسية ومرافقها والتعاون المستمر مع أولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة، ومع المؤسسات ذات العلاقة بالأمور والأنشطة التي يمكن أن تعقد لصالح المدرسة.

#### • مهارات المدير لتهيئة البيئة المدرسية الجاذبة:

- يشير كاسيل (Cassel & Standifer, 2000,p4) انه لم يعد من السهل على أي مدير أن يقوم بدوره دون أن يمتلك بعض القدرات القيادية والإدارية بالإضافة إلى عامل التقويم للأداء والذي يُعد تغذية راجعة للمهام التي يقوم بها، ومن أجل الاستفادة منها في التخلص من التحديات والمهام العديدة التي قد يواجهها في قيادته لمدرسته وتحقيق أهدافها المنشودة. كما ذكر ميلفورد (Mulford, 2003, P,17) أن مدير المدرسة ذات البيئة الجاذبة يجب أن يتمتع بمهارات تخوله لبدء ويطور بيئته المدرسية، وتصنف المهارات كالتالي:
- ◀ المهارات التصورية: تتضمن هذه المهارة على معرفة وإحساس المدير للمشكلات والقدرة على حلها، بما يحسن ويطور البيئة المدرسية.
- ◀ المهارات الفنية: تشمل الأساليب والقدرات التي يمتلكها المدير، من التخطيط والإشراف، والتواصل بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- ◀ المهارات الإنسانية: تتعلق هذه المهارة بالأسلوب المتبع لمدير المدرسة، بالإضافة إلى احترام آراء جميع العاملين، والقدرة على الحوار والمناقشة بحكمة.

◀ المهارات التنظيمية: ترتبط هذه المهارة بقدرة المدير ومهاراته بالعمل الإداري والتنظيمي، بالإضافة إلى تنسيق وتوزيع الجهود بين العاملين وفقاً لقدراتهم.

وترى الباحثة مما سبق أن مديري ومديرات مدارس التعليم العام يجب أن يمتلكوا القدرة على عملية التحديث والابتكار والتي تعينهم على مواكبة الحداثة، وذلك من خلال العمل على تطوير أدائهم المهني والالتحاق ببرامج تدريبية ذات معايير معينة، والتي بدورها تساعد في إكسابهم المهارات التي تتلاءم مع الاحتياجات الإدارية للتربية الحديثة. والأهم من ذلك كله أن يكون القائد التربوي لديه رغبة جادة وقوية للتطوير ولديه القدرة على إدارة مجموعة من الموارد البشرية المختلفة من حيث الاحتياجات والاتجاهات والعمل على تليبيتها.

### • الجزء الثاني: الدراسة الميدانية :

#### • أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

إعداد أداة البحث (الإستبانة) بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ووفقاً لتعريف البحث الإجرائي، تم بناء (الإستبانة) كأداة في هذا البحث وفق الخطوات التالية :

#### • بناء الإستبانة:

تكونت الإستبانة من جزأين رئيسيين هما :

◀ الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في: (سنوات الخبرة - المكتب الذي تتبع له المدرسة)

◀ الجزء الثاني: يتناول محاور الإستبانة وفقراتها الخاصة بقياس درجة ممارسة مديره المدرسة لأدورها في تهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة، وتتكون من (٤٨) فقرة تم توزيعها على أربعة محاور كالتالي:

✓ المحور الأول: "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات"، ويتكون من (٨) فقرات.

✓ المحور الثاني: "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات" ويتكون من (١٤) فقرة.

✓ المحور الثالث: "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة المتعلقة بتطوير المرافق المدرسية"، ويتكون (١٣) فقرة .

✓ المحور الرابع: "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي"، ويتكون من (١٣) فقرة .

وقد حددت الإستبانة استجابات أفراد البحث على الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً) لتختار المستجيبة إحداها حسب درجة موافقتها على الفقرة.

• تقنين الإستبانة :

تم حساب صدق أداة البحث من خلال الأسلوبين التاليين :  
 ◀ الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة البحث على عدد من الخبراء والمتخصصين وعددهم (١٥) (ملحق رقم ١) من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس من عدة جامعات ومحكمين من وزارة التربية والتعليم، وذلك بهدف إصدار الحكم على مدى وضوح صياغة العبارات وانتمائها للمحور الذي وردت فيه واقترح ما يروونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً. وبناء على ما اتفق عليه أكثر من (٨٠%) من السادة المحكمين تم التعديل والإضافة وإعادة الصياغة لبعض العبارات في الإستبانة وبالتالي أمكن للباحثة الاطمئنان على توفر صدق المحكمين للأداة.

◀ الاتساق الداخلي: تم توزيع الإستبانة على عدد (٢٠) فرداً من أفراد لهم خصائص مجتمع البحث، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الإستبانة والمجموع الكلي للإستبانة. ويبين جدول رقم (١) نتائج ذلك:

جدول رقم (١) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للإستبانة

معامل الارتباط	المحاور
❖❖٠.٩١	١- دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الحاذبة للطالبات.
❖❖٠.٨٠	٢- دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الحاذبة للمعلمات.
❖❖٠.٨٨	٣- دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الحاذبة المتعلقة بتطوير المرافق المدرسية.
❖❖٠.٨٧	٤- دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الحاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

يتضح من الجدول (١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحاور بعضها ببعض وبالدرجة الكلية للإستبانة هي قيم عالية ودالة إحصائياً، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

كما تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الفرعي في الاستبانة التي تنتمي إليها الفقرة، ويبين جدول رقم (٢) النتائج كالتالي: يلاحظ من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباطات لجميع الفقرات موجبة الإشارة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يشير إلى اتساق فقرات كل محور من محاور الاستبانة .

• ثبات أداة البحث:

تم حساب الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، وتم توزيعها على عينة مكونة من (٢٠) فرداً لهم نفس الخصائص، ويوضح جدول رقم (٣) النتائج كالتالي .

جدول (٢) معامل ارتباط كل فقرة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠.٦٢	٢٨	٠.٧٣	٤١	٠.٧٦		
٢	٠.٦٠	٢٩	٠.٦٨	٤٢	٠.٧٥		
٣	٠.٦٣	٣٠	٠.٧٠	٤٣	٠.٧٩		
٤	٠.٦٠	٣١	٠.٧٢	٤٤	٠.٦٥		
٥	٠.٦٦	٣٢	٠.٧٧	٤٥	٠.٧٢		
٦	٠.٦٥	٣٣	٠.٦٦	٤٦	٠.٥٩		
٧	٠.٧١	٣٤	٠.٧٥	٤٧	٠.٦٣		
٨	٠.٧١	٣٥	٠.٧٣	٤٨	٠.٥٤		
٩	٠.٧٨	٣٦	٠.٦٢	٤٩	٠.٧٦		
١٠	٠.٧٠	٣٧	٠.٧٦	٥٠	٠.٥٧		
		٣٨	٠.٦٦				
		٣٩	٠.٦٥				
		٤٠	٠.٧٦				
			٠.٧٣				
			٠.٦٣				
			٠.٦٥				

جدول رقم (٣) معاملات ألفا لثبات أداة البحث

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الأول: الطالبات	١٢	٠.٩٠٢
الثاني: المعلمات	١٥	٠.٨٤٢
الثالث: المرافق المدرسية	١٣	٠.٨٨٩
الرابع: المجتمع المحلي وأولياء الأمور	١٠	٠.٨٩٣
الاستبانة ككل	٥٠	٠.٨٥٤

يظهر من الجدول (٣) أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية، وجميعها دالة إحصائياً وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة ملحق رقم (٢).

#### • إجراءات تطبيق أداة البحث :

- ◀ اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل للمجتمع.
- ◀ توزيع أداة البحث على عينة البحث بطريقة مناولة وعددها (١٣٣) استبانة.
- ◀ جمع الإستبانات وتفرغها، ويوضح جدول رقم (٤) تصنيف العينة وفقاً للمتغيرات:

جدول (٤) توزيع عينة البحث

المجموع	جنوب غرب	جنوب شرق	وسط	شمال	المكتب العدد
١٣٣	٣١	٤١	٢٧	٣٤	مديرات المرحلة المتوسطة
٣١	٩	٩	٦	٧	المشرفات الإداريات

- ◀ إجراء التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة واستخراج النتائج وتحليلها وتقديم التوصيات والمقترحات.



• ثانيا : عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها :

• أولا : نتائج السؤال الأول ومناقشته:

والذي ينص على : ما درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر المشرفات الإداريات؟ وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات كل محور من محاور البحث وعددها أربعة محاور، وفيما يلي بيان لذلك:

• المحور الأول : دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تعزز القيم الإسلامية في نفوس الطالبات من خلال تنظيم المحاضرات الدينية .	٣.٤١	٠.٦٧	٨	غالباً
٢	تتابع مستويات تحصيل الطالبات من خلال كشف الدرجات وحضور الحصص بشكل دوري	٣.٣٥	٠.٧٠	٩	أحياناً
٣	تعمل على معالجة أسباب التأخر في الحضور والانصراف لدى بعض الطالبات .	٤.٣٢	٠.٥٦	٢	دائماً
٤	تعقد حلقات هادفة لتوضح نظام المدرسة وقيم المجتمع للطالبات.	٤.٤٥	٠.٨٥	١	دائماً
٥	تنظم برامج تعليمية وأنشطة تهيئ من خلالها الطالبات للحياة وخدمة المجتمع والانتماء الوطني.	٢.٨٥	٠.٧٧	١١	أحياناً
٦	تحفز الطالبات المتفوقات بتقديم الجوائز وشهادات الشكر والتقدير	٣.٧٠	٠.٦٠	٥	غالباً
٧	تراعى الظروف الأسرية الخاصة لدى الطالبات وبسرية تامة.	٣.٨٨	٠.٥١	٤	غالباً
٨	ترعى الطالبات الموهوبات من خلال برامج وفعاليات خاصة لتنمية قدراتهن	٣.٥٦	٠.٧١	٦	غالباً
٩	تبدي اهتماما خاصا بالطالبات ذوات الاحتياجات الخاصة من خلال تنظيم برامج وأنشطة تلبى احتياجاتهن	٣.٦٦	٠.٦١	٣	غالباً
١٠	تحرص على توثيق انتماء الطالبة للمدرسة من خلال تنمية المسؤولية الاجتماعية في نفوس الطالبات	٣.٤٧	٠.٤٢	٧	غالباً
١١	تشرك الطالبات في اتخاذ بعض القرارات المدرسية وذلك بعقد اجتماعات دورية بهن.	٢.٨٠	٠.٦١	١٢	أحياناً
١٢	تنظم برامج رياضية ترفيهية داخل المدرسة لخلق مناخ صحي بين الطالبات والمجتمع المدرسي.	٣.٣٠	٠.٤٨	١٠	أحياناً
	الأداء ككل	٣.٥٨	٠.٦٠		غالباً

يتبين من الجدول (٥) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة ممارسة "غالباً" وقد يعزو هذا إلى أن معظم مديرات المدارس يسعين لتحقيق الاتجاهات الحديثة في التعليم والتي جعلت من المتعلم محورا للعملية التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من العنزي (٢٠١٢) وقرواني (٢٠١٤) ودراسة حلس وشلidan (٢٠٠٨)، ودراسة رباح (٢٠٠٨) ودراسة المناعمة (٢٠٠٥) ودراسة شرف (٢٠٠٢)، وقد يكون سبب الاتفاق أن معظم مديري المدارس لتحسين مخرجاتهم التعليمية من خلال توفير البيئة الجاذبة لإعداد الطلبة لمواجهة التحديات الصعبة والمتغيرات المختلفة.

وحازت فقرات المحور على متوسطات حسابية ما بين (٤.٤٥ - ٢.٥٨) بدرجات ممارسة "دائما" و"غالبا" و"أحيانا" وجاءت الفقرة رقم (٤) "تعقد حلقات هادفة لتوضح نظام المدرسة وقيم المجتمع للطالبات." كأعلى استجابة من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة ممارسة "دائما" وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنه من أهم أدوار مديرات المدارس توضيح الأنظمة المدرسية للطالبات وما عليهن من حقوق وما لهن من واجبات وضرورة تحليهن بالقيم التي تدعم بيئة المدرسة الجاذبة ووفقا للقواعد التنظيمية الواردة من وزارة التعليم والتي يجب عليها الالتزام بها. أما الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "تشارك الطالبات في اتخاذ بعض القرارات المدرسية وذلك بعقد اجتماعات دورية بهن" حصلت على أقل استجابة "أحيانا" وقد تعزو الباحثة ذلك لضيق وقت مديرات المدارس وكثرة الأعباء الإدارية والإشرافية عليهن، وضعف إدراك بعضهن لأهمية إشراك الطالبات في اتخاذ القرارات المدرسية، وهذا ما أكدت عليه دراسة العنزي (٢٠١٢).

• **المحور الثاني : دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات :**  
جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تهيئ مناخ العمل الذي يساعد المعلمات على أداء أعمالهن بيسر وسهولة.	٣.٥٠	٠.٦٧	٥	غالبا
٢	تشرف بفاعلية على ممارسات المعلمات المهنية من خلال حضور الحصص ومتابعة سجلات التحضير اليومي.	٤.١٣	٠.٧٠	٤	غالبا
٣	تحفز المعلمات لتحسين أدائهن الوظيفي من خلال التكريم وتقديم الجوائز.	٤.٣٠	٠.٦١	٢	دائما
٤	تحت المعلمات على التنمية المهنية من خلال حضور الدورات التدريبية المقامة خارج المدرسة	٣.٣٥	٠.٧٨	٧	أحيانا
٥	تعالج الصراعات التي تنشأ بين المعلمات بشكل ودي.	٤.١٩	٠.٤٧	٣	غالبا
٦	تتابع الحضور والغياب عند المعلمات بشكل يومي	٤.٥٢	٠.٨٥	١	دائما
٧	تطبق مبادئ المحاسبية على أداء المعلمات لمهامهن بدقة وبدون تفرقة.	٢.٩٠	٠.٦٤	١١	أحيانا
٨	تشجع المعلمات على تعزيز الشراكة مع أولياء أمور الطالبات بما يحقق الأهداف التربوية..	٣.٢٩	٠.٥٣	٨	أحيانا
٩	تحفز المعلمات على التقويم الذاتي لأدائهن.	٢.٥١	٠.٥٦	١٥	نادرا
١٠	تبدي اهتماما خاصا بالمعلمة المتميزة من خلال تشجيعها على المشاركة في مسابقات التميز	٣.٤٤	٠.٧٢	٦	غالبا
١١	تشارك المعلمات المناسبات الخاصة بهن من خلال الاحتفال داخل المدرسة.	٢.٧٠	٠.٥٩	١٤	أحيانا
١٢	تزود المعلمات بالاحتياجات المطلوبة لتدريس المنهاج بفاعلية	٣.٢٦	٠.٥٩	٩	أحيانا
١٣	تتابع مع المعلمات الخطط البديلة الموضوعية لمعالجة المظاهر السلبية في المنهاج	٢.٧٨	٠.٤٦	١٣	أحيانا
١٤	تعمل على رفع سبلات المنهاج للجهات المعنية	٢.٨٠	٠.٨٠	١٢	أحيانا
١٥	تحفز المعلمات لإجراء البحوث العلمية وإقامة الدورات وورش العمل داخل المدرسة بحيث تصبح المدرسة مكانا للتنمية المهنية.	٣.٢٠	٠.٦٨	١٠	أحيانا
	الاداء ككل	٣.٣٩	٠.٥٥		أحيانا

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة ممارسة "أحيانا" وقد يرجع ذلك إلى إنشغال لمديرات بأدوارهن الإدارية عن متابعة وتحفيز

المعلمات ومشاركتهن مشاركة فاعلة لتحسين البيئة التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطعاني (٢٠١٢)، ودراسة المناعمة (٢٠٠٥) ودراسة ساهن (2013) ومع دراسة العنزي (٢٠١٢)، وقد يعزو هذا لطبيعة أدوار مديري المدارس مع المعلمين التي لا تتغير مع المجتمع والعينة.

وتراوحت درجة الممارسة لفقرات المحور ما بين "دائما" و"غالبا" و"أحيانا" و"نادرا"، وحصلت الفقرة رقم (٦) أعلى استجابة بدرجة ممارسة "دائما" والتي تنص على: "تتابع الحضور والغياب لدى المعلمات بشكل يومي" وقد يرجع ذلك إلى أن ظاهرة غياب المعلمات تعد في صدارة المشكلات التي تواجه المشرفين والمخططين للتعليم، وحصلت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "تحفز المعلمات على التقويم الذاتي لأدائهن" على أقل استجابة بدرجة ممارسة "نادرا" وقد يرجع ذلك إلى ضعف إدراك معظم مديرات المدارس لأهمية التقويم الذاتي للأداء والقصور لقلة الدورات التدريبية لمديرات المدارس في هذا الجانب .

• **المحور الثالث : دور مديرة المدرسة المتعلق بتطوير المرافق المدرسية :**  
**جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة المتعلقة بتطوير المرافق**

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تفعل استخدام مركز مصادر التعلم بالمدرسة.	٣.٣٦	٠.٥٢	٩	أحيانا
٢	تشرف على الصيانة الدورية لمرافق المدرسة	٣.٢١	٠.٦٢	١١	أحيانا
٣	تتابع نظافة مرافق المبنى المدرسي بشكل دائم ومستمر	٣.٩٧	٠.٥٧	٧	غالبا
٤	تنظم عملية خروج الطالبات من المدرسة بشكل آمن بالتواصل مع مسؤولي متابعة الحركة المرورية.	٤.٢٣	٠.٨٠	٥	دائما
٥	تهتم بذوات الاحتياجات الخاصة من خلال تهيئة المرافق المناسبة لهن.	٣.٧٠	٠.٦٤	٨	غالبا
٦	تعتني بتجميل وتحسين المبنى المدرسي .	٣.١٨	٠.٧٢	١٢	أحيانا
٧	تعمل على توفير مكان مناسب للإسعافات الأولية في المدرسة	٤.١١	٠.٦٥	٦	غالبا
٨	تطبق اشتراطات الصحة والسلامة على المقصف المدرسي.	٤.٣٦	٠.٥٥	٣	دائما
٩	تهتم بنظافة المصلى بتكوين جماعه خاصه للاهتمام بشؤونه من معلمات وطالبات	٤.٣٠	٠.٧٠	٤	دائما
١٠	توزع غرف المدرسة ومرافقها على الشؤون التعليمية والإدارية والأنشطة بشكل يدعم البيئة الجاذبة للتعلم.	٤.٥٣	٠.٤٠	١	دائما
١١	تحرص على توفير مختبرات مناسبة وآمنة لإجراء التجارب العملية وتطبيقها.	٢.٥٠	٠.٧٤	١٣	نادرا
١٢	تفعل مقرات جماعات النشاط المدرسي بما يحقق أهداف كل جماعه	٤.٤٥	٠.٤٦	٢	دائما
١٣	تحفز أعضاء المجتمع المدرسي على إصباح البيئة المدرسية من خلال الزراعة وتشجير الأبنية	٣.٢٧	٠.٦٠	١٠	أحيانا
	الأداء ككل	٣.٩١	٠.٦٥		غالبا

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة ممارسة "غالبا" وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من العنزي (٢٠١٢) ورياح (٢٠٠٨)

و (شرف، ٢٠٠٢) وقد يرجع ذلك لتشابه المجتمع والعينة، كما اختلفت مع نتائج دراسة (Gedikoglu&Keser, 2008) حيث أشار إلى ضعف أداء مديري المدارس في خلق مناخ مدرسي ايجابي وتعزوه الباحثة لاختلاف المجتمع والعينة .

أما فقرات المحور فقد حازت على درجات ممارسة "دائماً" و"غالبا" و"أحيانا" و"نادرا"، فقد جاءت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " توزع غرف المدرسة ومرافقها على الشؤون التعليمية والإدارية والأنشطة بشكل يدعم البيئة الجاذبة للتعلم " كأعلى استجابة من قبل أفراد العينة بدرجة ممارسة "دائماً" وتعيد الباحثة هذه النتيجة أنه من صلاحيات مديرة المدرسة توزيع الغرف والمساحات الصفية وتوظيف المرافق التعليمية بشكل يلاءم كل متطلب وذلك لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف وخلق بيئة تربوية آمنة وسليمة، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " تحرص على توفير مختبرات مناسبة وآمنة لإجراء التجارب العملية وتطبيقها." كأدنى استجابة من قبل أفراد العينة بدرجة ممارسة "نادرا" وقد تعزوه الباحثة إلى ضعف الميزانية المخصصة للمعامل وقلة وجود فنيات للمختبرات المدرسية من جهة وإلى قصور من قبل المديرات في مخاطبة الجهات المسؤولة عن المعامل في إدارة التعليم من جهة أخرى.

• **المحور الرابع : دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي :**  
**جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تعزز قنوات المشاركة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٣.١٣	٠.٥٩	٦	أحيانا
٢	تفعل دور المدرسة في توعية المجتمع المحلي وأولياء الأمور .	٣.١٧	٠.٤٨	٥	أحيانا
٣	تطلع أولياء أمور الطالبات على مستوى أدائهن التعليمي بشكل منتظم	٤.١٥	٠.٥٩	٢	غالبا
٤	تنظم برامج هادفة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٢.٨١	٠.٦١	٨	أحيانا
٥	تواكب المناسبات العالمية من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في فعالياتها	٤.٠٣	٠.٨٠	٣	غالبا
٦	تعزز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال تبادل الخدمات.	٢.٦٧	٠.٧٨	٩	أحيانا
٧	تضع أهداف تربوية واضحة لتوظيف إمكانات ومرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.	٤.١٨	٠.٧٥	١	غالبا
٨	تفعل العمل التطوعي بمشاركة أولياء الأمور والمؤسسات التربوية المختلفة	٢.٨٥	٠.٧١	٧	أحيانا
٩	تفعل موقع المدرسة الإلكتروني على شبكة الانترنت للتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع	٣.٢٩	٠.٥٦	٤	أحيانا
١٠	تهتم بأخذ رأي أولياء الأمور حول الخدمات والبرامج المدرسية المقدمة	٢.٤٠	٠.٦٩	١٠	نادرا
	الأداء ككل	٣.٢٧	٠.٥١		أحيانا

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة ممارسة "أحيانا" وهذه النتيجة المتوسطة نوعا ما قد تعزوها الباحثة لضعف إدراك مديرات

المدارس لمفهوم الشراكة المجتمعية حيث يعتبر مفهوما حديثا نوعا ما على الإدارة المدرسية وقللة الدورات التدريبية وورش العمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزويهرى (٢٠٠٧) ودراسة رباح (٢٠٠٨)، وذلك قد يعود من وجهة نظر الباحثة لتشابه المجتمع والعينة، كما لم تتفق مع دراسة (Gedikoglu & Keser, 2008)، وتعزو الباحثة ذلك للاختلاف في طبيعة مكان التطبيق .

أما فقرات المحور فقد حازت على درجات ممارسة ما بين "غالبا" و"أحيانا" و"نادرا"، وجاءت الفقرة رقم (٧) كأعلى استجابة بدرجة ممارسة "غالبا" وقد تعيد الباحثة ذلك إلى أنه من أهم واجبات المديرية الاجتماعية إثراء المدرسة وإظهار قيمتها في نظر المجتمع . وحصلت الفقرة (١٠) على أقل درجة ممارسة "نادرا" وتعيد الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف وسائل التواصل مع بعض أولياء الأمور، وسلبية البعض الآخر، مما أدى لاعتماد بعض مديرات المدارس في تقويم خططهن وأنشطتهن على المشرفات والمعلمات.

ويوضح جدول رقم (٩) نتائج الأداء الكلي لدرجة الممارسة كالتالي:  
جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرة المدرسة والترتيب لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بحدة.

المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة ممارسة
الأول: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطلبات	٣.٥٨	٢	غالبا
الثاني: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات	٣.٣٩	٣	أحيانا
الثالث: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمرافق المدرسية	٣.٩١	١	غالبا
الرابع: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي	٣.٢٧	٤	أحيانا
الأداء الكلي	٣.٥٣		غالبا

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط العام جاء بدرجة ممارسة "غالبا" واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠١٢) ودراسة رباح (٢٠٠٨).

• **ثانيا: نتائج السؤال الثاني ومناقشته :**

والذي ينص على: هل يوجد اختلاف بين درجة ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة تعزى لاختلاف (عدد سنوات الخبرة و مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من فروض البحث التالية : الفرض الأول الذي ينص على : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة". وللتحقق من هذا الفرض ، استخدم تحليل التباين الأحادي (انوفا) والجدول رقم (١٠) يوضح النتائج:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير سنوات الخبرة في إجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات	بين المجموعات	٢٥٩.	٢	١٣٠.	٢٩٥.	٧٤٥.
	داخل المجموعات	٤٢.٦٦٣	١٣٠	٤٤٠.		
	المجموع	٤٢.٩٢٣	١٣٢			
الثاني: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات	بين المجموعات	٠٥٨.	٢	٠٢٩.	٠٧٤.	٩٢٩.
	داخل المجموعات	٣٨.٣١٩	١٣٠	٣٩٥.		
	المجموع	٣٨.٣٧٨	١٣٢			
الثالث: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة المتعلقة بتطوير المرافق المدرسية	بين المجموعات	١.١٥٣	٢	٥٧٦.	١.٥٧١	٢١٣.
	داخل المجموعات	٣٥.٥٨٦	١٣٠	٣٦٧.		
	المجموع	٣٦.٧٣٩	١٣٢			
الرابع: دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	٢.١٥٧	٢	١.٠٧٩	٢.١٩٢	١١٧.
	داخل المجموعات	٤٧.٧٢٤	١٣٠	٤٩٢.		
	المجموع	٤٩.٨٨١	١٣٢			
الأداء ككل	بين المجموعات	٦١٣.	٢	٣٠٧.	٧٨٧.	٤٨١.
	داخل المجموعات	٣.٨٩٥	١٣٠	٣٩٠.		
	المجموع	٤.٥٠٩	١٣٢			

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة العنزي (٢٠١٢) وقد يرجع ذلك لتشابه المجتمع ومكان التطبيق، كما أنها تختلف مع دراسة قرواني (٢٠١٣) والطعاني (٢٠١٢) وقد يرجع ذلك لاختلاف المجتمع والعينة ومكان التطبيق .

#### • الفرض الثاني

الذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة تعزى لاختلاف مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة". ولتحقق من هذا الفرض، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (انوف)، ويوضح الجدول رقم (١١) النتائج كالتالي:

يتضح من الجدول (١١) :

« عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة لكل من الممارسة الكلية والمحوران الثالث والرابع تعزى لاختلاف متغير مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة

« وجود فرق ذات دلالة إحصائية في كلا من المحورين (الطالبات - المعلمات)

ومعرفة دلالة الفرق تم إجراء اختبار شيفيه البعدي والجدول (١٢) يوضح النتائج:

جدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة في إجابات أفراد عينة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات	بين المجموعات	٣.٤٤٧	٢	١.٧٢٣	٨٠.٩٥٨	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٥٧٥.	١٣٠	٠.٢١.		
	المجموع	٤.٠٢١	١٣٢			
دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات	بين المجموعات	٢.٢٣٩	٢	١.١١٩	٢٢.٦١٢	٠.٠٠
	داخل المجموعات	١.٣٣٧	١٣٠	٠.٥٠.		
	المجموع	٣.٥٧٦	١٣٢			
دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة المتعلقة بتطوير المرافق المدرسية	بين المجموعات	٢٥٩.	٢	١٣٠.	٢٩٥.	٧٤٥.
	داخل المجموعات	٤٢.٦٦٣	١٣٠	٤٤٠.		
	المجموع	٤٢.٩٢٣	١٣٢			
دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي	بين المجموعات	٠.٥٨.	٢	٠.٢٩.	٠.٧٤.	٩٢٩.
	داخل المجموعات	٣٨.٣١٩	١٣٠	٣٩٥.		
	المجموع	٣٨.٣٧٨	١٣٢			
الاداء ككل	بين المجموعات	١.٤٥٤	٢	٧٢٧.	١.٧٥٨	٢٢٢.
	داخل المجموعات	٤.١٣٥	١٣٠	٤١٤.		
	المجموع	٥.٥٩٠	١٣٢			

جدول (١٢) نتائج اختبار شيفيه البعدي لدلالة الفروق في دور مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات والمعلمات والتي تعزى لاختلاف متغير مكتب التربية الذي تتبع له المدرسة

المحور	المتوسط الحسابي				
	شمال	وسط	جنوب شرق	جنوب غرب	
دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات	شمال	٣.٤١	٤.٠٠	٣.٥١	
	وسط	٠.٦٥	٠.٤٢	٠.٦٦	
	جنوب شرق	٤.٠٠	٠.٠٣	٠.٧٣	
	جنوب غرب	٣.٥١		٠.٠١	
دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات	المتوسط الحسابي	٣.٧٣	٣.٢٣	٣.٨٩	٣.٤٦
	شمال	٣.٧٣	٠.٩٩	٠.٠٥	٠.٥٦
	وسط	٣.٢٣		٠.٠٢	٠.٣٤
	جنوب شرق	٣.٨٩			٠.٧٧
	جنوب غرب	٣.٤٦			

يتضح من الجدول (١٢) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمحور الأول والذي ينص على " دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات " كانت لصالح مكتب " جنوب شرق " و للمحور الثاني والذي ينص على " دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات " كانت لصالح فئة " جنوب شرق " وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قرواني (٢٠١٣) حيث أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة المدرسية في خلق بيئة جاذبة تعزى لمكان السكن .

#### • ملخص النتائج :

درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة الجاذبة في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة جاءت بدرجة ممارسة "غالبا" من وجهة نظر المشرفات

الإداريات. ودرجة الممارسة في كل من المحور الأول: تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات، المحور الثالث: تهيئة البيئة الجاذبة المتعلقة بتطوير المرافق المدرسية جاءت بدرجة ممارسة "غالباً". أما درجة الممارسة في كل من المحور الثاني: تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات، و المحور الرابع: تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي جاءت بدرجة ممارسة "أحياناً". سنوات الخبرة متغير غير مؤثر في درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها في تهيئة البيئة الجاذبة من وجهة نظر المشرفات الإداريات. مكتب التعليم الذي تتبع له المدرسة متغير غير مؤثر في درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة من وجهة نظر المشرفات الإداريات بشكل عام و في محوري "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة المتعلقة بتطوير المرافق المدرسية"، و "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي". ولكنه متغير مؤثر في درجة ممارسة مديرة المدرسة لأدوارها المتعلقة بتهيئة البيئة الجاذبة من حيث محوري "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للطالبات"، و "دور مديرة المدرسة في تهيئة البيئة الجاذبة للمعلمات"، ولصالح مكتب تعليم "جنوب شرق" جدة.

### • الجزء الثالث : التوصيات والمقترحات :

#### • أولاً التوصيات :

- في ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بما يلي:
- « تعزيز دور مديرات المدارس لأدوارهن تجاه الطالبات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل لتفعيل مشاركة الطالبات في المجتمع المدرسي.
  - « الاستفادة من الخبرات الخارجية فيما يخص البيئة المدرسية الجاذبة ودور الإدارة المدرسية في تحقيقها.
  - « تخصيص مشرفات متخصصات معنيات بالإشراف على البيئة المدرسية الجاذبة.
  - « التنوع في البناء المدرسي وفق نماذج متعددة تبعاً للمرحلة التعليمية ونوع التعليم والبيئة المحلية والظروف المناخية.
  - « نشر مفهوم الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي في كافة المؤسسات التربوية من خلال الندوات والمحاضرات.
  - « نشر الوعي داخل المجتمع عن أهمية تحقيق البيئة الجاذبة وأثرها في تقدم التعليم.
  - « إصدار كتيب من وزارة التعليم يحتوي على مفهوم البيئة الجاذبة ومقوماتها وأدوار مديرات المدارس والمعلمات وأولياء الأمور لتحقيقها .
  - « تدريب مديرات المدارس على فن التحفيز الإداري للمعلمات لتطبيق التقويم الذاتي لأدائهن.
  - « زيادة المخصصات المالية للمدارس لتهيئة البيئة المدرسية الجاذبة.
  - « تنظيم مسابقات على مستوى المملكة لاختيار المدارس الجاذبة ودعمها وتشجيعها.



- ◀ تفعيل استخدام وسائل التكنولوجيا المتعددة في التواصل مع ولي الأمر كوسائل التواصل الاجتماعي.
- ◀ العمل على معالجة النقص في الكوادر البشرية بكافة التخصصات الفنية والصحية والتربية الخاصة والحاسوب لتحقيق الجذب البيئي للمدارس.
- ◀ الأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجعة من الطالبات وأولياء الأمور والاستفادة منها في تعديل المسار وتصحيح الأخطاء لتحقيق البيئة الجاذبة.

#### • ثانياً : المقترحات :

- إجراء مزيد من الدراسات حول:
- ◀ الموضوع الحالي في محافظات أخرى من المملكة العربية السعودية في مختلف المراحل الدراسية.
- ◀ البيئة المدرسية الجاذبة ودورها في تعزيز الصحة المدرسية.
- ◀ تقويم دور الإشراف التربوي في دعم وتعزيز البيئة المدرسية الجاذبة .
- ◀ درجة ممارسة المعلمات لأدوارهن في تهيئة البيئة الصفية الجاذبة.
- ◀ المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية لتهيئة البيئة الجاذبة من وجهة نظر مديرات المدارس.

#### • قائمة المراجع :

- أبو خطاب، إبراهيم،(٢٠٠٨). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو علام، رجاء محمود(٢٠١١م) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو لبد، زكريا،(٢٠٠٦). خصائص المدرسة الفعالة من وجهة مشرفي ومديري ومعلمي وطلاب مدارس القدس الثانوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
- إدارة البحوث التربوية،(٢٠٠٩). واقع البيئة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي، مجلة دراسات تربوية، العدد(٢١).
- الإدارة العامة للإدارات التربوية،(٢٠٠٩). إعداد مديري المدارس ونوابهم، الإدارة العامة للإدارات التربوية، وزارة التربية والتعليم العالي.
- الأسطل، إبراهيم،(٢٠٠٥). مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل، العين: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع
- بدر، يسرى (٢٠١٠). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بريكت، أكرم و الحميري ، عبدالقادر والحازمي، محمد (٢٠٠٣م). مقومات البيئة الجامعية الجاذبة، منشورات جامعة طيبة.
- جامعة الدول العربية،(٢٠٠٨). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم إدارة التربية، خطة تطوير التعليم في الوطن العربي، ط٢، تونس.

- جروان، فتحى، (٢٠٠٤). المهوبة والتفوق والإبداع، ط٢، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة، (٢٠٠٧). التقويم التربوي الشامل للمؤسسية المدرسية، عمان، الأردن: دار الفكر التربوي للنشر والتوزيع.
- حسن بريورة، حكيم شويحة (٢٠١٠) مقياس: علم الاجتماع الإعلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور - الجلفة كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، المغرب.
- حلس، داود وشلدان، فايز، (٢٠٠٧). المدرسة الفاعلة ودورها في تحقيق سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط السلوكي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخميس، السيد، (٢٠٠٧). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم (رؤية منهجية)، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- رباح، سامي، (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة فى تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزهراني، سهام (٢٠١٢). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مدير المدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الزويهرى، سلطان، (٢٠٠٧). واقع الممارسات الإدارية والفضية لمديري المدارس الخيرية بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- شرف، مروان (٢٠٠٣) دراسة تقييمية بدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية . بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة
- الشلتي، أمل، (٢٠٠٩). أثر منظومة البيئة المدرسية في تنمية القيم الإبداعية التشكيلية مادة التربية الفنية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الطعاني حسن (٢٠١٢) درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق- المجلد ٢٨ - العدد الثاني.
- العنزي فريح (٢٠١٢) تقويم دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية
- غرابية، حسن، (٢٠٠٣). مدى توافر عناصر المدرسة الفعالة في مدارس شمال الأردن كما يتصورها أعضاء الآباء والمعلمين والمشرفون التربويون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- قرواني، خالد (٢٠١٤). دور الادارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، محافظة سليبت نموذجاً، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية النفسية، المجلد الثاني، العدد (٤)، ص(٥).
- اللخاوي، محمد (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الفوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميههم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- مخلوف، سميحة، (٢٠٠٨). نحو مدرسة مصرية فعالة: تصور مقترح، مجلة رابطة التربية الحديثة، السنة الأولى، العدد الثاني.
- مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، (٢٠١٠). مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، مجلة الحوار، السنة الأولى، العدد الثالث، شوال ١٤٣١هـ/سبتمبر/أكتوبر ٢٠١٠م.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، (٢٠١٢). دليل التخطيط/مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، (٢٠١٣). إستراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم.
- مصطفى، فرح، (٢٠١٣). ابتكارات في التعليم "المدرسة الجاذبة"، مجلة المعرفة.
- مكتب التربية والتعليم بشرق الطائف، (٢٠١٤). تحقيق صحفي حول مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، وزارة التربية والتعليم. تمت الزيارة يوم الثلاثاء ربيع الأول ٢٨/١٤٣٥هـ يناير ٢٠١٤.
- المناعة، عمر (٢٠٠٥). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (١٤٣٥هـ). خطة التنمية التاسعة، الرياض، وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ادارة التعليم بجدة إحصائيات عام (١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ)
- وزارة التعليم (١٤٣٥)، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام.
- Ballantyne, R; Jan, P; & Michele, E (2005) Measuring Environmental Education Program Impacts and Learning in the Field, Using an Action Research Cycle to Develop a Tool for Use with Young Student
- Berson, (2001) "The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context" the Caribbean Regional Office: 44. The World Bank. Latin Americ, Leadership Quarterly, Vol. 12, No. 1, pp. 53-74. 16-22.
- Cassel, R, &Standifer, T. (2000). Comparing The Leadership Development -Between High School, Beginning College School Administration Students. Education, 120, 422-424.
- Davis Deborah(2000) Supporting Parent, Family, and Community Involvement in Your School, Northwest Regional Educational Laboratory.
- Dean Fink (2010) School Leadership Succession and the Challenges of Change. Educational Management Administration& Leadership journal, 38: 202-228.
- Gedikoğlu, 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.

- Gibson PG, Powell H, Wilson A, Abramson MJ, Haywood P, and Bauman A, (2009) Self-management education and regular practitioner review for adults with asthma (Review), The Cochrane Collaboration.
- Grauwe A. (2004) School-based management (SBM): does it improve quality?, Education for All Global Monitoring Report 2005.
- Higgins Steve Hall Elaine Kate Wall (2005) The Impact of School Environments: A literature review, The Centre for Learning and Teaching School of Education, Communication and Language Science.
- Luo, M. and Najjar, L. (2007). The Chinese Principal Leadership capacities as perceived by Master Teachers, Academic Leadership: the Online Journal, vol. 4, Issue 3.
- Matar, Mohammed (2010) The impact of school design on academic achievement in the Palestinian territories: an empirical study, OECD. ISSN pp 2072-7925.
- Mog Ball (2012) Relationships between school, family and the community, is published by the Joseph Rowntree Foundation
- Mulford Bill, (2003), School Leaders: Changing Roles And Impact On Teacher And School Effectiveness, the Education and Training Policy Division, OECD, for the Activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers.
- Norris Susan L., MD, MPH, Phyllis J. Nichols, M (2002) Increasing Diabetes Self-Management Education in Community Settings, American Journal of Preventive Medicine.
- Quin, David M. (2002). The impact of principal leadership behaviors on instructional practice and student engagement, Journal of Educational Administration, Vol.(40), No.(5).
- SAHIN Idris (2013) The Principals of Primary Schools Ideas on Their School Development Strategies and Practices, Educational Sciences: Theory & Practice - 13(1) • Winter • 242250 [http://www.academia.edu/3536085/The\\_Principals\\_of\\_Primary\\_Schools\\_Ideas\\_on\\_Their\\_School\\_Development\\_Strategies\\_and\\_Practices](http://www.academia.edu/3536085/The_Principals_of_Primary_Schools_Ideas_on_Their_School_Development_Strategies_and_Practices)
- Victor YU, (2009) Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective, Journal of International Social Research; Feb 2009, Vol. 1 Issue 6, p714 <http://www.nyu.edu/classes/keefey/waoe/yuv.pdf>

