

**دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية
بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين**

إعداد

د. خالد بن سعد السليمي
أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة أم القرى

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على درجة توافر دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري المدارس الأهلية والبالغ عددهم (333) مديراً ، مقسمة إلى (35) مديراً كعينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية لتكون عينة البحث الأساسية (298) ، اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد استخدم الباحث الاستبيان الذي اعده إبراهيم محمد شعيب عام (2008م) ، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث تتوافر دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية بنسبة مرتفعة بلغت (82.22%) ، كما جاء محور التجهيزات المدرسية في مقدمة دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية ، يليه أعضاء الهيئة التدريسية ، يليه القيادة التربوية ، يليه المناخ المدرسي ، يليه الأنشطة التربوية اللاصفية ، يليه العلاقة مع المجتمع المحلي ، وأخيراً التحصيل الدراسي .

Abstract

The affective school management pillars of Makka El Mokaramah public schools from the principals respective

The research aims to identify the degree of availability of affective school management pillars of Makka El Mokaramah public school from the principals respective, the researcher used analytical descriptive method, the research sample was chosen by random way from public school principals included(333) principle divided as (35) principas as pilot sample outside the basic research sample so that the basic sample (298) the researcher depend on questionnaire form as a tool to collect data,the research used the questionnaire prepared by Ibrahim Mohammed Shoab (2008), the most important results the availability of affective school management pillars in public school in Kingdom of Saudi Arabia with high percent of (82.22%), also the aspect of school supplies came in first place of the affective school management pillars of public school ,second came the teaching staff, then came educational leadership, school environment, then no class educational activities, relation with local community ,and finally school achievement .

المقدمة ومشكلة البحث :

لقد تغيرت أهداف المدرسة (الإدارة المدرسية) حديثاً ، وأصبحت تنمي اتجاهاً جديداً فلم تعد الإدارة المدرسية تعمل علي تسيير شؤون المدرسة وحفظ النظام فيها والتأكد من حضور كل العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم ، ومتابعة غياب الطلاب ، بل أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول الطالب محور العملية التعليمية (من حيث توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، وأن تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية لهو الدور الأساسي للإدارة المدرسية بعد أن كان منصباً على الاهتمام بالنواحي الإدارية ، وهذا التحول لا يقلل من شأن النواحي الإدارية بل أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية ، كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية .

(الابراهيمى ، 2002 : 142)

إن فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد وبالدرجة الأولى بفاعلية مديرها لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانيات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والأمال ، فإن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة تتوقف على كفاءة وقدرة مديرها الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة واتقان وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي.

(Hughes ، 1993 : 13)

وقد ظهرت موجة جديدة من الأدب التربوي الخاص بالمدرسة الفاعلة في القرن العشرين ففي الولايات المتحدة ظهرت مجموعة من الدراسات ساعدت على تغيير مواصفات المدرسة الفاعلة ، وكشفت النقاب عن أن هذه المواصفات ترتبط بتحصيل عال للطلاب ، وفي بريطانيا أجرى مجموعة من الباحثين في عقد الثمانينات من القرن الماضي دراسة على المدارس لتجد أيها أكثر فاعلية ، وكان من نتائجها أن هناك العديد من الممارسات المدرسية التي يمكن أن تحسن أداء الطلاب وبالتالي يمكن أن تسهم في إيجاد مدرسة فاعلة ، أما في البلاد النامية فإن البحوث كانت جزئية وركزت على العلاقة الوثيقة بين التزود بالمواد التعليمية والتحصيل الجيد للطلاب ، ويعتبر مورتيمور Mortimore من أكبر المنظرين في مجال فعالية المدرسة ، والتي عرفت بأسم المدرسة عالية الأداء . (عابدين، 2006 : 2)

قد أصبحت مسئوليات الإدارة المدرسية جسام إذ لم يعد دور المدرسة مقتصرأ على نقل التراث للأجيال وإعدادهم لحياة الكبار ، بل الاهتمام بالنشء في ضوء تفاعلهم مع بيئاتهم بحيث يحقق لهم تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً وهذا يقتضي تضافر الجهود وتنسيق الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة من أجل الكشف عن استعدادات الطلبة وصقل مواهبهم وتنمية معلوماتهم ودراسة مشكلاتهم فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل علي تنمية خبرات كل من يعمل في المدرسة وفقاً للصالح العام .

(سليمان ، 2001: 380)

كما أن الإدارة المدرسية عملية إنسانية هادفة لتطوير نظام العمل المدرسي ووضع الموظف للوظيفة التي تناسب قدراته واستعداداته وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد علي تحقيق الأهداف التربوية وتطوير المناهج الدراسية وتلبية احتياجات المعلمين المهنية ورعاية الموهوبين وعلاج متدني التحصيل وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي والإشراف علي النواحي المالية للمدرسة وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أجل خدمة العملية التعليمية . (البوهي ، 2001 : 78)

مما سبق نستنتج أن الإدارة المدرسية تشتمل علي جانبين (إداري - فني) ولا يمكن فصل إحداهما عن الآخر ، فهما متلازمان ويخدم كل منهما الآخر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، ومن واجب الإدارة المدرسية الناجحة أن توازن في اهتماماتها بكلا الجانبين دون إغفال جانب أو طغيان جانب علي الآخر، حيث أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل علي توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين والتلاميذ والتزام كل فرد بالقواعد والأصول المرعية ورفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة دافعيتهم وجودة المعلمين لتوفير مستوي جيد متجدد وطموح . (مرسى، 2001: 13)

إن القيادة المهنية هي أحد العناصر المهمة للمدرسة الفاعلة حيث أن مدير المدرسة له تأثير واضح ومباشر على فاعلية التعليم والتعلم ، والإدارة المدرسية الفاعلة تتطلب تحديد هدف واضح للمدرسة تسعى إلى تحقيقه ولقد زاد الاهتمام بفهم المدير الفعال بصورة ملحوظة نتيجة الثورة التي أحدثتها بحوث المدارس الفاعلة والإصلاح المدرسي ، وتوصلت هذه البحوث إلى مجموعة من العوامل الدالة على القيادة المدرسية الفعالة منها : القدرة على المبادرة ، القدرة التحليلية ، رؤية واضحة للمدرسة، القيادة بالتشارك ، القدرة على تحديد المصادر بفعالية ، القدرة على إحداث التغير وإدارته وإنتاجه . (البهواشي ، 2006 : 56)

ويمكن أن تتحقق الفاعلية المدرسية من خلال المدير الفاعل الذي يوصل رسالة المدرسة بوضوح وبسهولة للعاملين معه والمجتمع المدرسي من طلاب ومعلمين والمجتمع المحلي وأولياء الأمور. وقامت وزارة التعليم بالمملكة بالإصلاح التربوي الشامل وتوسيع صلاحيات الإدارات المدرسية وتطبيق اللامركزية في الإدارة ، وكما حظيت الإدارة المدرسية بقسط من اهتمام الوزارة ومن أجل تطويرها ورفع كفاءة المديرين وتحسين أدائهم عن طريق تنظيم البرامج التدريبية والدورات وورش العمل للارتقاء بمستوي الإدارة المدرسية وإطلاع المديرين علي كل جديد في مجال الإدارة المدرسية وكل ذلك انطلاقاً من اعتبار الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية والتي تؤثر بشكل فعال علي النتائج التربوية فهي المسؤولة عن إدارة وقيادة جزء مهم من المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور وغاية العملية التربوية وهو التلميذ ونجاحه وفشله وهو الفيصل في نجاح أو فشل العملية التربوية ، وأكدت الكثير من الدراسات والبحوث أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون أداء مدير المدرسة لعمله علي أتم وجه ولعل من بين هذه المشكلات :

إن مدير المدرسة يصرف جهداً ووقتاً كبيراً في أعمال الإدارة الروتينية .
 إن مدير المدرسة يصرف جهداً ووقتاً كبيراً في متابعة الأنشطة المدرسية .
 إن مدير المدرسة مفروض عليه أن يقوم بكل الوظائف والأدوار بمعنى أن يمثل عدة أدوار في وقت واحد .

هذا مما يعيق فعلاً وجود إدارة مدرسية فاعلة في مدارسنا الأهلية في المملكة العربية السعودية، لذلك كان لابد من التعرف على دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة من واقع مدارسنا وخاصة القائمين على هذه المدارس (المديرين) وذلك للعمل على أخذها بعين الاعتبار وتجسيدها واقعاً ملموساً في مدارسنا ومن هذا المنطلق يري الباحث ضرورة التعرف على توفر الدعائم التي تجعل الإدارة المدرسية فاعلة من وجهة نظر المديرين .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على درجة توافر دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة وجهه نظر المديرين .

تساؤل البحث :

ماهي درجة توافر دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة من وجهه نظر المديرين ؟

المصطلحات المستخدمة بالبحث :

الإدارة المدرسية الفاعلة :

يعرف محسن عبدالستار محمود عزب (2008) الإدارة المدرسية الفاعلة بأنها " الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته " . (عزب ، 2008 : 296)
 مدير المدرسة :

يعرفه أحمد إسماعيل حجي (2000م) بأنه " الرئيس التنفيذي المسنول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية " .
 (حجي 2000 : 365)

الدراسات السابقة :

قام إبراهيم محمد شعيب عام (2008م) بدراسة عنوانها " مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها " ، هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة البحث من (339) مديراً ومديرة ، ومن أهم نتائج الدراسة أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة .

قامت سمية بنت سعيد البرعمي ، سلامة يوسف طناش عام (2008) بدراسة عنوانها " فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين " ، هدفت الدراسة إلى تعريف فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان ، والتعرف على أثر طبيعة العمل ، الجنس ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة على فاعلية المدرسة الأساسية ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (1241) مشرفاً ومديريراً ومعلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وقد قام الباحثان بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت عالية في جميع مجالات الفاعلية .

قام مازن سليم محمود عام (2008) بدراسة عنوانها " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (122) مديراً ومديرة ، وقد قام الباحث بتصميم استمارة الأستبيان كأداة لجمع البيانات ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود درجة تأييد عالية من جانب عينة البحث لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة . قام محمد على عزب عام (2005م) بدراسة بعنوان " رؤية تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعا المعاصر " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المدرسة الفعالة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها ولامحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومن خلال استقراء أهداف المدرسة الفعالة في الأدب التربوي العربي والأجنبي والعوامل التي أدت إلى ظهورها ولامحها والتي تمثلت في التخطيط والإدارة والتمويل والبيئة المدرسية والشراكة مع المجتمع والمعلم وطرق التدريس والتقويم وخصائصه ، ثم تقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في التعليم ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنسبة لمفهوم المدرسة الفعالة لا بد من تبني مفهوم جديد للمدرسة في التعليم في ضوء المفاهيم الحديثة للمدرسة وترجمة هذا المفهوم إلى واقع عملي من خلال مجموعة ركائز وأسس ترتكز عليها مثل الاستمرارية في التعلم والعمل ، بالنسبة إلى الإدارة في المدرسة الفعالة حيث يلزم تعيين القيادات على أساس مهني كالمؤهل والخبرة وليس على أساس الأقدمية واستخدام أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة وتبني مفهوم المدرسة دائمة التعليم ووضع آلية لضمان التطوير من الداخل والأخذ بمبادئ التشغيل المتعارف عليها.

قامت فوزية يوسف العبد الغفور عام (2003) بدراسة عنوانها " البيئة المدرسية الفعالة ، مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تحدد فاعلية المدرسة واستخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة والنماذج المتبعة في الحكم على فاعلية المدرسة ، واستخلاص نموذج يتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية ، وذلك من خلال إطار نظري يتناول المفاهيم المختلفة لفاعلية البيئة المدرسية وخصائصها ،

ودراسة سابقة تتناول علاقة فاعلية المدرسة ببعض المتغيرات ، واستعراض النماذج العالمية للبيئة المدرسية الفعالة ، ووضع مقياس لقياس البيئة المدرسية الفعالة في دولة الكويت ، وقد استفادت الباحثة من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي أجريت في مجال البيئة الفعالة في وضع تصور لمقياس يمكن تطبيقه على مدارس دولة الكويت والحكم بمقتضاه على فاعلية المدارس فيها.

قام محمود عبد الهادي عام (2002م) " تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ومعايير المدرسة الفعالة والنظريات المختلفة في مجال الفعالية وتطبيقاته على المدرسة كمنظمة . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع المدرسة ونقاط القوة والضعف فيها ، واستخدمت الدراسة مقياس المدرسة الفعالة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة مدرسة في المراحل التعليمية المختلفة ، ومن أهم نتائج الدراسة العمل على تصميم برامج تدريجية لمديري المدارس لتعريفهم بمعايير المدرسة الفعالة ، وإنشاء مدارس تتوافر فيها معايير المدرسة الفعالة وجعلها نموذجاً للمدارس الأخرى .

التعليق على الدراسات السابقة :

أجريت الدراسات خلال الفترة من (2002م) حتى (2008م) ، وأستخدم هذه الدراسات المنهج الوصفي ، وأجريت على عينات تتراوح حجمها من (100) إلى (1241) فرد من مديرين ومعلمين ومشرفين ، وأستخدم لجمع البيانات أستمارة الاستبيان ، وقد أسترشد الباحث من هذه الدراسات في تحديد المشكلة ووضع الهدف وتحديد المنهج المستخدم ووضع الأستبيان الخاص بالدراسة وجمع البيانات وحجم العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها ، وكذلك المعالجات الأحصائية وصياغة النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة .

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيرات الدراسة والمتمثلة في دعائم الإدارة المدرسية الفعالة ، وكذلك عينة الدراسة المتمثلة في مديري المدارس الأهلية .

إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث المدى الزمني حيث تم تطبيق الدراسة الحالية عام (2016م) بينما تم إجراء الدراسات السابقة في الفترة من عام (2002م) وحتى عام (2008م) ، من حيث العينة فقد اشتملت عينة البحث في بعض الدراسات السابقة على المشرفين والمعلمين ، من حيث مكان التطبيق فقد تم تطبيق الدراسات السابقة في محافظات غزة ، سلطنة عمان، دولة الكويت ، وجمهورية مصر العربية .

إجراءات البحث :

- منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للبحث ، وذلك لإمكانية إستقصاء عدد كبير من مجتمع الدراسة . كما ان هذا المنهج يمكن الباحث من تقديم وصف للظاهرة المدروسة ومن ثم تحليل بيانات الدراسة للربط بين متغيراتها للوصول إلى أسبابها وأستخلاص النتائج ومن ثم تعميمها.

- مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في المدارس الأهلية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية و بلغ مجتمع الدراسة (2358) مدير مدرسة .

- عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري المدارس الأهلية والبالغ عددهم (333) مديراً بمنطقة مكة التعليمية ، مقسمة إلى (35) مديراً كعينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية لتكون عينة البحث الأساسية (298) مدير وجدول (1) يوضح توصيف العينة .

جدول (1)

توصيف عينة البحث

ن=333

م	الإدارة	العدد	النسبة المئوية
1	إدارة التعليم بمحافظة المهد	20	6.01%
2	الادارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة	51	15.32%
3	إدارة التعليم بمحافظة ينبع	26	7.81%
4	إدارة التعليم بمحافظة العلا	36	10.81%
5	الادارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة	69	20.72%
6	الادارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف	26	7.81%
7	إدارة التعليم بمحافظة الليث	40	12.01%
8	إدارة التعليم بمحافظة القنفذة	20	6.01%
9	الإدارة العامة للتعليم بجدة	45	13.51%
	الإجمالي	333	100%

يشير الجدول رقم (1) إلى توصيف عينة البحث الأساسية من حيث تعداد العينة الخاص بكل إدارة تعليمية من إدارات منطقة مكة التعليمية والنسبة المئوية من إجمالي تعداد العينة .

- أدوات جمع البيانات :

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وقد استخدم الباحث الاستبيان الذي اعده إبراهيم محمد شعيب عام (2008م) والذي تكون من (7) محاور و(75) عبارة ، وقد قام الباحث بإعادة تقنين استماره الاستبيان للتأكد من صلاحية تطبيقها على البيئة السعودية على عينة بلغت (35) مديراً كعينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية لتكون عينة البحث الأساسية (298) مدير .

أ-الصدق :

جدول (2)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأستبيان

ن = 35

المحور	العبارة	س	ع	معامل الصدق	المحور	العبارة	س	ع	معامل الصدق
المحور الأول (القيادة التربوية)	1	3.629	0.877	0.648*	المحور الخامس (التفصيل الدراسي)	7	4.086	0.658	0.353*
	2	4.429	0.655	0.219		8	4.229	0.910	0.518*
	3	4.029	1.175	0.533*		9	4.371	4.200	0.619
	4	4.543	0.561	0.342*		10	4.086	4.171	0.537*
	5	4.400	0.847	0.547*		11	4.286	3.800	0.638*
	6	3.943	0.938	0.611*		المجموع	46.029	3.743	0.770
المحور الثاني (القيادة التربوية)	7	4.086	0.658	0.353*	المحور السادس (الأنشطة التربوية (الاصفية)	1	4.171	0.664	0.354*
	8	4.229	0.910	0.518*		2	4.286	3.686	0.363*
	9	4.371	0.770	0.576*		3	4.229	3.829	0.492*
	10	4.086	0.781	0.519*					
	11	4.286	0.710	0.448*					
	المجموع	46.029	4.416	0.606*					
	1	4.286	0.710	0.369*					
المحور الثالث (القيادة التربوية)	2	4.314	0.758	0.415*					
	3	3.314	1.022	0.470*					
	4	4.000	0.728	0.379*					
	5	4.171	0.664	0.354*					
المحور الرابع (القيادة التربوية)	6	4.286	0.825	0.414*					
	7	4.229	0.910	0.537*					
	المجموع	4.000	0.728	0.379*					

°0.435	1.098	4.029	4		°0.536	0.731	4.371	8
°0.625	1.140	3.771	5		°0.523	0.817	4.257	9
°0.341	0.910	4.229	6		°0.338	0.572	4.714	10
°0.628	1.121	4.086	7		643°0.	1.262	3.371	11
°0.560	0.850	4.571	8		°0.788	3.521	45.314	المجموع

تابع جدول (2)

المحور	العبارة	س	ع	معامل الصدق	المحور	العبارة	س	ع	معامل الصدق
محور الثالث (أعضاء الهيئة التدريسية)	9	4.571	0.739	°0.471	المحور السابع (العلاقة بين المجتمع المحلي)	1	4.429	0.778	0.287
	10	4.257	0.817	°0.412		2	4.486	0.702	°0.461
	المجموع	40.114	4.371	°0.815		3	4.286	0.825	0.166
	1	3.571	0.948	°0.625		4	4.543	0.701	°0.429
	2	3.343	1.327	°0.651		5	4.543	0.657	°0.556
	3	3.686	0.932	°0.637		6	4.314	0.676	°0.606
	4	4.229	0.731	°0.421		7	3.943	0.938	°0.431
	5	4.229	0.770	0.237		8	4.514	0.702	°0.474
	6	4.257	0.701	°0.663		9	4.314	0.758	°0.487
	7	4.000	0.767	°0.435		10	4.314	0.900	°0.469
	8	3.600	0.497	°0.396		11	3.914	1.067	°0.727
	9	4.000	0.485	°0.413		12	4.371	0.942	°0.579
10	4.257	0.443	°0.437	13	4.486	0.781	°0.527		
11	4.200	0.406	°0.466	المجموع	56.457	5.020	°0.672		
12	3.343	1.305	°0.709	1	3.857	0.912	°0.575		
المجموع	46.714	4.403	°0.625	2	4.371	0.690	°0.426		
المجموع الكلي للاستبيان	309.60	20.509		3	4.200	0.868	°0.426		
				4	4.086	0.951	°0.710		

*قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هي 0.335
تشير نتائج الجدول إلى أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستبيان مما يدل على صدق محاور الاستبيان.

بينما توجد علاقة غير دالة احصائياً بين العبارة رقم (2) والتي تنص على " أتابع برنامج التطوير المدرسي " والمجموع الكلي للمحور الأول ، العبارة رقم (1) والتي تنص على " أناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية " ، والعبارة رقم (3) والتي تنص على " أشرف على

إعداد دروس توضيحية للمعلمين" والمجموع الكلي للمحور الثالث ، العبارة رقم (9) والتي تنص على " أحث على ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه" والمجموع الكلي للمحور الرابع ، العبارة رقم (5) والتي تنص على " أطلع أولياء الأمور على ما تقوم به المدرسة من أنشطة " والمجموع الكلي للمحور السابع مما يترتب عليه حذف تلك العبارات من الاستبيان في صورته النهائية .
الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

جدول (3)

معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

ن = 35

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادات التربوية	46.029	4.416	155.0
2	المناخ المدرسي	45.314	3.521	.7160
3	أعضاء الهيئة التدريسية	56.457	5.020	.5790
4	التجهيزات المدرسية	38.571	3.583	.6470
5	التحصيل الدراسي	36.400	4.387	.6250
6	الأنشطة التربوية اللاصفية	40.114	4.371	99.50
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	46.714	4.403	0.687
	الاستبيان ككل	309.600	20.509	0.880

* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هي 0.335
تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.880 : 0.515) مما يدل على ثبات المحاور والاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ .
وبعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان تم حذف (5) عبارات لعدم صدقهم وبالتالي أصبح عدد العبارات النهائي (70) عبارة .
تطبيق الدراسة :

تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث الأساسية في الفترة من 1436/5/10هـ الي 1436/6/15هـ .
المعالجات الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية في الدراسة الحالية :
النسبة المئوية لحساب عينة الدراسة.
معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات.
اختبار (كا²) لحساب دلالة الفروق بين الاستجابات .
وقد أجريت المعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

عرض النتائج :

جدول (4)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة وقيمة كا² حول عبارات المحور الأول " القيادات التربوية " لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن = 298

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	المجموع التكرمي	كا ²	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
9	%80.604	1201	141.65	27.517	82	50.34	150	19.80	59	2.35	7	0.00	0	1
7	%82.416	1228	236.06	44.966	134	38.26	114	5.03	15	7.38	22	4.36	13	2
1	%90.805	1353	137.56	56.711	169	40.60	121	2.68	8	0.00	0	0.00	0	3
2	%87.651	1306	201.25	57.718	172	25.84	77	13.42	40	3.02	9	0.00	0	4
10	%79.128	1179	82.43	32.215	96	37.25	111	27.52	82	0.00	0	3.02	9	5
6	%82.483	1229	64.32	29.195	87	54.03	161	16.78	50	0.00	0	0.00	0	6
5	%84.631	1261	135.42	50	149	25.84	77	21.48	64	2.68	8	0.00	0	7
3	%86.309	1286	51.35	52.685	157	26.17	78	21.14	63	0.00	0	0.00	0	8
8	%81.544	1215	14.22	32.55	97	42.62	127	24.83	74	0.00	0	0.00	0	9
4	%85.973	1281	222.83	39.933	119	52.35	156	5.37	16	2.35	7	0.00	0	10

	12539	%84.154	مجموع المحور
--	-------	---------	--------------

*قيمة " كا2 " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 3 هي 7.815، درجة حرية 4

هي 9.488، ودرجة حرية 5 هي 11.070

يشير جدول رقم (4) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا² والمجموع التركيبي والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية المحور الأول " القيادات التربوية".

جدول (5)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة وقيمة كا² حول عبارات المحور الثاني " المناخ المدرسي" لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن = 298

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	المجموع التركيبي	كا ²	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
7	%85.64	1276	235.32	37.584	112	55.03	164	5.37	16	2.01	6	0.00	0	1
4	%86.64	1291	184.07	46.98	140	41.95	125	8.39	25	2.68	8	0.00	0	2
11	%68.79	1025	101.87	15.101	45	35.57	106	29.87	89	17.11	51	2.35	7	3
9	%80.54	1200	16.44	29.195	87	44.30	132	26.51	79	0.00	0	0.00	0	4
8	%84.56	1260	62.04	36.242	108	50.34	150	13.42	40	0.00	0	0.00	0	5
5	%86.31	1286	160.98	51.007	152	32.55	97	13.42	40	3.02	9	0.00	0	6
2	%87.65	1306	150.46	55.369	165	21.14	63	23.83	71	2.68	8	0.00	0	7
3	%87.38	1302	61.72	53.02	158	30.87	92	16.11	48	0.00	0	0.00	0	8
6	%85.77	1278	151.66	47.987	143	35.91	107	13.09	39	3.02	9	0.00	0	9

10	%69.80	1040	78.71	20.134	60	37.58	112	22.82	68	10.07	30	9.40	28	10
1	%94.03	1401	252.29	76.174	227	17.79	53	6.04	18	0.00	0	0.00	0	11
	%83.37	13665	مجموع المحور											

*قيمة " كا2 " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 3 هي 7.815 ، درجة حرية 4 هي 9.488 ، ودرجة حرية 5 هي 11.070
يشير جدول رقم (5) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا2 والمجموع التكرمي والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية المحور الثاني " المناخ المدرسي".

جدول (6)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة وقيمة كا2 حول عبارات المحور الثالث " أعضاء الهيئة التدريسية " لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن = 298

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	المجموع التكرمي	كا2	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
4	%89.93	1340	113.81	60.74	181	28.19	84	11.07	33	0.00	0	0.00	0	1
2	%90.60	1350	282.91	60.74	181	34.23	102	2.35	7	2.68	8	0.00	0	2
1	%90.87	1354	133.42	62.08	185	30.20	90	7.72	23	0.00	0	0.00	0	3
6	%85.97	1281	74.18	40.27	120	49.33	147	10.40	31	0.00	0	0.00	0	4
9	%79.60	1186	80.93	34.56	103	34.90	104	27.52	82	0.00	0	3.02	9	5
3	%90.07	1342	116.81	61.07	182	28.19	84	10.74	32	0.00	0	0.00	0	6
5	%86.58	1290	48.67	48.99	146	34.90	104	16.11	48	0.00	0	0.00	0	7
7	%85.70	1277	164.26	47.99	143	37.92	113	11.41	34	0.00	0	2.68	8	8

10	%77.72	1158	173.61	37.25	111	21.81	65	35.91	107	2.35	7	2.68	8	9
11	%74.97	1117	210.27	38.59	115	37.92	113	10.07	30	0.00	0	0.00	0	10
8	%84.30	1256	56.38	42.95	128	40.60	121	11.41	34	5.03	15	0.00	0	11
	%85.12	13951												مجموع المحور

*قيمة " كا2 " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 3 هي 7.815، درجة حرية 4 هي 9.488، ودرجة حرية 5 هي 11.070
يشير جدول رقم (6) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا2 والمجموع التركيبي والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية المحور الثالث " أعضاء الهيئة التدريسية " .

جدول (7)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والترتيب لاستجابات افراد العينة وقيمة كا2 حول عبارات المحور الرابع " التجهيزات المدرسية " لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن=298

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	المجموع التركيبي	كا2	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
8	%82.62	1231	82.59	44.97	134	28.19	84	21.81	65	5.03	15	0.00	0	1
5	%84.63	1261	81.47	46.98	140	34.90	104	12.42	37	5.70	17	0.00	0	2
7	%84.43	1258	136.98	42.95	128	46.31	138	5.70	17	0.00	0	5.03	15	3
1	%91.88	1369	97.46	67.79	202	23.83	71	8.39	25	0.00	0	0.00	0	4
3	%86.85	1294	132.52	52.68	157	33.89	101	8.39	25	5.03	15	0.00	0	5
2	%89.60	1335	184.44	50.67	151	46.64	139	2.68	8	0.00	0	0.00	0	6
6	%84.50	1259	169.82	35.91	107	50.67	151	13.42	40	0.00	0	0.00	0	7
4	%85.17	1269	181.20	52.35	156	26.17	78	16.44	49	5.03	15	0.00	0	8
	%86.21	10276												مجموع المحور

*قيمة " كا2 " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 3 هي 7.815، درجة حرية 4 هي 9.488، ودرجة حرية 5 هي 11.070
يشير جدول رقم (7) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا2 والمجموع التركيبي والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية المحور الرابع " التجهيزات المدرسية " .

جدول (8)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والترتيب لاستجابات افراد العينة وقيمة كا2 حول عبارات المحور الخامس " التحصيل الدراسي " لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن=298

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	المجموع التركيبي	ن ²	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2	%84.63	1261	126.69	44.30	132	39.60	118	11.07	33	5.03	15	0.00	0	1
3	%75.91	1131	62.91	34.23	102	23.83	71	29.19	87	12.75	38	0.00	0	2
7	%73.56	1096	145.57	31.88	95	25.84	77	25.50	76	11.74	35	5.03	15	3
1	%88.26	1315	140.42	54.03	161	33.22	99	12.75	38	0.00	0	0.00	0	4
4	%75.57	1126	30.30	20.81	62	47.65	142	24.50	73	2.68	8	4.36	13	5
6	%73.69	1098	74.15	20.81	62	44.97	134	22.82	68	4.70	14	6.71	20	6
5	%74.43	1109	76.15	20.81	62	44.97	134	24.83	74	4.36	13	5.03	15	7
9	%63.76	950	198.14	16.44	49	20.13	60	37.25	111	18.12	54	8.05	24	8
8	%73.36	1093	155.36	10.74	32	62.75	187	9.06	27	17.45	52	0.00	0	9
	%75.91	10179												مجموع المحور

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 3 هي 7.815 ، درجة حرية 4 هي 9.488 ، ودرجة حرية 5 هي 11.070 يشير جدول رقم (8) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا² والمجموع التركيبي والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية المحور الخامس " التحصيل الدراسي " .

جدول (9)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة وقيمة كا² حول عبارات المحور السادس

" الأنشطة التربوية اللاصفية " لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن=298

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	المجموع التركيبي	ن ²	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
7	%78.26	1166	68.01	20.134	60	51.01	152	28.86	86	0.00	0	0.00	0	1
6	%80.81	1204	231.21	40.604	121	32.89	98	21.48	64	0.00	0	5.03	15	2
8	%74.70	1113	45.29	25.503	76	35.23	105	31.54	94	2.68	8	5.03	15	3
4	%85.10	1268	85.44	49.329	147	32.55	97	12.42	37	5.70	17	0.00	0	4

5	%81.21	1210	137.00	42.282	126	32.55	97	14.09	42	11.07	33	0.00	0	5
1	%91.41	1362	140.60	69.128	206	18.79	56	12.08	36	0.00	0	0.00	0	6
2	%89.93	1340	146.161	56.04	167	37.58	112	6.38	19	0.00	0	0.00	0	7
3	%86.11	1283	293.71	43.624	130	47.65	142	4.36	13	4.36	13	0.00	0	8
9	%71.68	1068	219.50	15.436	46	39.60	118	32.89	98	12.08	36	0.00	0	9
10	%69.60	1037	204.04	23.154	69	37.25	111	16.78	50	10.07	30	12.75	38	10
	%80.88	12051	مجموع المحور											

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 3 هي 7.815، درجة حرية 4 هي 9.488، ودرجة حرية 5 هي 11.070
يشير جدول رقم (9) إلى التكرارات والنسب المنوية للاستجابات وقيمة كا² والمجموع التركيبي والنسبة المنوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية المحور السادس " الأنشطة التربوية اللاصفية " .

جدول (10)

يوضح التكرارات والنسب المنوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة وقيمة كا² حول عبارات المحور السابع " العلاقة

مع المجتمع المحلي " لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن = 298

الترتيب	النسبة المنوية الوزنية	المجموع التركيبي	كا ²	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		العبارة
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
9	%75.64	1127	63.61	20.13	60	47.65	142	24.83	74	5.03	15	2.35	7	1
4	%84.30	1256	69.89	38.26	114	44.97	134	16.78	50	0.00	0	0.00	0	2
2	%85.17	1269	197.20	39.93	119	45.97	137	14.09	42	0.00	0	0.00	0	3
6	%80.34	1197	38.77	24.50	73	58.05	173	12.08	36	5.37	16	0.00	0	4
10	%73.69	1098	51.27	4.70	14	59.06	176	36.24	108	0.00	0	0.00	0	5
7	%80.20	1195	196.09	13.76	41	73.49	219	12.75	38	0.00	0	0.00	0	6
5	%83.83	1249	53.28	21.48	64	76.17	227	2.35	7	0.00	0	0.00	0	7

11	%67.05	999	216.29	17.79	53	35.23	105	24.16	72	10.07	30	12.75	38	8
1	%85.77	1278	133.24	28.86	86	71.14	212	0.00	0	0.00	0	0.00	0	9
8	%77.58	1156	262.48	24.50	73	47.99	143	20.13	60	5.70	17	1.68	5	10
3	%85.10	1268	60.42	44.97	134	38.26	114	15.10	45	0.67	2	1.01	3	11
	%79.88	13092	مجموع المحور											

*قيمة " كا2 " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 3 هي 7.815 ، درجة حرية 4 هي 9.488 ، ودرجة حرية 5 هي 11.070
يشير جدول رقم (10) إلى التكرارات والنسب المئوية للاستجابات وقيمة كا2 والمجموع التركمي والنسبة المئوية الوزنية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية المحور السابع " العلاقة مع المجتمع المحلي "

جدول (11)

يوضح المجموع التركمي والنسب المئوية الوزنية والترتيب والمجموع الكلي لاستجابات أفراد العينة لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية

ن=298

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	المجموع التركمي	المحور
3	%84.154	12539	القيادات التربوية
4	%83.37	13665	المناخ المدرسي
2	%85.12	13951	أعضاء الهيئة التدريسية
1	%86.21	10276	التجهيزات المدرسية
7	%75.91	10179	التحصيل الدراسي
5	%80.88	12051	الأنشطة التربوية اللاصفية
6	%79.88	13092	العلاقة مع المجتمع المحلي
	%82.22	85753	مجموع الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (11) المجموع التركمي والنسبة المئوية الوزنية والترتيب للمحاور والمجموع الكلي لاستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية .

مناقشة النتائج :

يتضح من خلال الجداول من (4) وحتى (11) والخاصة باستبيان دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية أن أهي الدعائم وهي التجهيزات المدرسية وجاءت في الترتيب الأول بنسبة (86.21%) ويرجع الباحث ذلك إلى أن الإدارة المدرسية متمثلة في المدير تقوم بمساعدة المعلمين على توفير كل ما هو جديد في مجال التجهيزات المدرسية المرتبطة بالعملية التعليمية مثل أعداد الوسائل التعليمية وتوفير الوسائل التعليمية الحديثة التي تساعد المعلم على أداء دوره كذلك يقوم المدير بالتعرف على حاجات الطلاب وتوفيرها كما يهتم المدير بتزوير المكتبة المدرسية بالكتب الحديثة التي تساعد على رفع كفاءة العملية التعليمية بالمدرسة ، كما توجد بالمدرسة سجلات توثيق لتسهيل عملية متابعة الطلاب ، كما تقوم إدارة المدرسة بالواجبات الإدارية مثل متابعة صيانة المرافق بشكل مستمر وتجديد ما تحتاجه من صيانة ، لذلك جاءت التجهيزات المدرسية في الترتيب الأول .

كما يتضح من خلال الجداول من (4) وحتى (11) أن محور أعضاء الهيئة التدريسية جاء في الترتيب الثاني بأهمية نسبية (85.12%) ويرجع الباحث ذلك إلى أن دعائم الإدارة المدرسية الفاعلية بالمدارس تعتمد على أعضاء الهيئة التدريسية لذلك تقوم الإدارة بتشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية التي تساعد في رفع كفاءة المعلمين من الناحية العلمية وطرق التعامل مع الطلاب وصقل مهاراتهم المختلفة مما يساعد في الأرتقاء بالعملية التعليمية ، كما أن إدارة المدرسة تساعد المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية في مختلف المجالات المرتبطة بكفاءة العملية التعليمية للأرتقاء بمستوى كل من المعلم والطالب ، كذلك تقوم الإدارة المدرسية بإطلاع المعلمين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم مما يساعد المعلم على العمل في بيئة ومناخ مناسب لرفع كفاءة أداء المعلم حيث أن المعلمين يقومون بأداء واجباتهم المطلوبة منهم دون الإخلال بأى منها وفقا لتعليمات التوصيف الخاصة بكل منهج ، كذلك تحرص الإدارة المدرسية على أبداء آراء المعلمين من أجل اقتراح وسائل تهدف إلى تطوير المنظومة التعليمية بالمدرسة من جميع الجوانب ، كما تعطي المدرسة فرص القيادة للمعلمين من خلال تفعيل دور الإشراف على سير العمل بحيث يقوم المعلمين بالإشراف على العملية التعليمية كل حسب قدراته ، كما تتيح الإدارة المدرسية تبادل الزيارات بين المعلمين في المجال الواحد لتبادل الخبرات بين المعلمين .

كما يتضح من خلال الجداول من (4) وحتى (11) أن محور القيادات التربوية جاء في الترتيب الثالث بأهمية نسبية (84.15%) ويرجع الباحث ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بالتعرف على الأفكار الإبداعية التي ترفع من مستوى المدرسة في الجوانب التعليمية والإدارية والنواحي الإشرافية وكذلك أستغلال مرافق المدرسة بالشكل الأمثل ، كذلك تقوم الإدارة بدورها القيادي في تقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية تظهر كفاءة المعلمين الفعلية وأظهار نقاط القوة لتطويرها أو التعرف على نقاط الضعف إن وجدت لدى المعلمين لتلاشيها والعمل على تحويل نقاط الضعف إلى مميزات لدى المعلمين ، كذلك تقوم الإدارة المدرسية بالعمل على زيادة أهتمام المعلمين

للمدرسة من خلال الأنشطة التي تقوم بها الإدارة لخدمة المعلمين في الإحتياجات اليومية داخل المدرسة أو الأنشطة خارج المدرسة.

كما يتضح من خلال الجداول من (4) وحتى (11) أن محور المناخ المدرسي جاء في الترتيب الرابع بنسبة (83.37%) ويرى الباحث أن المناخ المدرسي هو أحد الدعائم الهامة للإدارة المدرسية الفاعلة بالمدرسة حيث أن المناخ المدرسي متمثل في توفير بيئة المدرسية المناسبة لعملية التعليم والتعلم لكي يستطيع المعلم أداء دوره بشكل جيد كما تساعد الطلاب في تلقي للمعلومات ، كما أن الدارة المدرسية تقوم بتطبيق القواعد والنظم الإدارية بالمدرسة ولكنها بشكل مرن يتيح للمدير التعامل مع المواقف المختلفة حسب درجة خطورة الموقف فقد يعطى قرارات مختلفة لنفس الموقف ولكن تختلف العوامل المحيطة بكل موقف فتساعد البيئة الداخلية للمدرسة للقيام بدورها بشكل جيد ، وذلك يأتي من خلال مشاركة المعلمين والطلاب في التخطيط للأنشطة الطلابية المختلفة داخل المدرسة ، وذلك من خلال توفير مناخ العمل داخل المدرسو بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية .

كما يتضح من خلال الجداولين (4) وحتى (11) أن محور الأنشطة الطلابية اللاصفية جاء في الترتيب الخامس بأهمية نسبية (80.88%) ويرجع الباحث ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعمل على تشجيع الأنشطة اللاصفية من خلال تهيئة الجو المدرسي المناسب لتنفيذ الأنشطة اللاصفية ، كذلك تقوم بتشجيع المعلمين على اكتشاف هوايات ومواهب الطلبة المختلفة وتنميتها من خلال الأنشطة اللاصفية ، كذلك تقوم إدارة المدرسة بإقامة الندوات الثقافية المختلفة ودعوة الطلاب للمشاركة بإيجابية في هذه الندوات وتنمية مهارات الطلاب في هذه الأنشطة المختلفة ، كذلك إتاحة الفرصة للطلاب إصدار المجالات المدرسية لتعزيز الأنشطة اللاصفية ، والأهتمام بالمناسبات الدينية والوطنية وإتاحة الفرصة للطلاب لإظهار مواهبهم من خلال الأنشطة اللاصفية في هذه المجالات ، كما تقوم الإدارة بتشجيع الطلاب لتنمية مهاراتهم من خلال إصدار شهادات تقدير للطلبة المتميزين في الأنشطة اللاصفية .

كما يتضح من خلال الجداول من (4) وحتى (11) أن محور العلاقة مع المجتمع المحلي جاءت في الترتيب السادس بأهمية نسبية (79.88%) ويرجع الباحث ذلك إلى أن إدارة المدرسة تعمل على تشجيع العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة من خلال إتاحة الفرصة لأولياء الأمور من متابعة أبنائهم بالمدرسة ومساعدة المدرسة في الدعم المجتمعي لها من خلال اقتراح الآراء التي تساعد على رفع العملية التعليمية من خلال أولياء الأمور ، كما تقوم إدارة المدرسة بتنظيم اللقاءات الهادفة بين أولياء الأمور التي تساعد على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والاستفادة من الخبرات في المجتمع المحلي للارتقاء بالعملية التعليمية ، كما تحرص المدرسة على تشكيل مجلس أولياء الأمور بالمدرسة لمتابعة الأنشطة المختلفة للمدرسة والعمل على تطويرها من خلال الاستفادة من أولياء الأمور ذوي الخبرة كل حسب الأختصاص .

كما يتضح من خلال الجداول من (4) وحتى (11) أن محور التحصيل الدراسي جاء في الترتيب السابع بأهمية نسبية (75.91%) ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أن الإدارة المدرسية تعمل

على تزويد الطلبة المتميزين بنماذج أختبارات محلية ودولية تساعد الطلاب على تجارب وخبرات أكثر من خلال النماذج المختلفة والأفكار وأساليب الأمتحانات المختلفة ، كذلك متابعة الطلاب من خلال إعطاء الفرصة للمعلمين بإجراء الأختبارات التشخيصية لتحديد المستوى الحقيقي للطلاب ومساعدة المتعثرين في التعليم ، وتحليل الأختبارات وتحديد نقاط الضعف لدى الطلاب والعمل على تلأفيها ، والأهتمام بمستوى الطلاب وفقاً للقدرات الفردية لكل طالب ، وتشجيع الطلاب وخاصة المتفوقين بالحوافز المادية والمعنوية المختلفة .

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من إبراهيم محمد شعيب (2008م) ، سمية بنت سعيد البرعوى ، سلامة يوسف طناش (2008م) ، محمد على عذب (2005م) ، فوزية يوسف العبد الغفور (2003م) ، محمود عبد الهادي (2002م) ، حيث توصلوا إلى الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس .

وبذلك يكون الباحث قد تحقق من تساؤل البحث والذي ينص على " ما درجة توافر دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين ؟ "

الاستنتاجات :

في ضوء أهداف ومشكلة البحث وفي حدود عينة البحث والدراسات السابقة ، ونتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية :

جاءت استجابات عينة البحث على المحور الأول " القيادات التربوية " إيجابية ، حيث أن القيادة التربوية كدعامة للمدرسة الفعالة بالمدارس الأهلية تتمثل في الآتي :

الاستماع للأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى المدرسة .

تقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية .

غرس حب الانتماء إلى المدرسة في العاملين .

جاءت استجابات عينة البحث على المحور الثاني " المناخ المدرسي " إيجابية ، حيث أن المناخ المدرسي كدعامة للمدرسة الفعالة بالمدارس الأهلية يتمثل في الآتي :

تهيئة البيئة المدرسية المناسبة للتعليم والتعلم .

توفير مناخاً يسوده روح الفريق داخل المدرسة .

تطبيق التعليمات الإدارية بمرونة .

جاءت استجابات عينة البحث على المحور الثالث " أعضاء الهيئة التدريسية " إيجابية ، حيث أن أعضاء الهيئة التدريسية كدعامة للمدرسة الفعالة بالمدارس الأهلية تتمثل في الآتي :

تشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية .

تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية .

إطلاع المعلمين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم .

جاءت استجابات عينة البحث على المحور الرابع " التجهيزات المدرسية " إيجابية ، حيث أن التجهيزات المدرسية كدعامة للمدرسة الفعالة بالمدارس الأهلية تتمثل في الآتي :

مساعدة المعلمين في إعداد الوسائل التعليمية .

معرفة حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها .
 توفير الوسائل التعليمية الحديثة للمدرسة .
 جاءت استجابات عينة البحث على المحور الخامس " التحصيل الدراسي " إيجابية ، حيث أن التحصيل الدراسي كدعامة للمدرسة الفعالة بالمدارس الأهلية تتمثل في الآتي :
 مساعدة المعلمين في توظيف خطط علاجية هادفة .
 تزويد الطلبة المتميزين بنماذج اختبارات محلية ودولية .
 حث المعلمين على عمل اختبارات تشخيصية .
 جاءت استجابات عينة البحث على المحور السادس " الأنشطة التربوية اللاصفية " إيجابية ، حيث أن الأنشطة التربوية اللاصفية كدعامة للمدرسة الفعالة بالمدارس الأهلية تتمثل في الآتي :
 تهينة الجو المدرسي لتنفيذ الأنشطة اللاصفية .
 حث المعلمين على اكتشاف هوايات الطلبة وتنميتها .
 دعوة أصحاب الكفايات لعقد ندوات ثقافية .
 جاءت استجابات عينة البحث على المحور السابع " العلاقة مع المجتمع المحلي " إيجابية ، حيث أن العلاقة مع المجتمع المحلي كدعامة للمدرسة الفعالة بالمدارس الأهلية تتمثل في الآتي :
 تشجيع العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي .
 حث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم .
 حشد الدعم المجتمعي للمدرسة .
 تتوافر دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية بنسبة مرتفعة بلغت (82.22%) .
 جاء محور التجهيزات المدرسية في مقدمة دعائم الإدارة المدرسية الفاعلة بالمدارس الأهلية ، يليه أعضاء الهيئة التدريسية ، يليه القيادة التربوية ، يليه المناخ المدرسي ، يليه الأنشطة التربوية اللاصفية ، يليه العلاقة مع المجتمع المحلي ، وأخيراً التحصيل الدراسي .
التوصيات :
 في ضوء ما توصل إليه الباحث من إستنتاجات يوصي الباحث بما يلي :
 ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها ، بحيث تكون هذه الرؤية منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة ومع المرحلة التعليمية للمدرسة ، وتكون واقعية وملبية لاحتياجات المدرسة قابلة للتنفيذ الفعلي مراعية للبيئة المحلية ومواكبة للتطورات على الصعيد الخارجي .
 استقرار المعلمين وإشراك مدير المدرسة والمشرفين التربويين في حركة التنقلات المعلمين ، حيث أن هذه التنقلات قد تحد من فاعلية الإدارة المدرسية وتضعف الروح المعنوية للمعلمين وانتماؤهم إلى المدرسة .

إقامة قنوات اتصال بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي كالدورات والمحاضرات واستفادة المجتمع المحلي من مرافق المدرسة كالمكتبة والملاعب الرياضية .

أن تركز المدرسة على الهدف النهائي وهم الطلاب الناضجون معرفياً ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً القادرون على التفكير الناقد والتعبير عن أفكارهم وطموحاتهم بشكل إيجابي منظم وتنمية القدرات على التفاعل مع البيئة والمجتمع والمحافظة عليهما وتطوير الطالب المؤمن والملتزم بتعاليم دينه المتسلح بالعلم والخلق الكريم.

توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفاعل والمدارس المتميزة لإذكاء روح المنافسة بين مديري المدارس.

غرس مفهوم العمل التطوعي لدى الطلاب ومساهمة المدرسة من خلاله في المجتمع ومشاركة المجتمع في فعالياته ونشاطاته التي يقيمها .

التسيق بين وزارة التعليم والجامعات والمراكز التربوية للاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية والدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية والمدرسة الفاعلة والاستعانة بخبراء تربويين واستشارتهم في المشكلات التي تعترض العملية التربوية.

عقد دورات وورش عمل بشكل مستمر للمديرين ونوابهم والعاملين في الإدارة للاطلاع على آخر المستجدات في ميدان الإدارة المدرسية.

المراجع :

1. إبراهيم محمد شعيب : " مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008م .
2. حجي ، أحمد إسماعيل : " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000م .
3. البرعمي ، سمية بنت سعيد ، طناش ، سلامة يوسف : " فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين " ، مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، المجلد 35 ، العدد 1 ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2008م .
4. البهواشي ، السيد عبدالعزيز : " المدرسة الفاعلة مفهومها - إداراتها - آليات تحسينها " ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2006م .
5. الإبراهيمي ، عدنان : " الإدارة : تربوية ، مدرسية ، صفية " ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية ، إربد ، الأردن ، 2002م .
6. سليمان ، عرفات : " إستراتيجية الإدارة في التعليم ، ملامح من الواقع المعاصر " ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، مصر ، 2001م .

7. البوهي ، فاروق شوقي : " الإدارة التعليمية والمدرسية " ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001م .
8. العبد الغفور ، فوزية يوسف : " البيئة المدرسية الفعالة ، مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت " ، مجلة القراءة والمعرفة ، العدد 21 ، 2003م .
9. محمود ، مازن سليم : " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008م .
10. عزب ، محسن عبدالستار محمود : " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة " ، المكتب الجامعي الحديث ، الأسكندرية ، مصر ، 2008م .
11. عابدين ، محمد عبدالقادر : " الإدارة المدرسية الحديثة " ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001م .
12. عزب ، محمد على : " رؤية تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر " ، مجلة كلية التربية ، العدد 49 ، جامعة الزقازيق ، الشرقية ، مصر ، 2005م .
13. مرسى ، محمد منير : " الإدارة المدرسية الحديثة " ، الطبعة الثالثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2001م .
14. عبد الهادي ، محمود : " تقويم المدرسة المصرية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة " ، مجلة كلية التربية ، العدد 112 ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر ، 2002م .
15. Hughes, Lesley : "Dimensions, Themes And Skills : The Task the Secondary Head Teacher" Secondary Management In the 1990s : Challenge and Change : a spect of Education . No.48, The University of Hull London, (1993) .