

درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة عدن

أمين مهيب شريان

قسم الادارة التربوية - الكلية التربوية- جامعة لحج - اليمن

هشام هائل عبد الواحد العريقي

قسم الادارة التربوية - الكلية التربوية- جامعة لحج - اليمن

الملخص: تهدف الدراسة للتعرف إلى درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة والأهلية في مدارس محافظة عدن وعلاقتها باستثمار الوقت؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من مدرسي مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن، البالغ عددهم (1071) مدرساً ووكيلاً ومديراً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (205) معلمين ووكلاء ومديرين، أخذت هذه العينة بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وصمم استبانة تضمنت (86) فقرة، وتحليل النتائج استخدم الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار (شيفيه)، ومعامل ارتباط (بيرسون)، واختبار (T) ومعامل ارتباط (الفأ كرونيخ).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن درجة فاعلية الادارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة والأهلية في محافظة عدن إجمالاً، جاءت عالية، بمتوسط حسابي (3.497)، وزن نسبي (69.94%)، وجاءت المجالات على الترتيب الآتي: جاء مجال التجهيزات المدرسية المناسبة بالمرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (3.827)، ووزن نسبي (76.54%) وأيضاً جاء مجال المناخ المدرسي بالمرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.718)، ووزن نسبي (74.36%) وجاء مجال القيادة المدرسية الفاعلة بالمرتبة الثالثة، وبدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.682)، ووزن نسبي (73.64%).

الكلمات المفتاحية: فاعلية الادارة المدرسية، المدراس الحكومية ، المدارس الخاصة ، عدن ، اليمن.

المقدمة: تهدف التربية الحديثة إلى استثمار التعليم بإعداد الإنسان للحياة، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة؛ فهي بحاجة إلى أداة فعالة وهادفة ومنطورة؛ لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. والإدارة اليوم أداة تغيير؛ حيث ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر وتحدياته، كما أن إدارة المستقبل وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط، التي يعكسها التغيير واستمرارية الحياة، والإدارة عموماً تشمل عمليات عديدة متداخلة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه العمليات: التخطيط، التنظيم،

والتنسيق، و الاشراف والرقابة والمتابعة، والتقويم، وجوهر الإدارة اتخاذ القرار وتحويله إلى واقع فعال (العجمي، 2000م، 73). ويمثل ميدان الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم، كون المدرسة تمثل الميدان الفعلي، الذي تتصافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة، التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة، ويرى البعض أن الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف، الذي يتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وأنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية (سمعان ومرسي، 1985م، 57).

وإدارة الوقت لم تعد مهارة كمالية للإدارة المدرسية، وإنما ضرورة، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ومن الغريب أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة ويشعر البعض الآخر في الوقت نفسه أن الوقت يمر ببطء، والحقيقة، هي أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعالة للوقت (هلال، 1998م، 5). وأهمية دراسة إدارة الوقت تنبع من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا، من دون أي فائدة، أو إنتاج، بجانب رفع مستوى إنتاجية العاملين في المدة الزمنية المحددة للعمل (المنيع، 1989م، 205).

وأداء الإدارة المدرسية وما يرتبط بها من إدارتها للوقت، يشكل عنصراً آخر في استثمار الوقت داخل الإدارة المدرسية؛ وذلك لأنها تعد المسؤولة عن نجاح المدرسين العاملين في المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية طلبتها، وهي حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها (المنيع، 1989م، 205).

استناداً إلى ما يتناول بشأن أهمية الإدارة المدرسية، ودورها في النمو المهني للمدرسين من التدريب، بالإضافة إلى استثمار الإدارة المدرسية لأوقات فراغ المعلمين، فإن هذا الجانب على الرغم من أهميته، لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث والدراسة في البيئة اليمنية وفي محافظة عدن خصوصاً، ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى عرض هذه المتغيرات ضمن إطار العملية التعليمية والكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية، وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المدرسين في المدارس الثانوية.

مشكلة الدراسة: تواجه الغدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام والخاص تحديات كثيرة، منها تحدي الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات التي ألقت بانعكاساتها على مختلف جوانب العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة وخارجها، كما تواجه الإدارة المدرسية مستجدات في مجال الإدارة نفسها، حيث فرضت كثير من المتغيرات في الميدان التربوي والتعليمي نفسها، وأصبحت إدارة الوقت غاية من أجل تفعيل وتقليل الوقت المهدر وضرورة الاستفادة منه بضرورة توفير إدارة مدرسية فعالة قادرة على مواجهة التحديات والتعامل معها (أحمد جلال، مرجع سابق، ص 4). ولكن على الرغم من الأهمية الواضحة والقيمة العالية للوقت، ولطريقة إدارته، إلا أن هناك بعض الأفكار السلبية المتعلقة بإدارة الوقت والتي يتبناها بعض المديرين والمدرسين في تعاملهم مع الوقت، وتؤثر على الاستغلال الفعال للوقت ومن هذه الأفكار:

- 1- أن معظم مديري المدارس يتبنون سياسة الباب المفتوح مما يهدر الوقت ويشغلهم عن تأدية مهامهم.
- 2- كثرة المهام المكلف بها مديري المدارس مما يطرهم لتخصيص جزء كبير من الوقت المخصص في تأدية مهام أخرى.
- 3- سوء استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال، والانشغال بأعمال غير رسمية.
- 4- ضعف قدرة المدرس على التخطيط لغدارة الوقت، الحصة، انشغال المدرس بالأحاديث مع الزملاء أثناء الحصة.

- 5- تكرر توقف المدرس عن الشرح لضبط نظام الفصل.
- 6- سلبية المدير تجاه حل المشكلات ومحاولة تجاهلها.
- 7- خروج بعض المدرسين في أوقات حصصهم لإنهاء التزامات شخصية.
- 8- سلبية إدارة المدرسة في حل المشكلات التي تقابلها.
- 9- قلة مراعاة مدرس التعليم الثانوي الفروق الفردية بين الطلاب.
- 10- يرغب المدرسون والمديرون في أداء الأعمال السريعة قبل الأعمال التي يتطلب إنجازها وقتاً طويلاً.

أسئلة الدراسة: وتأسيساً على ما سبق تظهر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن؟

ويمكن تحديد مشكلة في الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي الحكومي والأهلية لفاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والخدمة التعليمية، والوظيفة، والجهة التابعة لها (حكومية - خاصة)؟

فرضيات الدراسة:

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي الحكومي والأهلي لفاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي الحكومي، والأهلي لفاعلية الإدارة المدرسية تعزى لعدد سنوات الخدمة التعليمية.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن.
- 2- الكشف عما إذا كان هناك فروق لكل من: الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، كذلك المرحلة التعليمية، والجهة التعليمية التابع لها بالنسبة للمدرسين.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها: تقديم بعض المقترحات والتوصيات، التي تسهم في تحسين استغلال الوقت بفاعلية والتقليل من أسباب ضياعه؛ للإسهام في سرعة إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمة تربوية أفضل، وتحقيق أكبر استفادة من وقت الدوام المدرسي.
- تساعد في تقديم قائمة بأهم ممارسات مديري المدارس تستفيد منها الجهات المسؤولة عن تطوير الكفاءات الإدارية، وإعداد القادة التربويين للميدان التربوي؛ للإسهام في زيادة فاعلية دور الإدارة المدرسية.
- تسهم في عملية إعداد البرامج التدريبية الهادفة لتطوير المهارات الضرورية لدى المعلمين من أجل استغلال أوقات فراغهم، وأدائهم في المدارس الثانوية.

حدود الدراسة:

- (1) الحدود الموضوعية: درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية، والخاصة في محافظة عدن.

- (2) الحدود البشرية: مديري ومدرسي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لإدارة التربية والتعليم.
- (3) الحدود المكانية: المدارس الحكومية والخاصة التابعة لإدارة التربية، والتعليم في محافظة عدن.
- (4) الحدود الزمانية: تجرى الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2022-2023م).

مصطلحات الدراسة: اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات نذكر منها:

الإدارة المدرسية: عرفها (العمارة، 2002م): مجموعة عمليات وظيفية تتفاعل إيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها على وفق السياسة عامة وفلسفة تربوية تضمنها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة (العمارة، 2002م، 18). ويعرف الباحث الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: مجموعة الجهود المنظمة ، التي يسهم في بذلها المجتمع المدرسي بكل إيجابية داخل المدرسة وخارجها تبعاً للأهداف العامة للمجتمع من الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

فاعلية الإدارة المدرسية: اصطلاحاً: فاعلية الإدارة المدرسية عرفها (كنعان، 1995م) بأنها: الإدارة المدرسية القادرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات، التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن (كنعان، 1995م، 386). عرف (عزب، 2008م) فاعلية الإدارة المدرسية بأنها: الإدارة القادرة على تحقيق أهداف المدرسة من الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة، والتكيف مع مستجدات العصر والاستجابة لمتطلباته (عزب، 2008م، 296).

وسوف يعتمد الباحث تعريف (عزب، 2008م) تعريفاً إجرائياً لفاعلية الإدارة المدرسية في هذه الدراسة.

المدارس الثانوية: اصطلاحاً: هي المدارس التي تبنى ويشرف عليها من السلطات وتشمل المدارس العامة والخاصة (اللقاني والجمال، 1999م، 208). وهي المدارس، التي تشرف عليها السلطات التربوية الحكومية (جرجس وحناالله، 1998م: 328).

وتوصل الباحث إلى التعريف الإجرائي الآتي: هي المدارس، التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم التابعة للجمهورية اليمنية؛ حيث يتيح للتلاميذ الذين حصلوا على شهادة المرحلة الأساسية الموحدة متابعة تنمية معارفهم ومهارتهم العلمية والأدبية، وتستغرق مرحلة الثانوية بقسميها العلمي والأدبي ثلاث سنوات (قانون التعليم العام، 1992م، المادة رقم 19، 17).

محافظة عدن: محافظة يمنية تقع إلى جنوب البلاد وتطل على خليج عدن وبحر العرب، وتبعد عن العاصمة صنعاء بمسافة تصل إلى نحو (363) كيلومتراً، ويبلغ عدد مديرياتها (8) مديريات، ويبلغ عدد سكانها لعام 2004م ونحو (589,419) نسمة.

الدراسات السابقة: من اطلاع الباحث على الأدب التربوي في مجال الإدارة المدرسية الفاعلة ، يتبين أن هذا المجال يعاني من ندرة البحوث المحلية في هذا المجال، وعلى الرغم من شيوعه في الأدب التربوي العربي والأجنبي، وتنحصر هذه الدراسة في حدود علم الباحث في الدراسة الآتية:

المحور الأول: دراسات سابقة عرضت فاعلية الإدارة المدرسية

الدراسات المحلية:

- 1- دراسة العسكري (2017م) بعنوان: مستوى العلاقة بين مديري مدارس التعليم الأساسي والمشرفين التربويين، وأثرها في الأداء المهني للمدرسين في محافظة أبين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع أداء العلاقة بين مديري مدارس التعليم الأساسي والمشرفين التربويين في محافظة أبين وأثرها في الأداء المهني للمدرسين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وعينة عشوائية طبقية شملت (20) مديرًا ومديرة، و (24) مشرفًا تربويًا، يمثلون نسبة 100% من مدير بمدارس التعليم الأساسي والمشرفين التربويين بمديريتي زنجبار وأحور بمحافظة أبين (الحد المكاني للدراسة)، و (346) معلمًا ومعلمة من العاملين في مدارس التعليم الأساسي بمديريتي زنجبار وأحور بمحافظة أبين، وكانت أداء الدراسة استبانة مكونة من محورين، المحور الأول متعلق بالعلاقة بين مديري مدارس التعليم الأساسي والمشرفين التربويين. مكونة من (39) فقرة موزعة على الثلاثة المجالات (الإنسانية، والفنية، والتنظيمية)، على وفق لمتغيرات الدراسة (الجنس، و سنوات والخبرة، ونوع الوظيفة، والمديرية التعليمية).

ومن نتائج الدراسة ما يأتي:

- ❖ أن مستوى تأثير العلاقة بين مديري المدارس الأساسية والمشرفين التربويين بمحافظة أبين كانت بدرجة عالية في جميع المجالات.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مستوى العلاقة بين مديري مدارس التعليم الأساسي والمشرفين التربويين بمحافظة أبين تعزى لمتغير الوظيفة لمصلحة المديرين والمشرفين، وكذلك في متغير الجنس لمصلحة فئة الذكور.

الدراسات العربية:

- 1- دراسة شتات (2006) بعنوان: مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة. هدفت الدراسة للتعرف إلى أهمية الوقت بوصفه عنصر مهم من عناصر الإدارة وحسن استغلاله وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الأساسية والثانوية في محافظة شمال غزة، وتكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي، والذي يبلغ (64) مديرًا ومديرة ممن يعملون بمدارس محافظة شمال غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة، وهي استبانة مكونة من (30) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمدرسين، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة، وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية). توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المدرسين والمدرسات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية، إن المديرات لديهم الوقت الكافي أكثر من مديري الذكور لمناقشة مشكلات مدرسات المدرسة والتوجيه المهني للمدرسات، وكذلك المديرات لهن القدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر منها عند الذكور.
- في ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات: إعطاء صلاحيات لمدير المدرسة بإدارة الشؤون الداخلية في مدرسته بما يتناسب مع خصوصية كل مدرسة من دون الرجوع إلى مديرية التربية، إعداد دورات تدريبية للمديرين بشأن أساليب وطرائق إدارة الوقت بفاعلية والاطلاع على كل جديد في مجال الغدارة المدرسة.
- 2- دراسة المناعمة (2005م) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظة غزة في تحسين العملية التعليمية دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتكونت من (400) مدرساً ومدرسة، مدرسي المدارس الحكومية التابعة لمديريتي غزة وخان يونس، واختيرت عينة عشوائية من (20) مدرسة حكومية، (20) مدرسة خاصة بواقع (10) أفراد من كل مدرسة.

أما أداة الدراسة، فهي استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والمالية، والمنهاج المدرسي، و النمو المهني للمدرسين، و شؤون الطلبة، و تقويم، العمل المدرسي.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية؛ حيث حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة مقداره (76.52%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المدرسين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى للمتغيرات (الجنس، و نوع المدرسة، والمنطقة التعليمية)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المدرسين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لسنوات الخدمة لمصلحة المدرسين القدامى (10 سنوات فأكثر)، هناك اتفاق في بعض المجالات التي تتعلق بالإدارة المدرسية ودورها في تحسين العملية التعليمية في المدارس الحكومية والخاصة واختلاف في بعض المجالات، أم المجالات ، التي اتفقت فيها فهي: (الشؤون الإدارية والمالية، ومجال شؤون الطلاب)، أما المجالات، التي اختلفت فيها، فهي مجال النمو المهني للمدرسين وتقويم العمل المدرسي، مجال المنهاج المدرسي.

في ضوء هذه النتائج أوصت الراسة بما يأتي : ضرورة تركيز الإدارة المدرسية على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية، وهذا مبدأ رآه الإسلام بدلاً من الأخذ بالمبادئ الديمقراطية الوضعية، الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل، و في أثناء تعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية حتى يواكب المديرون التطور المستمر، الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم، تحسين شروط اختيار مدير المدرسة، والتي من أهمها أن يكون حاصلاً على دراسات عليا في التربية وإدارتها، أن تضع الجامعات والكليات التربوية دبلوم إدارة مدرسية، أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام كلية التربية .

3- دراسة مقبل (2004م) بعنوان: مشروع المدرسة بوصفه مركزاً للتطوير، ودوره في تحسين أداء مديري المدارس. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التحسن في أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق المشروع التطويري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما أداء الدراسة، فهي استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (135) مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي (108) مديرين ومديرات.

من أهم النتائج، التي توصلت إليها الدراسة: حصل مجال التحسين في توظيف معايير النجاح أعلى الدرجات، تلتها كفاية التدقيق ثم التخطيط الاستراتيجي، ثم كفاية بناء الفرق المدرسية والإشراف الشامل، حصل مستوى التحسين في كفاية التعامل مع المجتمع المحلي والتفاوض على أقل نسبة، مستوى التحسن في امتلاك المديرات أعلى من المديرين في كفاية التخطيط الاستراتيجي- الإشراف الشامل وباء الفرق المدرسة – الشفافية – التفويض والتعامل مع المجتمع المحلي – توكيد الذات لتيسير التعليم والتعلم.

4- دراسة الحسنات (2003م) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظات غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة والتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تحسن مخرجات التعليم الثانوي العام في محافظات غزة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واختيرت عينة قوامها (358) مدرساً ومديراً وعاملين في الإدارة العليا، ولتحقيق أهداف الدراسة عدت الباحثة استبانة مكونة من (88) فقرة، وتؤكد من صدق الاستبانة وثباتها.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: احتلت الصفات القادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية، تلي ذلك في المرتبة الثانية المهام الإدارية والفنية وجاءت المتابعة والتقييم لتحل المرتبة الثالثة، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين أنماط الإدارة التربوية وبين مخرجات التعليم الثانوي العام، بمعنى أنه كلما زادت أنماط الإدارة المدرسية زادت مخرجات التعليم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية تعزى لمتغير الجنس، ولقد كانت هذه الفروق لمصلحة الذكور في الصفات القيادية، أما في المهام الإدارية والفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لمصلحة الإناث، وأوصت الدراسة بأن يراعى في تدريب مديري المدارس تنوع النشاطات والبرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية، التي يعملون بها، مع التأكيد على أن تتضمن برامج التدريب المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش وورش العمل والزيارات الميدانية وطرح المشكلات والعمل على حلها وتمثيل الأدوار.

5- دراسة العاجز (2000م) بعنوان: المشكلات الإدارية، التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة، وعلاقتها ببعض المتغيرات. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المشكلات الإدارية، التي تواجه مديرات التعليم الأساسي في محافظة غزة والتي تحول من دون أداء عملهن على أكمل وجه.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأما أداة الدراسة، فهي استبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (95) مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية التابعة للوكالة والحكومية بواقع (50) مديرة من مديرات مدارس الوكالة، (45) مديرة من مديرات مدارس الحكومة، ومثلت العينة (53%) من مجتمع الدراسة و اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة في العام الدراسي 2000/99م.

أظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي، هي السلوك العدواني لدى الطالبات في أثناء الفسحة، أما في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس فكانت المشكلات الأكثر شيوعاً، هي عدم إنجاز بعض المدرسين والمدرسات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لمصلحة مديرات مدارس الحكومة، وكذلك فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لمصلحة مديرات المرحلة الإعدادية أما الخبرة فلم تظهر الدراسة أي فروق في ظاهرة الدراسة تعزى لها.

6- دراسة العبد الغفور (2005م) بعنوان: البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المتغيرات، التي تحدد فاعلية الإدارة المدرسية وكيف يمكن استخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة والنماذج المتبعة في الحكم على فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص 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. محور الأمن والنظام المدرسي، محور الإدارة المدرسية، محور الأهداف والإمكانات، محور الطلاب، محور عملية التدريس، محور عملية التقويم، محور أولياء الأمور.

الأدب النظري للدراسة:

أولاً: الإدارة المدرسية: شهدت السنوات الماضية ظهور اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية وما يجب على مدير المدرسة من مهام ومسؤوليات، فلم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة على وفق الجدول، وحصر حضور المعلمين والتلاميذ وتغيبهم، بل أصبح المتعلم محور العملية التعليمية، والذي يجب أن توفر له كل الظروف والإمكانات، التي تساعد على تنمية شخصيته من جميع الجوانب البدنية والعقلية والروحية، لذلك تطورت أهداف الإدارة المدرسية، واتسعت مجالاتها واختلفت مع اختلاف كل مرحلة تعليمية. حيث إنها لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة على وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانات، التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية؛ أي إن الإدارة المدرسية لم تعد غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً (صالح، 2001م: 113).

مفهوم الإدارة المدرسية:

رغم تعدد التعريفات الخاصة بالإدارة المدرسية، وتنوع وجهات النظر بشأن مفهومها، إلا أن هناك مرتكزات أساسية وقواسم مشتركة تتضمن تلك التعريفات والمفاهيم.

في هذا السياق يعرض عدد من المفاهيم، التي حاول الباحثون منها تعريف الإدارة المدرسية اصطلاحاً، منها: عرفت اللائحة المدرسية بأنها: جميع الجهود المنسقة، التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (اللائحة المدرسية الجمهورية اليمنية، 1997م، المادة 95). كما أشار (العبادي، 2012م: 109) : أن الإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة من العمليات، التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه والأساتذة والإداريين؛ أي كل من يعمل في النواحي الإدارية والفنية، والذين يعملون في حدود إمكانياتهم على أداء الخدمات، التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة بروح من التعاون والمشاورة، وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة.

كما عرفت بأنها: النشاط المنظم داخل المدرسة الذي يعمل على تحقيق الأهداف المحددة (العزيمي، 2016م: 46).

مبادئ الإدارة المدرسية: تتوافر للإدارة المدرسية كما أوردها (الذهابي، 2004م: 22-2)، ما يأتي:

1. أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
2. أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات، أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.

3. أن تكون إدارة اجتماعية: تعمل على مشاركة الآخرين، الذين يعملون معه في اتخاذ القرارات.
4. أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين، وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم، والتعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لها.
5. أن تكون إدارة ديمقراطية: أي يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن أسلوب التسلط والانفراد باتخاذ القرارات.
- أهداف الإدارة المدرسية:** إن التطور الذي لحق الإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها، وتأثرت بمتغيرات وعوامل عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى، ومن إقليم لآخر ومن مجتمع لآخر؛ حيث إن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة وحصر غياب وحضور الطلبة، وتفقد الأبنية والتجهيزات، والمحافظة على النظام والانضباط، وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والمعارف، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل، وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية، التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- فأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، ومن بين العوامل، التي تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف، هي حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ورغبة العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، ونوعية الإدارة التعليمية (مركزية، لامركزية)، وشخصية المدير وسماته.
- كما وتختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر وبحسب اختلاف آرائهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية (العجمي، 2000م: 30).

فاعلية الإدارة المدرسية (المدرسة الفاعلة) Effective School

أولاً: التطور التاريخي للمدرسة الفاعلة: اتجه الباحثون منذ مطلع العقد السابع من القرن الماضي إلى دراسة خصائص المدارس الفاعلة، وذلك من مقارنة المدارس الأكثر فاعلية بالمدارس الأقل فاعلية، ذلك تبعاً لبعض الخصائص الإيجابية، التي تسعى الأنظمة التربوية المختلفة، لأن تتوافر في هذه المدارس ومنها على سبيل المثال لا الحصر: السمعة الجيدة والشهرة العالية، والصيت الذائع بين المواطنين وفي مديرية التربية، التي تنتمي إليها المدرسة، وانخفاض نسبة الهدر التربوي فيها (التسرب، و الغياب، و التأخير) وارتفاع مستوى التحصيل لدى الطلاب وانخفاض نسبة الغياب، وتزايد الطلب من أولياء الأمور على إلحاق أبنائهم بها دون غيرها من المدارس.

إن المدرسة الفاعلة نموذج مبتكر لمدرسة حديثة تستمد رسالتها من الإيمان بأن المجتمعات لها القدرة على النهوض وتحقيق التنمية الشاملة يعتمد على جودة إعداد الأفراد تعليمياً وتربوياً حياة عملية ناجحة، فهي مدرسة التعلم والعمل، وهي تركز على التعلم الذاتي (الطالب محور العملية التعليمية)، وترتكز على التكنولوجيا، وهي تعد للحياة ومواصلة التعليم في الوقت نفسه (عزب، 2004م: 64).

إن المتصفح للأدب التربوي العربي والأجنبي يجد التطور التاريخي لحركة المدرسة الفاعلة قد ظهر في العالم الغربي وخاصة في الدول الكبرى الغنية، التي توجهت نحو إصلاح المدرسة منذ الستينيات من القرن العشرين، مثل البرامج المسماة بالتعليم التعويضي لرفع كفاءة المناطق التعليمية الفقيرة وتحقيق المساواة بين المدارس الفقيرة والغنية لتمتد الخدمات المتوافرة لأبناء الأغنياء لتشمل أبناء الفقراء، ونقل الطلاب الأغنياء إلى مدارس الفقراء والعكس إلا أن هذه البرامج لم تخل من مشكلات؛ حيث كان نقل الطلاب يومياً يستغرق وقتاً طويلاً هو في الأصل من ساعات الدراسة (جعيني، 2004م: 73).

ثانياً: مفهوم المدرسة الفاعلة: بالنظر إلى مفهوم المدرسة الفاعلة، فقد اختلف الباحثون في تعريف المدرسة الفاعلة، فمنهم من أكد على أن فاعلية المدرسة تقاس بالدرجات التحصيلية العالية، التي يحصل عليها الطلاب في الامتحانات العامة، أو المقننة، فإذا كانت الدرجات عالية كانت المدرسة فاعلة، وإن كانت منخفضة، فإنها غير فاعلة. من الباحثين أضاف عناصر أخرى غير التحصيل مثل: مدى تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة للمدرسة فإذا حققت الأهداف المعرفية والوجدانية كانت المدرسة فاعلة والعكس (بيركي وسميث، 1985: 197).

ثالثاً: خصائص المدرسة الفاعلة: اعتماداً على نتائج البحوث والدراسات، فقد توصل رونالد آدموندز إلى أن للمدرسة الفاعلة خمس خصائص، هي ذكرها (السعود، 1994م) هي: -

1) وجود مدير يتمتع بالقيادة التعليمية المهنية القوية والحازمة، قادر على التغيير الإيجابي في المدرسة، كرفع مستوى المهارات الأساسية للطلاب وتطوير المنهاج المدرسي وإثرائه، وتوفير الجو المدرسي الهادئ، والاتصال المفتوح مع المجتمع المحلي.

2) وجود مدرسين ذوي اتجاهات إيجابية وتوقعات عالية، يؤمنون بمقدور طلبتهم فهو محتوى المنهاج واستيعابه.

3) التركيز على التعليم وجعله مركز الاهتمام، من \ برنامج تعليمي منظم، ذي أهداف تعليمية واضحة، واتفق المدرسين والمدير أن بلوغ هذه الأهداف يمثل أولى الأولويات.

4) وجود نظام لتقويم أداء الطلبة، ويكون متصلاً بالبرنامج التعليمي، ويزود المدرسين بالتغذية الراجعة عن تقدم الطلبة ونموهم بشكل مستمر.

5) وجود مناخ تربوي يساعد على التعلم ويحث عليه ويوفر للمدرسين والطلبة الأمن النفسي المهني يولد عندهم الرضا والدافعية للعمل (السعود، 1994 م: 189).

من استعراض الخصائص السابقة نجد أنها تركز على مدخلات المدرسة دون التطرق للمخرجات مثل (التحصيل ومستواه، و التسرب، و اتجاهات الطلاب وسلوكهم، و الغياب والتأخير)، علماً بأن الهدف النهائي للمدرسة، هو طبيعة مخرجاتها وجودتها، التي تتم عن فاعلية المدرسة، إلا أن الخصائص السابقة إذا توافرت في المدرسة يمكن أن توفر بيئة مدرسية ومناخاً صحياً على التعليم والتعلم الفعال والناجح إلا أن هذه الخصائص لا يمكن أن تؤدي إلى وجود مخرجات عالية الجودة.

ركائز المدرسة الفاعلة: لقد حظي موضوع المدرسة الفاعلة اهتمام كثير من الباحثين، ذلك لأهمية هذا الموضوع في المجتمع على اختلاف مشاريعهم. وذكر (البهواشي، 2006م) إحدى عشرة ركيزة للمدرسة الفاعلة تتمثل في:

1) القيادة المهنية الحازمة: يعد القيادة ركيزة مهمة للمدرسة الفاعلة، فالمدير له تأثير مباشر على فاعلية علاقة التعليم والتعلم، والقيادة المهنية تتطلب تحديد هدف واضح للمدرسة تسعى إلى تحقيقه.

ويؤكد (هاريس وآخرون، م2003) و (جانتر، 2003م) أن القيادة المدرسية الفاعلة يجب أن تقوم بالآتي:

1. تضرب المثل والقوة في القيادة للمدرسين والطلاب.
2. تتعاون مع مجلس الإدارة المدرسية ومع أولياء الأمور.
3. لا تألو جهداً لتحسين المدرسة.
4. تستخدم الموارد المدرسية بحكمة وبعقل.

(2) المدرسون المهنيون: يرى (كارياج وآخرون، 1998م) أن المدرس الفاعل هو الذي يتصف بالآتي:

1. المعرفة الجيدة بالمادة، التي يدرسها.
 2. توفير بيئة تعلم فاعلة.
 3. مراعاة احتياجات واهتمامات الطلاب الفردية.
 4. التمتع باتجاهات إيجابية وأخلاقيات عالية.
 5. السعي لتطوير التفكير الناقد، وحل المشكلات لدى الطلاب.
- (3) تقييم مفيد وذات معنى: تضع المدرسة الفاعلة نظاماً للتقييم أداء المدرسة: قيادة ومدرسين وطلاب ويكون هذا النظام صادقاً ويتصف بما يأتي:
1. يقدم معلومات صادقة عن معدل التقدم لدى الطلاب والمدرسة.
 2. يسمح لأولياء الأمور ملاحظة وفهم معدل التقدم لدى أبنائهم.
 3. يستخدم بيانات الأداء لتحديد وضبط الطلاب ذوي الأداء السيء.
 4. بيئة تعلم آمنة:

رابعاً: صفات المدير في المدرسة الفاعلة: لابد توافر بعض الصفات، التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الفاعلة بصفته قائداً تربوياً لهذه المدرسة للحكم على فاعلية المدرسة، وتتمثل هذه الصفات فيما يأتي:

1. قدرة مدير المدرسة على قيادة العمل المدرسي من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي رسمتها الإدارة التربوية العليا، وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية.
2. إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.
3. تنظيم العمل من بث روح الفريق والعمل الجماعي والتشاركي.
4. توفير المناخ الصحي الجيد.
5. أن يستخدم الاستراتيجيات الملائمة في عملية اتخاذ القرار وإشراك الجماعة في هذه العملية.
6. مواكبة التغيير والتطور، ذلك بتطوير الأساليب الإدارية وطرقها في القيام بالعمل الإداري بالمدرسة.
7. القدرة على قيادة عملية التقويم وعملها على تحسين أداء المدرسين والتلاميذ والنهوض بمستوى العمل التعليمي بالمدرسة (البوهي، 2001م: 247).

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن تنفيذ العملية الإدارية والفنية بفاعلية، من تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم وتمكين المدرس من أداء مهمته على أكمل وجه.

مهارات مدير المدرسة الفاعلة: لكي يكون مدير المدرسة قائداً تعليمياً فاعلاً لابد من أن تتوفر فيه مهارات قيادية تجعله قادراً على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير وتفعيل وتحفيز من يعمل معه وتحت قيادته. واتفق علماء الإدارة على تصنيفها إلى أربعة أنواع أوردها (شديفات، 2001) على النحو الآتي: -

1. المهارات التصويرية: تتعلق هذه المهارة بمدى كفاءة وفاعلية مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، وإيجاد حلول لها، وتتطلب هذه المهارات قدرًا من المعلومات لتحسين المنهاج وطرائق التدريس وأساليب المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات.

2. المهارات الفنية: تتعلق هذه المهارات بالطرائق والأساليب، التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة مهامه ومعالجة المواقف التي يواجهها، فمن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية : التخطيط، إعداد الميزانية، وتقسيم العمل، والإشراف الفني، و التعامل مع الطلاب والمدرسين وأولياء الأمور.

3. المهارات الإنسانية: تتعلق هذه المهارة بالأسلوب، الذي يستطيع مدير المدرسة منه التعامل بنجاح مع الآخرين واحترامهم ومنحهم الثقة، وفهم احتياجاتهم والتكيف معهم، والقدرة على نقل أفكاره وآرائه وتطلعاته إليهم (شديفات، 2001م: 291). وقد ذكر (عزب، 2008م) هذه المهارة.

4. المهارات التنظيمية : وتتمثل هذه المهارات في قدرة مدير المدرسة على فهم نظريات التنظيم والتطوير وتفويض الصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بحسب قدرات العاملين وإمكانياتهم (عزب، 2008م: 306). كما أن مدير المدرسة الفاعل هو الذي يوظف مهاراته على اختلاف أنواعها وخبراته في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري، الذي يمارسه داخل المدرسة. مما سبق نخلص إلى أن المدير الفاعل هو الذي يولي اهتماماً بعمليتي التعليم والتعلم ويفوض سلطاته وخاصة في الأمور الروتينية بحيث يتفرغ لمتابعة مدرسيه وتحديد احتياجاتهم المهنية، وجمع الطاقات والإمكانات المتوفرة في مدرسته وتوفير الظروف المناسبة للإبداع والتجديد، والتميز، كما أن المدير الفاعل يوزع المسؤوليات بحسب قدرات وإمكانيات العاملين.

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000م: 324).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من جميع معلمين ووكلاء ومدراء ومديري التعليم الثانوي في محافظة عدن، والبالغ عددهم (1064) مكونة من (مديرين، ووكلاء، معلمين)، في (8) مديريات، على وفق للإحصائية الصادرة عن مكتبة التربية بمحافظه عدن (2022-2023)، والجدول رقم (1) يوضح المجتمع الأصلي للدراسة.

جدول 1 يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة على وفق لإحصائيات مكتب التربية والتعليم بمحافظه عدن للعام الدراسي، 2022-2023م

الاجمالي	عدد العاملين في مكاتب التربية والتعليم بالمديريات		اسم المديرية
	إناث	ذكور	
208	123	85	صيرة
89	54	35	خور مكسر
133	77	56	المعلا
145	77	68	التواهي
127	68	59	المنصورة
143	67	76	دار سعد
151	78	73	الشيخ عثمان
60	37	23	البريقة
1056	581	475	المجموع

ثالثاً: عينة الدراسة: اختار الباحث عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً لأن مجتمع الدراسة مكون من جميع معلمي ووكلاء ومديري مدارس التعليم الثانوي الحكومية والأهلية في محافظة عدن، وبلغ إجمالي أفراد العينة التي أختيرت (205) معلماً ومعلمة بنسبة (20%) من المجتمع الأصلي على وفق لمعادلة ستيفان ثومبسون في تحديد حجم العينة

$$n = \frac{N \cdot P (1 - P)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) + P (1 - P)}$$

حيث: n حجم العينة، N حجم المجتمع، P النسبة المحايدة لتوافر الخاصية، Z الدرجة العيارية وتساوي (1.96) عند مستوى (0.05)، d نسبة الخطأ المسموح، وتساوي (0,06).

خصائص أفراد عينة الدراسة: لقد حددت خصائص أفراد عينة الدراسة من البيانات الأولية، وهي: (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة، و الوظيفة، و نوع المدرسة)، حيث وصفت الخصائص؛ وذلك عن طريق حساب التكرارات، والنسب المئوية، كما يتبين في الجداول الآتية:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير الجنس:

جدول 2 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير الجنس:

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	97	47.3%
2	أنثى	108	52.7%
	الإجمالي	205	100%

يشير الجدول رقم (2) في الأعلى ان معظم أفراد عينة الدراسة كانت من الإناث، حيث بلغ عددهم (108)، بنسبة (52.7%) من العينة الكلية للدراسة، في حين كان عدد الذكور (97) بنسبة (47.3%).

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول 3 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	دبلوم	70	34.1%
2	بكالوريوس	122	59.5%
3	ماجستير وما فوق	13	6.4%
	الإجمالي	205	100%

ويشير الجدول رقم (3) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس؛ حيث بلغ عددهم (122) بنسبة (59.5%)، في حين عدد (70) لحملة الدبلوم بنسبة (34.1%)، أما حملة ماجستير فما فوق عددهم (13) بنسبة (6.4%).

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير سنوات الخدمة:

جدول 4 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير سنوات الخدمة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 10 سنوات	86	42%
2	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	95	46.3%
3	من 20 سنة فأكثر	24	11.7%
	الإجمالي	205	100%

ويشير الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخدمة ما بين (10-20 سنة)؛ حيث بلغ عددهم (95) معلماً ومعلمة، بنسبة (46.3%)، ثم الذين خدمتهم (أقل من 10 سنوات) (86) معلماً ووكيلاً ومديراً، بنسبة (42.%) من عينة الدراسة، ثم يأتي أخيراً، الذين لديهم سنوات خدمة أكثر من (20) سنة، وعددهم (24) بنسبة (11.7%).

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير الوظيفة:

جدول 5 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير الوظيفة:

م	الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
1	مدير	9	4.4%
2	وكيل	34	16.6%
3	معلم	162	79%
	الإجمالي	205	100%

ويشير الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين؛ حيث بلغ عددهم (162) بنسبة ((79%، في حين عدد (34) لحملة الوكلاء بنسبة (16.6%)، أما المديرون عددهم (9) بنسبة (4.4%)

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير نوع المدرسة:

جدول 6 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق متغير نوع المدرسة:

م	نوع المدرسة	العدد	النسبة المئوية
1	مدارس حكومية	121	59. %
2	مدارس أهلية	84	41%
	الإجمالي	205	100%

يشير الجدول رقم (6) في الأعلى أن معظم أفراد عينة الدراسة كانت من المدارس الحكومية؛ حيث بلغ عددهم (121) بنسبة (59%) من العينة الكلية للدراسة، في حين كان عدد العينة من المدارس الأهلية (84) بنسبة (41%).

رابعاً: أداة الدراسة: في ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها، صمم الباحث استبانة أداة للدراسة، تتكون من (85) فقرة، وقد أعدت الاستبيان، وجاء في قسمين:

- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والمهنية للمستجيب، إذ تضمنت ما يأتي:

(الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، ونوع المدرسة).

- القسم الثاني: تكون من محورين أساسيين، وهما:

المحور الأول: يتكون من العبارات، التي تصف درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية والأهلية في محافظة عدن، ويتكون من (68) فقرة موزعة على خمسة مجالات) هي:

1- مجال القيادة المدرسية الفاعلة المدير، ويتكون من (9 فقرات).

2- مجال المناخ المدرسي، ويتكون من (1 فقرة).

3- مجال المدرسين، ويتكون من (13 فقرة).

بناء أداة الدراسة: بعد إطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة، التي لها صلة بموضوع فاعلية الإدارة المدرسية، بنى الباحث أداة الدراسة (الاستبانة)، من حيث تحديد المحاور والمجالات التي تشملها أداة الدر

اسة، وصياغة فقرات كل مجال، مع مراعاة وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها، ووضوحها، وصلاحياتها، وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، ثم عُرضت على المشرف العلمي من أجل طرح ملاحظاته عليها ، ومدى مناسبتها ل جمع البيانات والمعلومات التي صُممت من أجلها، وبعد المراجعة مع المشرف العلمي، أعد الباحث الاستبانة (أداة الدراسة) بصورتها الأولية، و رُوجعت، وصُوبت، وتُؤكّد من سلامة مكوناتها، وملامتها لأهداف الدراسة، وبعد المراجعة من المشرف العلمي تكون الاستبانة في صورتها الأولية قد تكونت من قسمين - كما سبق الإشارة - حوت (86) فقرة. الملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

(2) صدق الأداة:

تأكد الباحث من صدق الأداة بطريقتين هي :

(أ) **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** لقياس الصدق الظاهري، ثم عُرضت الأداة على عدد من الخبراء وال محكمين المختصين في بعض كليات التربية، جامعة عدن، وجامعة إب، وجامعة حضرموت وعددهم (12)، والملحق رقم (2) يوضح أسماء المحكمين، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم في محتوى هذه الأداة، من حيث:

- مدى وضوح الفقرات.

- مدى صلاحية الفقرات لقياس ما صممت لأجله.

- مدى انتماء كل فقرة للمجال، أو المحور.

- ما يمكن تعديله أو حذفه، أو إضافته، أو نقله إلى محور آخر من محاور الاستبانة.

وقد اعتمد الباحث معيار نسبة اتفاق (80%) ما بين المحكمين، وعملاً بذلك قام الباحث باستبدال بعض الفقرات، وتعديل بعضها؛ لتصبح أكثر وضوحاً وملائمةً لقياس ما وضعت لأجله

(ب) **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) من معلمين ووكلاء ومديري مدارس التعليم الثانوية الحكومي والخاص في مدارس محافظة عدن من مجتمع الدراسة، وحُسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك حُسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال، الذي تنتم ي إليه، ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجداول الآتية توضح ذلك:

أولاً: **صدق الاتساق الداخلي للقسم المتعلق بدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية والحكومية في محافظة عدن:**

جدول 7 يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: القيادة المدرسية الفاعلة (المدير)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يدعم مدير المدرسة العاملين من أجل أحداث التغيير الإيجابي	0.581	0,01
2	يتابع مدير المدرسة برنامج التطوير المدرسي	0.608	0,01
3	يعمل برسالة المدرسة ووظيفتها	0.711	0,01
4	يعمل على توفير الدعم المالي والمعنوي من المجتمع المحيط بالمدرسة ومنظمات المجتمع المدني والحكومي	0.725	0,01
5	ينمي دوره الإشرافي بتقويم أداء المدرسين بطريقة موضوعية	0.729	0,01
6	يشرف على تشكيل المجالس المدرسية	0.692	0,01

0,01	0.639	يشجع المدرسين على معرفة احتياجاتهم المدرسية	7
0,01	0.741	يوزع الأعمال الإدارية والتعليمية على المدرسين بعدالة.	8
0,01	0.618	يشرف على تخطيط النشاطات المدرسية	9

جدول 8 يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: المناخ المدرسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	0.547	0,01
2	يوفر مناخًا آمنًا داخل المدرسة	0.652	0,01
3	يهتم بشراء ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية	0.619	0,01
4	يستمتع للأفكار الإبداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	0.626	0,01
5	يعمل على حل المشكلات ، التي تواجه المدرسة	0.738	0,01
6	يعدد الخطط المدرسية المختلفة لتطوير المدرسة	0.732	0,01
7	يوظف الإذاعة المدرسية لتثقيف الطلبة، وتوعيتهم	0.726	0,01
8	ينفذ ورش عمل لتحقيق أهداف المدرسة	0.647	0,01
9	يطبق التعليمات الإدارية بمرونة	0.592	0,01
10	يشرك المدرسين والطلبة في مسؤولية التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة	0.731	0,01
11	يتيح فرص للطلبة لاستشارة المدرسين في مشكلاتهم	0,624	0,01
12	يوفر فرصة لاستفادة الطلبة من مصادر التعلم	0,825	0,01

جدول 9 يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: المدرسين

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يناقش في اجتماعات المدرسين سبل تحسين العملية التعليمية	0.576	0.01
2	يتيح فرصا للمدرسين لإبداء آرائهم التطويرية	0.572	0.01
3	يشرف على اعداد دروس توضيحية هادفة للمدرسين	0.617	0.01
4	يشجع المدرسين لحضور دورات تدريبية، كلا بحسب احتياجاته	0.652	0.01
5	يفوض المدرسين في الاشراف على سير العمل حسب قدراتهم	0.682	0.01
6	يعزز المدرسين الجيدين بما يتناسب مع أدائهم	0.718	0.01
7	يطلع المدرسين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم	0.715	0.01
8	يحث المدرسين على إتاحة متساوية للطلبة في المشاركة الصفية	0.817	0.01
9	يوفر مناخًا يسوده روح الفريق بين المدرسين	0.811	0.01
10	يساعد المدرس في التخطيط السنوي منذ بداية العام	0.829	0.01
11	يتابع المدرسين ويحثهم على تقبل الطلبة ومعاملتهم	0.719	0.01
12	يساعد المدرسين على إدارة صفوفهم بطريقة تساعد الطلبة على التعلم	0.805	0.01
13	ينظم زيارات تبادلية بين المدرسين لتبادل الخبرات	0.820	0.01

يتضح من الجداول (7,8,9) أن معامل ارتباط جميع فقرات مجالات درجة فاعلية الإدارة المدرسية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

مفتاح تصحيح الاستبانة: حُكِّم على تقدير أفراد العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن وعلاقتها بدرجة استثمار أوقات المعلمين باستخدام مقياس تقدير خماسي على طريقة ليكرت (Likert)، وكان سلم درجات الإجابة المتدرجة، التي استخدمت لقياس واقع الممارسة لتلك المجالات، على النحو الآتي: (عالية جداً = 5، عالية = 4، متوسطة = 3، منخفضة = 2، منخفضة جداً = 1).

وقد حُسب الفرق بين المديّات (الحد الأدنى والحد الأعلى) على أساس المقياس الخماسي لليكرت، ومن معادلة المدى الآتية:

$$\text{المدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}$$

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ولتحديد طول الفئة في كل مستوى تم احتساب ذلك من خلال قسمة النتائج على عدد بدائل الاستجابات

$$\text{طول الفئة} = 4 \div 5 = 0.8$$

وعلى ذلك يُضاف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس (الواحد الصحيح) ليصبح المستوى الأول من (1) كحد أدنى إلى (1.8) كحد أعلى.

حُكِّم على درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن ودرجة استئذ مار أوقات المدرسين في المدارس الحكومية والأهلية في محافظة عدن بناءً على المحك الآتي:

جدول 10 يبين حدود المتوسطات الحسابية للحكم على استجابات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في محافظة عدن، و علاقتها بدرجة استثمار أوقات المدرسين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عدن.

الدرجة الوزنية	مدى المتوسط	درجة فاعلية الإدارة المدرسية
5	5 - 4.2 <	عالية جداً
4	4.2 - 3.4 <	عالية
3	3.4 - 2.6 <	متوسطة
2	2.6 - 1.8 <	منخفضة
1	1.8 - 1	منخفضة جداً

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

(1) ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات المجال، كذلك حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن، كذلك ترتيبها؛ وذلك لمعرفة درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن؟ والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول 11 الأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الأول: (القيادة المدرسية الفاعلة (المدير))، كذلك ترتيبها في المجال

الرقم في الاستبانة	الفرقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى فاعلية
5	ينمي دوره الإشرافي بتقويم أداء المدرسين بطريقة موضوعية	85.19%	4.259	0.976	عالية جدًا
2	يتابع مدير المدرسة برنامج التطوير المدرسي	84.62%	4.231	0.804	عالية جدًا
4	يعمل على توفير الدعم المالي والمعنوي من المجتمع المحيط بالمدرسة ومنظمات المجتمع المدني والحكومي	81.52%	4.076	1.169	عالية
1	يدعم مدير المدرسة العاملين من أجل إحداث التغيير الإيجابي	75.38%	3.769	1.087	عالية
6	يشرف على تشكيل المجالس المدرسية	72.1%	3.605	1.468	عالية
3	يعمل برسالة المدرسة ووظيفتها	68.74%	3.437	1.031	عالية
9	يشرف على تخطيط النشاطات المدرسية	66.58%	3.329	1.084	متوسطة
8	يوزع الأعمال الإدارية والتعليمية على المدرسين بعدالة	65.28%	3.264	0.859	متوسطة
7	يشجع المدرسين على معرفة احتياجاتهم المدرسية	63.5%	3.175	0.799	متوسطة
	القيمة الكلية للمجال	73.64%	3.682	0.957	عالية

يتضح من الجدول رقم (11) أن استجابات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة كانت عالية؛ حيث حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.174-4.259)، وبأوزان نسبية تتراوح بين (85.19%-63.5%)، وبصفها نتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة عدن (3.682)، وبوزن نسبي بلغ (73.64%)، وبانحراف معياري بلغ (0.957).

ويظهر من الجدول رقم (11) أن أعلى فقرتين في مجال القيادة المدرسية الفاعلة (المدير) احتلت المراتب الأولى بحسب متوسطات استجابات درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة جاءت على النحو الآتي مرتبةً تنازلياً:

(1) جاءت الفقرة رقم (5)، والتي نصها (ينمي دوره الإشرافي بتقويم أداء المدرسين بطريقة موضوعية .) بالمرتبة الأولى وبدرجة فاعلية عالية جدًا؛ بحيث حصلت على متوسط حسابي (4.259)، ووزن نسبي (85.19%)، وانحراف معياري (0.976).

(2) جاءت الفقرة رقم (2)، والتي نصها (يتابع مدير المدرسة برنامج التطوير المدرسي.) بالمرتبة الثانية، وبدرجة فاعلية عالية جدًا؛ بحيث حصلت على متوسط حسابي (4.231)، ووزن نسبي (84.62%)، وانحراف معياري (0.804).

(3) جاءت الفقرة رقم (1)، والتي نصها (يعمل على توفير الدعم المالي والمعنوي من المجتمع المحيط بالمدرسة ومنظمات المجتمع المدني والحكومي) بالمرتبة الثالثة، وبدرجة فاعلية عالية؛ بحيث حصلت على متوسط حسابي (4.076)، ووزن نسبي (81.52%)، وانحراف معياري (1.169).

كما يظهر من الجدول رقم (11) أن أدنى فقرتين في مجال القيادة المدرسية الفاعلة (المدير) احتلت المراتب الأخيرة بحسب متوسطات استجابات القيادات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عدن على وفق لاستجابات أفراد العينة جاءت على النحو الآتي:

(1) جاءت الفقرة (8)، والتي نصها (يوزع الأعمال الإدارية والتعليمية على المدرسين بعدالة). بالمرتبة الثامنة، وبدرجة فاعلية متوسطة؛ بحيث حصلت على متوسط حسابي (3.264)، ووزن نسبي (65.28%)، وانحراف معياري (0.859).

(2) جاءت الفقرة رقم (7)، والتي نصها (يشجع المدرسين على معرفة احتياجاتهم المدرسية) بالمرتبة التاسعة والأخيرة، وبدرجة فاعلية متوسطة؛ بحيث حصلت على متوسط حسابي (3.175)، ووزن نسبي (63.5%)، وانحراف معياري (0.799).

ويعزو الباحث ارتفاع نتائج جميع الفقرات، وحصولها على درجة ممارسة عالية إلى توافر القدرات البشرية اللازمة لإنجاح سير العملية التعليمية، وقدرة المدير على التفاعل الخارجي، ولكن ضعف التفاعل الداخلي مع عناصر البيئة التعليمية الداخلية، وهو ما يلاحظ قصوره من المعلمين وقد يرجع ذلك الى عدم طلب من المعلمين العمل فوق طاقتهم ويطالبهم بالحد الانى منها.

المجال الثاني: المناخ المدرسي:

جدول 12 الأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: (المناخ المدرسي)، وكذلك ترتيبها في المجال

الرقم في الاستبانة	الفقرة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	يشجع العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	87.58%	4.379	1.402	عالية جداً
5	يعمل على حل المشكلات التي تواجه المدرسة	81.52%	4.076	1.378	عالية
9	يطبق التعليمات الإدارية بمرونة	79.58%	3.979	1.357	عالية
2	يوفر مناخاً آمناً داخل المدرسة	78.96%	3.948	1.086	عالية
12	يوفر فرصة لاستفادة الطلبة من مصادر التعلم	77.44%	3.872	0.906	عالية
4	يستمتع للأفكار الابداعية التي تعمل على رفع مستوى المدرسة	76.14%	3.807	0.928	عالية
8	ينفذ ورش عمل لتحقيق أهداف المدرسة	75.16%	3.758	0.866	عالية
7	يوظف الإذاعة المدرسية لتثقيف الطلبة وتوعيتهم	74.52%	3.726	0.958	عالية

عالية	1.307	3.514	%70.28	يتيح فرص للطلبة لاستشارة المدرسين في مشكلاتهم	9	11
متوسطة	1.451	3.306	%66.12	يشرك المدرسين والطلبة في مسؤولية التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة	10	10
متوسطة	0.977	3.205	%64.1	يعدد الخطط المدرسية المختلفة لتطوير المدرسة	11	6
متوسطة	1.129	3.056	%61.12	يهتم بشراء ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية	12	3
عالية	1.374	3.718	%74.36	القيمة الكلية للمجال		

يتضح من الجدول رقم (20) أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في مدارس محافظة عدن لفقرات مجال المناخ المدرسي كانت عالية؛ بحيث حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.056-4.379)، وبأوزان نسبية تتراوح بين (87.58%-61.12%)، وإجمالاً فقد بلغ متوسط درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في مدارس محافظة عدن لفقرات مجال المناخ المدرسي (3.718)، وبوزن نسبي بلغ (74,36%)، وانحراف معياري بلغ (1.374).

ويظهر من الجدول رقم (20) أن أعلى فقرتين في مجال المناخ المدرسي احتلت المراتب الأولى بحسب متوسطات درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في مدارس محافظة عدن لاستجابات أفراد العينة جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

1) جاءت الفقرة (1)، ونصها (يشجع العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي) بالمرتبة الأولى، بدرجة فاعلية عالية جداً، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.379)، ووزن نسبي (87.58%)، وانحراف معياري (1.402)،
2) جاءت الفقرة (5)، ونصها (يعمل على حل المشكلات، التي تواجه المدرسة) بالمرتبة الثانية، وبدرجة فاعلية عالية، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.076)، ووزن نسبي (81.52%)، وانحراف معياري (1.378)،
ويتضح من الجدول رقم (20) أن أدنى فقرتين في مجال المناخ المدرسي احتلت المراتب الأخيرة بحسب متوسطات درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عدن جاءت على النحو الآتي:
جاءت الفقرة (8)، والتي نصها (يعدد الخطط المدرسية المختلفة لتطوير المدرسة) في المرتبة الحادية عشر، وبدرجة فاعلية متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (3.205)، ووزن نسبي (64.1%)، وانحراف معياري بلغ (0.977)،

جاءت الفقرة (2)، والتي نصها (يهتم بشراء ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية) بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة فاعلية متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (3.056)، ووزن نسبي (61.12%)، وانحراف معياري (0.931).
ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين يتوجهون نحو المثيرات الخارجية لإضفاء نوع جذب اهتمام الطلاب نحو المدرسة؛ بمعنى ان المدراء يهتمون بشؤون الطلاب أكثر من شؤون المعلمين خلال هذه المرحلة المؤقتة.

المجال الثالث: المدرسين

جدول 13 الأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: (المدرسين)، وكذلك ترتيبها في المجال

الرقم في الاستبانة	الفرقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
7	1	73.18%	3.659	1.503	عالية
11	2	72.16%	3.608	1.267	عالية
8	3	71.48%	3.574	1.329	عالية
6	4	68.18%	3.409	1.064	عالية
13	5	68.06%	3.403	1.005	عالية
5	6	67.36%	3.368	0.970	متوسطة
9	7	66.98%	3.349	0.985	متوسطة
2	8	65.62%	3.281	1.351	متوسطة
1	9	62.18%	3.109	1.164	متوسطة
3	10	59.5%	2.975	0.995	متوسطة
4	11	57.46%	2.873	0.961	متوسطة
12	12	57.18%	2.859	1.352	متوسطة
10	13	52.1%	2.605	0.874	متوسطة
القيمة الكلية للمجال		64.72%	3.236	1.108	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (21) أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عدن لفقرات مجال المدرسين كانت متوسطة؛ حيث حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (2.605-3.659)، وبأوزان نسبية تتراوح بين (73.18%-52.1%)، وإجمالاً فقد بلغ متوسط درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عدن لفقرات مجال المدرسين (3.236)، وبوزن نسبي بلغ (64,72%)، وانحراف معياري بلغ (1.108).

ويظهر من الجدول رقم (2-4) أن أعلى فقرتين في مجال المدرسين احتلت المراتب الأولى بحسب متوسطات درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عدن لفقرات مجال المدرسين لاستجابات أفراد العينة جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

جاءت الفقرة (7)، ونصها (يطلع المدرسين على التعليمات المتعلقة بحقوقهم وواجباتهم) بالمرتبة الأولى، بدرجة فاعلية عالية؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (3.695)، ووزن نسبي (73.18%)، وانحراف معياري (1.503) ، جاءت الفقرة (10)، ونصها (يتابع المدرسين ويحثهم على تقبل الطلبة ومعاملتهم) بالمرتبة الثانية، وبدرجة فاعلية عالية؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (3.608)، ووزن نسبي (72.16%)، وانحراف معياري (1.267) ، ويتضح من الجدول رقم (2-4) أن أدنى فقرتين في مجال المدرسين احتلت المراتب الأخيرة بحسب متوسطات درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عدن لاستجابات أفراد العينة جاءت على النحو الآتي:

جاءت الفقرة (12)، والتي نصها (يساعد المدرسين على إدارة صفوفهم بطريقة تساعد الطلبة على التعلم) في المرتبة الثانية عشر، وبدرجة فاعلية متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.859)، ووزن نسبي (57.18%)، وانحراف معياري بلغ (1.352)، جاءت الفقرة (10)، والتي نصها (يساعد المدرس في التخطيط السنوي منذ بداية العام) بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة فاعلية متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (2.605)، ووزن نسبي (52.1%)، وانحراف معياري (0.874).

ويعزو الباحث ذلك إلى تنامي الفكر البيروقراطي منذ الأزل وحتى هذه اللحظة، وهو من ملاحظة من ممارستهم منذ عقود مضت من دون أي تحسن يطرأ في هذا المجال.

والجدول التالي يوضح هذه المجالات :

المجال	الوزن النسبي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
القيادة المدرسية	73.64%	3.682	0.957	عالية
المناخ المدرسي	74.36%	3.718	1.374	عالية
المدرسين	64.72%	3.236	1.108	متوسطة

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن ل تقارب المجالات لمعدل الوزن النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي الحكومي والأهلي لفاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي الحكومي، والأهلي لفاعلية الإدارة المدرسية تعزى لعدد سنوات الخدمة التعليمية. ملخص نتائج الدراسة:

1- أن مستوى فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية والحكومية في محافظة عدن إجمالاً جاءت عالية وبمتوسط حسابي (3.497)، ووزن نسبي (69.94%)، وجاءت المجالات على الترتيب الآتي:

● جاء مجال التجهيزات المدرسية المناسبة بالمرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (3.827)، ووزن نسبي (76.54%).

● جاء مجال المناخ المدرسي بالمرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (3.718)، ووزن نسبي (74.36%).

- جاء مجال القيادة المدرسية الفاعلة بالمرتبة الثالثة، وبدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (3.682) ، ووزن نسبي (73.64%).

بناءً على ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات هي:

- 1) ضرورة الاهتمام في كادر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن على أسس ومعايير تأخذ بعين الاعتبار مكافأة المعلمين المبدعين، وتقديم الحوافز المادية بوصفه عاملاً أساسياً لتحسين العمل والاعتراف بقدرات وأفكار المعلمين وتنفيذها.
- 2) اعتماد الخطط والبرامج اللازمة لتطوير المعلمين ونموهم المهني بإعداد الأوراق التدريبية في مجال العمل وبصفة مستمرة، وتشجيع المعلمين المتميزين والمبدعين باستخدام نظام فاعل للحوافز، وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للابتكار والإبداع واكتساب مهارات جديدة

المقترحات

- 1- عمل دراسات مشابهة لهذه الدراسة ولكن مع أخذ عينة للمدارس الأساسية لملاحظة الاختلافات مع نتائج الدراسة الحالية.
- 2- عمل دراسات مثل هذه الدراسة ولكن بمحافظات أخرى؛ لملاحظة مدى الاختلاف بين المحافظات الأخرى ومحافظة عدن.

قائمة المصادر والمراجع:

- ❖ القرآن الكريم.
- ❖ السنة النبوية.
- ❖ وزارة التربية والتعليم (1992م): القانون العام للتربية والتعليم رقم (45)، الجمهورية اليمنية.
- ❖ وزارة التربية والتعليم (1997م): اللائحة المدرسية، الجمهورية اليمنية.

المراجع

- 1) العجمي، محمد حسنين (2000): الإدارة المدرسية، الكعبة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2) سمعان، وهيب ومرسي، محمد (1989م): الإدارة المدرسية الحديثة، دار المعارف، القاهرة.
- 3) هلال، محمد عبد الغني (1998): مهارات إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة، مركز تطوير الأداء للتنمية، مصر الجديدة، الطبعة الثالثة.
- 4) المنيع، محمد عبدا لله (1989): أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 1، العلوم التربوية (1،2)، ص ص (195-222)، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- 5) عابدين، محمد عبد القادر (2011): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، الرياض.
- 6) الدسوقي، محمد (2009): نقطة البداية، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- 7) العميرة، محمد حنين (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 8) ذياب، إسماعيل محمد (2001): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 9) زاهر، ضياء الدين (1995): الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 1، العدد 4، ص12.

- 10) كنعان، نواف (2000): القيادة التربوية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- 11) عزب، محسن عبد الستار (2008): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 12) البخاري، محمد (1987): أفكار رئيسية في إدارة الوقت، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا.
- 13) العدلي، ناصر محمد (1994): إدارة الوقت، دليلك للنجاح والفعالية في إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.
- 14) بیدس، هالة حسني (1995): إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 15) اللقاني، أحمد حسين والجمال، علي أحمد (1999): معجم المصطلحات التربوية والمعرفة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- 16) جرجس، ميشيل تكللا وحنا الله، رمزي كامل (1998): معجم المصطلحات التربوية، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان، بيروت.
- 17) حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين (2007): الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 18) أبو الكشك، محمد بن نايف (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19) المومني، واصل جميل حسين (2008): الإدارة المدرسية الفعالة – موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20) عايش، أحمد جميل (2009): إدارة المدرسة – نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 21) العبادي، عادل عبد المجيد علوي (2012): الإدارة التربوية وتطبيقاتها، ط1، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، عدن، اليمن.
- 22) العمرو إبراهيم (2013): الإدارة والتربوية، ط1، دار البيئة، عمان، الأردن.
- 23) قائد، لينا أحمد (2012): واقع ممارسة مدارس التعليم الأساسي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين في محافظة عدن، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
- 24) البوهي، فاروق شوقي (2001): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 25) مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 26) العاجز، فؤاد البناء (2004): الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المقداد للطباعة، غزة.
- 27) أحمد، أحمد إبراهيم (2011): واقع الاعتماد التربوي في المدارس، الإسكندرية، دار الوفاء، ص ص (30-32).
- 28) جعيني، نعيم حبيب (2001): المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (47)، الجزء الثاني، سبتمبر 2001، ص 170.

- (29) أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (1999): العوامل المؤثرة من الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية- دراسة حالة- مجلة التربية المعاصرة، العدد (52)، 6 أغسطس (1999)، ص ص (5-45).
- (30) السعود، راتب (1994): الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي، مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (21)، العدد الأول، شباط (1994)، ص ص (172-211).
- (31) العبد الغفور، فوزية سيف (2003): البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (21)، مارس (2003)، ص (171).
- (32) البهواشي، السيد عبد العزيز (2006): المدرسة الفاعلة، مفهومها - إدارتها - آليات تحسينها، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- (33) الحر، عبد العزيز (2001): مدرسة المستقبل، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- (34) شديفات، يحي (2001): درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (17)، العدد 2، ص ص (289-311).
- (35) ذهب نايف مظهر الشمري (2010): إدارة الوقت المدرسي بمدارس البنات بمدينة حائل، (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (17)، مايو (2010)، ص (106).
- (36) السيد عبد المنعم علي متولي حجازي (2008): إدارة الوقت لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وأثرها في تحقيق بعض الأهداف الجامعية، (دراسة ميدانية) رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التربية (2008)، ص ص (82-83).
- (37) بيومي، محمد ضحاوي والمليجي، رضا إبراهيم (2010): توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، القاهرة، دار الفكر العربي، (2010)، ص (115).
- (38) غنيم، أحمد محمد (2010): مهارات إدارة الوقت، المنصورة، المكتبة العصرية، (2010)، ص (7).
- (39) المهدي، سوزان محمد (2003): مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية بأسبوط، العدد (9)، (2003)، ص (160).
- (40) مروة مصطفى محمد (2010): دور المدرسة الابتدائية في تنمية بعض مهارات إدارة الوقت لدى تلاميذها، (دراسة ميدانية) بمحافظة أسبوط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسبوط، كلية التربية (2010).
- (41) السكارنة، بلال (2010): القيادة الإدارية الفاعلة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- (42) محمود، بسام صلاح وإبراهيم، إبراهيم أحمد السيد (2008): إدارة الوقت لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية بني سويف، الجزء (1)، العدد (13)، (2008)، ص ص (297-298).
- (43) رمضان، محمد جابر محمود (2011): مدى توافر مبادئ إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بكليات جامعة جنوب الوادي، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، العدد (29)، يناير (2011)، ص (113).
- (44) الصيرفي، محمد (2007): إدارة الوقت، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية، (2007)، ص ص (48-50).

- 45) زاحم، فهد بن عوض الله (2008): ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة (القدس)، متطلبات تكميلي للماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، (2008)، ص ص (40-46).
- 46) الصوري، كمال إبراهيم (2008): واقع إدارة الوقت لدى مديري التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والجامعة الإسلامية، غزة.
- 47) أبو شيخة، نادر (1991): إدارة الوقت، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان.
- 48) عبد الخالق، أميمة (2009): فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، (2009)، ص (128).
- 49) الشامي، هيفاء بنت حسن بن مصطفى (2002): أبرز الأسباب التي تعيق استثمار الوقت الرسمي المخصص للعملية التعليمية – دراسة ميدانية على مدارس التعليم العام للبنات بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي للماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، (2002)، ص (30).

المراجع الأجنبية

- 49- Harris (1975) Supervisory Behavior in Education 2nd, ed Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 50- Gingers (2012): Respect in principal- teacher relations at primary school in Turkey. International Journal of Qualitative studies in Education (ahead of print).
- 51- Bergeson, T. (2003): Washington state professional development planning teacher profession development, Office superintendent of public instruction, Washington.
- 52- Jay M. Shafritz and others: the facts on the file, Dictionary of Education, (New York: facts on file, 1988, p, 172).
- 53- Aslan, N & Cansever, B (2016). The Leisure Behavior of Turkish Prospective Teachers. Higher Education Studies, 6 (2), 84 – 94.
- 54 - Bostom, L., Hornell, A. & Frykland, M. (2005). Learning Environment at Leisure – Time Centres in Sweden: A Comprehensive Survey of Staff Perceptions. Learning Environments at Leisure – Time Centres, IJREE, 3(1), 5-23.
- 55- Enuem, A.& Egwunyenge, J. (2010). The role of school principles as leaders educators in Professional development for teachers. Journal of school Administrator, 5(2), 62-99.
- 56- Jamshidi, O., Anet, Z. & Yegane, A. (2016). Determining the place of physical Activity in their Leisure Time of Teaching staff members PNU of Alborz province. International Journal of Sport Sciences for Health, 1 (1), 1-12.

- 57- Pitt, J. & Merwe, H. (2014). Developing a school Based Model for Optimising the Professional Development of Canadian Primary School Teachers. *International Journal of Learning & Development*. 2(4), 25-45.
- 58- San, M. (2011). Japanese Beginning Teachers Perceptions of their Preparation and Professional Development. *Journal of Education for Teaching*, 25(1), 17-28.

The Degree of Effectiveness of School Administration and its Relationships to Investment Times in Public and Private Secondary Schools in Aden Governorate

Hesham Hayel Abdulwahed Mohammed

Department of Educational Administration
Laheg University, Yemen

Ameen Mahyoub Ahmed Sheliryan

Department of Educational Administration
Laheg University, Yemen

Abstract: This study aims to identify the degree of effectiveness of the school administration in public and private secondary schools in the schools of Aden Governorate and its relationship to the investment of time. From (205) teachers, agents and principals, this sample was taken using the simple random method.

To achieve the objectives of this study, the researcher relied on the descriptive correlational approach, and designed a questionnaire that included (86) items. To analyze the results, used the following statistical methods: frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, one-way analysis of variance (ANOVA), Scheffe test, correlation coefficient (Pearson), the T-test, and the (Kroniach's alpha) correlation coefficient.

The study reached the following results:

The degree of effectiveness of the school administration in public and private secondary schools in the governorate of Aden as a whole was high, with an arithmetic mean of (3.497) and a relative weight of (69.94%). The domains came in the following order:

The field of appropriate school equipment came first, with a high degree of practice, with an arithmetic mean of (3.827) and a relative weight of (76.54%)., and The field of school climate came second with a high degree of practice, with an arithmetic mean of (3.718) and a relative weight of (74.36%).The field of effective school leadership came in the third rank, with a high degree of practice, with an arithmetic mean of (3.682) and a relative weight of (73.64%).

Keywords: School Management, School in Public, Private School, Aden, Yemen.