



فعالية الادارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الاساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي  
دراسة ميدانية على عينة بعض المدارس الابتدائية بولاية تيبازة-

The effectiveness of school administration and its relation to improving the performance of teachers in primary education A field study on a sample of primary schools in Tipaza

زيتوني صبيرة<sup>1</sup>، ديلمي راوية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي مرسلی عبد الله- تيبازة، [zitouni.sabira@cu-tipaza.dz](mailto:zitouni.sabira@cu-tipaza.dz)

<sup>2</sup> جامعة محمد بوضياف- المسيلة، [raouia.dilmi@univ-msila.dz](mailto:raouia.dilmi@univ-msila.dz)

تاريخ النشر: 2024/12/18

تاريخ القبول: 2024/10/20

تاريخ الاستلام: 2024/09/07

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي، حيث تعتبر الإدارة المدرسية عنصرا أساسيا في تعزيز جودة التعليم ورفع كفاءة الأساتذة. تم تناول عدة جوانب في هذا الدراسة، بدءاً من تعريف الإدارة المدرسية وخصائصها، وصولاً إلى استراتيجياتها وتأثيرها على الأداء التعليمي. حيث تظهر نتائج الدراسة أن الإدارة المدرسية الفعالة تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية مثل التواصل الفعال، الدعم المهني، التحفيز، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة. فقد أظهرت النتائج أن هذه العناصر تؤثر بشكل مباشر على أداء الأساتذة، من خلال تعزيز قدراتهم على التدريس وتطوير مهاراتهم. كما تم تحديد بعض التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، مثل نقص الموارد، الضغوطات الإدارية، وقلة التدريب المهني. كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة التربوية والتقدم في أداء الأساتذة، حيث أن الإدارة التي تعتمد أساليب قيادية تشاركية وتفاعلية تسهم في رفع مستوى أداء الأساتذة وتحسين جودة التعليم بشكل عام. وعليه توصي الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين الإدارة المدرسية والأساتذة، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة لتطوير مهاراتهم مما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي للللاميد في مرحلة التعليم الابتدائي. كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة تسهم في تعزيز فعالية الإدارة المدرسية وتحسين جودة التعليم في المستقبل.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة المدرسية، الأستاذ، الفعالية، الأداء، مرحلة التعليم الابتدائي.

**Abstract:**

This study aims to explore the effectiveness of school management and its relationship with improving teacher performance in primary education, because school management is an important factor in improving education quality and improving teacher efficiency. This study covers several aspects, from the definition and characteristics of school management, to its strategies and their impact on educational performance. The results of the study show that effective school administration depends on a set of basic elements such as effective communication, professional support, motivation, and providing an appropriate educational environment. The results showed that these elements directly affect the performance of professors, by enhancing their teaching abilities and developing their skills. Some challenges facing school administration were also identified, such as lack of resources, administrative pressures, and lack of professional training. The study also showed that there is a positive relationship between educational leadership methods and progress in teachers' performance, as management that adopts participatory and interactive leadership methods contributes to raising the level of teacher performance and improving the quality of education in general. Therefore, the study recommends the need to enhance cooperation between school administration and teachers and provide appropriate training programs to develop their skills, thus contributing to improving the academic performance of students in primary education. This study also seeks to provide new insights that contribute to enhancing the effectiveness of school administration and improving the quality of education in the future.

**Keywords:** school administration, teacher, effectiveness, performance, primary education.

**Résumé :**

Cette étude vise à explorer l'efficacité de l'administration scolaire et sa relation avec l'amélioration des performances des enseignants dans l'enseignement primaire, étant donné que l'administration scolaire est considérée comme un élément clé dans l'amélioration de la qualité de l'éducation et l'augmentation de l'efficacité des enseignants. Plusieurs aspects ont été abordés dans cette étude, depuis la définition de l'administration scolaire et ses caractéristiques, jusqu'à ses stratégies et son impact sur les performances éducatives. Les résultats de l'étude montrent que la gestion efficace de l'école repose sur une gamme

d'éléments clés tels que la communication efficace, le soutien professionnel, la stimulation et un environnement éducatif approprié. Les résultats ont montré que ces éléments affectent directement la performance des professeurs en renforçant leurs capacités d'enseignement et en développant leurs compétences. Certains des problèmes auxquels est confrontée l'administration scolaire, tels que le manque de ressources, les pressions de gestion et le manque de formation professionnelle, ont également été identifiés. L'étude a également montré qu'il existe une relation positive entre les méthodes de leadership pédagogique et les progrès des performances des enseignants, car une gestion qui adopte des méthodes de leadership participatives et interactives contribue à éléver le niveau de performance des enseignants et à améliorer la qualité de l'enseignement en général. Par conséquent, l'étude recommande la nécessité de renforcer la coopération entre l'administration scolaire et les enseignants et de proposer des programmes de formation appropriés pour développer leurs compétences afin d'améliorer les performances scolaires des élèves de l'enseignement primaire. Cette étude vise également à fournir de nouvelles informations qui contribuent à renforcer l'efficacité de l'administration scolaire et à améliorer la qualité de l'enseignement à l'avenir.

**Mots clés :** administration scolaire, enseignant, efficacité, performance, enseignement primaire.

#### 1. مقدمة:

يعتبر التعليم الابتدائي حجر الأساس في بناء المجتمعات المعرفية والثقافية، حيث يمثل البيئة الأولى التي يتعرض فيها الفرد للمعرفة والتعليم. وفي هذه المرحلة تكمن أهمية الإدارة المدرسية في توجيهه وتنظيم وتحسين عملية التعليم والتعلم بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. لذا فإن فعالية الإدارة المدرسية تلعب دورا حاسما في تحسين أداء الأساتذة، وبالتالي تعزيز نوعية التعليم والتعلم في المرحلة الابتدائية.

حيث تعتبر الإدارة المدرسية ركيزة أساسية في العملية التعليمية، حيث تلعب دورا محوريا في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التعليم وتطوير الأداء الأكاديمي للطلاب في مرحلة التعليم الابتدائي، حيث يتم تأسيس الأسس المعرفية والمهنية للمتعلمين، يصبح من الضروري دراسة فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة.

وتتطلب العملية التعليمية الناجحة بيئة مدرسية تدعم التفاعل الإيجابي بين الإدارة والأستاذة حيث أن فعالية الإدارة تتجلّى في قدرتها على تقديم الدعم اللازم للأستاذة، وتوفير الموارد، وتعزيز التواصل؛ مما يساهم في رفع كفاءة الأداء التعليمي؛ من خلال إدارة فعالة يمكن توفير بيئة تعليمية محفزة تدعم الابتكار وتبادل الخبرات بين الأستاذة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الأكاديمي لللّالّاميدن.

إن تحسين أداء الأستاذة لا يعتمد فقط على مهاراتهم الفردية، بل يتطلب أيضاً استراتيجيات شاملة من قبل الإدارة المدرسية تشمل التخطيط والتوجيه والتقييم والمراجعة المستمرة للأداء. لذا فإن فهم العلاقة بين فعالية الإدارة المدرسية وأداء الأستاذة يعد أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات تعليمية فعالة تساهُم في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

وستتناول في هذه الدراسة تحليل العوامل التي تؤثّر على فعالية الإدارة المدرسية وكيفية تأثيرها على أداء الأستاذة، بالإضافة إلى تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز التعاون بين الإدارات المدرسية والأستاذة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، من خلال هذه الدراسة ونأمل أن نساهم في تقديم رؤى جديدة تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم في مرحلة التعليم الابتدائي.

## 2. إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة المدرسية أحد العناصر الأساسية التي تؤثّر بشكل مباشر على جودة التعليم وفاعلية العملية التعليمية في مرحلة التعليم الابتدائي، حيث يتشكّل أساس تعلم التلاميذ وتوجهاتهم المستقبلية يصبح من الضروري دراسة العلاقة بين فعالية الإدارة المدرسية وأداء الأستاذة.

تتمثل الإشكالية في كيفية تأثير أساليب الإدارة المدرسية المختلفة على أداء الأستاذة، وما هي العوامل التي تعزّز من فعالية هذه الإدارة في سياق التعليم الابتدائي. إذ أن هناك العديد من التساؤلات التي تطرح نفسها:

### 1.2. تساؤلات الدراسة:

- ما هي الخصائص التي تميز الإدارة المدرسية الفعالة في المرحلة الابتدائية؟
- كيف تساهُم الإدارة المدرسية في تعزيز مهارات الأستاذة ورفع كفاءتهم؟
- ما هي التحديات التي تواجه الإدارات المدرسية في تحسين أداء الأستاذة؟
- هل هناك علاقة مباشرة بين أساليب القيادة التربوية وتقديم أداء الأستاذة؟

إن تناول هذه الإشكالية يتطلب دراسة شاملة تسلط الضوء على دور الإدارة المدرسية كعامل محوري في تحسين أداء الأستاذة؛ مما يسهم في تحسين جودة التعليم المقدم لللّالّاميدن. كما يجب أن يتناول البحث أيضاً العوامل السياقية والثقافية التي قد تؤثّر على فعالية الإدارة؛ مما يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة تضمن تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

## 2.2. فرضيات الدراسة:

- توجد العديد من الخصائص التي تميز الادارة المدرسية الفعالة في المرحلة الابتدائية.
- تساهم الادارة المدرسية في تعزيز مهارات الاساتذة ورفع كفاءتهم.
- توجد العديد من التحديات التي تواجه الادارات المدرسية في تحسين أداء الاساتذة.
- هناك علاقة مباشرة بين أساليب القيادة التربوية وتقدم أداء الاساتذة.

## 3. أهمية وأهداف الدراسة:

### 1.3. أهمية الدراسة:

- تحسين جودة التعليم وذلك من خلال الادارة المدرسية الفعالة التي تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في جودة التعليم، وكذا من خلال دراسة فعالية الادارة يمكن تحديد السبل التي تساهم في تحسين الأداء التعليمي للأساتذة وبالتالي جودة التعليم المقدم للتلامين.
- تطوير الأداء المهني للأساتذة وذلك من خلال تسلیط الدراسة على كيفية تأثير أساليب الادارة المدرسية على تطوير مهارات الأساتذة وكفاءتهم؛ مما يعزز من قدرتهم على تقديم محتوى تعليمي فعال.
- فهم العلاقة بين القيادة والتدريس من خلال فهم العلاقة بين أساليب القيادة التربوية وإدارة المدرسة وأداء الأساتذة؛ مما يساعد في تحسين استراتيجيات القيادة المدرسية.
- تحديد التحديات والفرص من خلال تحليل فعالية الادارة المدرسية، بحيث يمكن تحديد التحديات التي تواجه الأساتذة والإدارة المدرسية، وكذلك الفرص المتاحة لتحقيق تحسينات ملموسة.
- توجيه السياسات التعليمية؛ من خلال أن هذه الدراسة تقدم توصيات قد تسهم في توجيه السياسات التعليمية نحو تعزيز فعالية الادارة المدرسية ودعم الأساتذة؛ مما يعود بالنفع على العملية التعليمية ككل.

### 2.3. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية أساليب الادارة المدرسية المستخدمة في المدارس الابتدائية وتحديد مدى تأثيرها على أداء الأساتذة.
- تسعى الدراسة إلى استكشاف العوامل المختلفة التي تلعب دورا في تعزيز أو إعاقة فعالية الادارة المدرسية وأداء الأساتذة.
- تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للادارات المدرسية لتحسين أساليب الادارة ودعم تطوير أداء الأساتذة.
- تسعى الدراسة إلى تعزيز فكرة التعاون والتواصل بين الادارات المدرسية والأساتذة وأولياء الأمور مما يساهم في تحسين بيئة التعلم.

○ تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن لتحسين أداء الأستاذة من خلال فعالية الإدارة المدرسية أن يؤثر على التحصيل الدراسي للطلاب وتجربتهم التعليمية.

○ تأمل الدراسة في تعزيز الفهم الشامل لفعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأستاذة مما يسهم في تحقيق أهداف التعليم في مرحلة التعليم الابتدائي.

#### 4. منهج الدراسة:

لدراسة فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأستاذة في مرحلة التعليم الابتدائي اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي هذا المنهج يساعد في وصف الظاهرة وتحليلها بشكل دقيق من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات مبنية على الأدلة.

كما يعد المنهج الوصفي أداة قيمة لدراسة مثل هذه المواضيع لجمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي ودقيق، وذلك من أجل فهم العوامل التي تؤثر على فعالية الإدارة المدرسية وأداء الأستاذة، وتقديم توصيات عملية لتحسين هذه العوامل.

#### 5. مفاهيم الدراسة:

##### 1.5. مفهوم الإدارة المدرسية:

هي الجهد المنسق التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي بالمدارس بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وهي كذلك وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق أهدافها، وإذا كانت الأهداف التعليمية ذات علاقة مباشرة بالفلسفة الاجتماعية والظروف، والإمكانات المتاحة، فقد يكون من الطبيعي أن يتغير مفهوم الإدارة المدرسية، ونظمها وفقاً لتغيرات الفلسفة التربوية والسياسية والاجتماعية، وتوافر وتطور تلك الإمكانيات. (الغامدي، 2013، ص 47)

إن التحقيق الفعال للأغراض التعليمية وتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتعليمية يقع تحت مظلة الإدارة المدرسية التي تعمل وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الجهات العليا في المجال. (السعيد، 2015، ص 35)

يشمل مفهوم الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات الوظيفية، بما في ذلك التخطيط والتنسيق والتوجيه، والتي تعمل جميعها معاً بانسجام ضمن بيئه مواتية داخل المدرسة وخارجها. و تسترشد هذه العمليات بسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، بهدف إعداد الشباب بما يتواافق مع أهداف المجتمع والدولة. (الشمرى، 2017، ص 21)

#### 2.5. مفهوم الأستاذ:

يعرف الأستاذ على أنه: "المربى الذي يقوم بتدريب كل أو معظم المواد الدراسية للأطوار الثلاثة ويرتكز دوره في هيئة الظروف لتعليمية بهدف متابعة نموه العقلي والبدني والجمالي والحسي والديني والاجتماعي والخلقي". (العسيوي، 2012، ص 17)

وعليه فالأساتذة هو الشخص الذي بفضل توافر خبرات تربوية فنية لديه وبفضل تعمقه في حقل من حقول المعرفة، يستطيع أن يسهم في مساعدة نمو ونماء الآخرين الذين يضعون في عهدهه المعلومات.

### 3.5. مفهوم الفعالية:

○ الفعالية: هي المقدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة. (الزهاراني، 2015، ص

(12)

○ الفرد الفعال: هو من يستطيع إنجاز مهامه وتحقيق أهدافه بأقل جهد ووقت ممكن، مع مراعاة جودة العمل.

○ الادارة الفعالة: هي التي تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، واستخدام مواردها بشكل رشيد، وإرضاء جميع أصحاب المصلحة. (القططاني، 2017، ص 65)

وعليه فإن الفعالية هي القدرة على تحقيق النتائج المرجوة أو الأهداف المحددة؛ بمعنى أن الفعالية تعني مدى نجاح الشخص أو المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها مسبقا. والفعالية في دراستنا هذه هو قياس فعالية الأستاذ من خلال مدى تحقيق التلاميذ للأهداف التعليمية المحددة لهم. فإذا كان التلاميذ يحققون هذه الأهداف بنجاح، فإن الأستاذ يعتبر فعالا.

### 4.5. مفهوم الأداء:

الأداء هو نتيجة تفاعل عوامل القدرة والتحفيز، والعلاقة بينهما واضحة، فقد يكون لدى الإنسان القدرة على إكمال عمل معين ولكن إذا لم يكن لديه القدرة، فإنه لا يستطيع إكمالها بكفاءة وفعالية. وجود الدافع الكافي، والعكس، يشمل حسن التنفيذ، وجودة الأداء والخبرة الفنية المطلوبة للعمل، فضلا عن التواصل والتفاعل مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، والالتزام بالجوانب الإدارية للعمل، وبذل الجهد للتعامل بفعالية. مع هذه القضايا، بما في ذلك القدرة على الابتكار والالتزام بجدول العمل والولاء لرؤسائهم. (الزهاراني، 2015، ص 27)

### 5.5. مفهوم مرحلة التعليم الابتدائي:

مرحلة التعليم الابتدائي هي المرحلة الأولى من مراحل التعليم النظامي، وتعرف أيضا باسم التعليم الأساسي الأول. حيث تهدف هذه المرحلة إلى تزويد التلاميذ بالمعرفات والمهارات الأساسية التي تشكل قاعدة لتعلمهم المستقبلي، وتنمي مهاراتهم الشخصية والاجتماعية والعاطفية، وتعدهم للحياة. (الشمرى، 2016، ص 34)

### 6. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل أساتذة التعليم الابتدائي لثلاث مؤسسات ابتدائية بولاية تيبازة والذي قدر عددهم 125 فردا، والذين تم حصرهم عن طريق الإدارة المدرسية لكل مؤسسة. حيث أن

عدد الأساتذة في المؤسسة الأولى كان 47 أستاذًا، أما المؤسسة الثانية 41 أستاذًا، وفي المؤسسة الثالثة: 37 أستاذًا.

1.6. العينة المستهدفة: عينة قصدية مسحية تمثل نسبة 82% من إجمالي عدد أساتذة التعليم الابتدائي لثلاث مؤسسات ابتدائية بولاية تيبازة، حيث قدرة عين الدراسة بن 102 فردا من مختلف المؤسسات التربوية؛ حيث تم استبعاد 23 أستاذًا لعدة أسباب:

- عدم ملء بيانات الاستمار الموزعة.
- البيانات الناقصة في الاستمار.
- ضياع بعض الاستمار.

- عدم التحاق بعض الأساتذة لأسباب تتعلق بالعطل المرضية.

2.6 أدوات جمع البيانات: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

- الاستبيانات: تم تصميم استبيانات لجمع بيانات حول تقييم فعالية أساليب الإدارة المدرسية المستخدمة في المدارس الابتدائية وتحديد مدى تأثيرها على أداء الأساتذة.
  - المقابلات الشخصية: إجراء مقابلات معمقة مع أساتذة التعليم الابتدائي والإداريين لهم واستكشاف العوامل المختلفة التي تلعب دورا في تعزيز أو إعاقة فعالية الإدارة المدرسية وأداء الأساتذة.
- الجدول رقم (01): يوضح مجتمع عينة الدراسة.

عدد الأساتذة						المؤسسات التربوية
عدد المبحوثين	المجموع	تربية بدنية	لغات أجنبية	لغة عربية		
37	47	04	08	35	01	المؤسسة التربوية
34	41	03	07	31	02	المؤسسة التربوية
31	37	02	06	29	03	المؤسسة التربوية
102	125			المجموع		

تمثيل العينة: يعكس الجدول توزيع العينة عبر المؤسسات التربوية الثلاثة، مما يدل على أن العينة شملت مجموعة متنوعة من الأساتذة الذين يدرسون مواد مختلفة. ويعكس هذا التنوع إمكانية تحليل التأثيرات السوسنولوجية على عدة جوانب من العملية التعليمية.

التوزيع بين المواد: يظهر أن هناك تركيزا أكبر على أساتذة اللغة العربية مقارنة بأساتذة اللغات الأجنبية والتربية البدنية. وهذا التوزيع يعكس أولويات النظام التعليمي أو ربما تأثير حجم المادة على عدد الأساتذة المطلوبين.

عدد المبحوثين: يمكن ملاحظة أن عدد المبحوثين قريب من عدد الأساتذة الكلي في كل مؤسسة؛ مما يعفي أن الدراسة كانت شاملة وحاولت الحصول على تمثيل واسع من الأساتذة في كل مؤسسة.

العلاقة بين المؤسسات: الفرق في عدد الأساتذة بين المؤسسات التربوية قد يشير إلى اختلافات في حجم المدرسة أو توزيع التلاميذ، وهو ما يمكن أن يكون له تأثير على الديناميات الاجتماعية داخل المؤسسة.

#### 7. دور الادارة المدرسية في تحفيز الأساتذة:

تلعب الادارة المدرسية دورا حيويا في تحفيز الأساتذة وتعزيز أدائهم. ومن أبرز الأدوار التي تقوم بها الادارة المدرسية في هذا السياق:

1.7. دعم الإبداع: تساهم الادارة المدرسية في تحفيز الأساتذة على الإبداع في حل المشكلات التربوية والنفسية بدرجة متوسطة، وفي الأنشطة الlassificية بدرجة متوسطة أيضا، بينما يكون الدعم في طرق التدريس بدرجة ضعيفة.

الجدول رقم (02): يبين مدى تحصل الأساتذة على الدعم من الادارة المدرسية.

الدلالات الإحصائية	الدلالات الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالات	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	%	التكرارات	
دال إحصائيًا	1	0,000	3,841	33,962	69.61	71	نعم	
					30.39	31	لا	
					100	102	المجموع	

تحليل الدعم الإداري: يظهر الجدول أن غالبية الأساتذة (69.61%) يشعرون بأنهم يحصلون على الدعم من الادارة المدرسية، بينما حوالي ثلث العينة (30.39) لا يشعرون بذلك. وهذا التفاوت في الاستجابات يعكس وجود اختلافات في تجربة الأساتذة مع الادارة المدرسية، وقد يشير إلى تفاوت في الدعم المقدم أو في كيفية إدراك الأساتذة لهذا الدعم.

#### الدلالات الإحصائية:

- ك<sup>2</sup> المحسوبة والمجدولة: تشير قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة (33.962) مقارنة بالمجدولة (3.841) إلى وجود فرق كبير بين من يشعرون بالدعم ومن لا يشعرون بذلك.
- مستوى الدلالات: مع مستوى دلالة 0.000، يشير هذا إلى أن الفروق في الإجابات بين "نعم" و"لا" ليست عشوائية، بل هي دالة إحصائية.
- درجة الحرية: مع درجة حرية واحدة، يمكن القول إن الاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة قوية من الناحية الإحصائية.

الدلالة الاجتماعية: من الناحية السوسيولوجية، يشير هذا الجدول إلى أهمية الدعم الإداري في المؤسسات التعليمية. فالدعم من الادارة قد يكون له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للأساتذة وعلى قدرتهم على أداء واجباتهم بفعالية. وبالتالي، يمكن أن تكون هناك تداعيات أكبر على المناخ المدرسي ككل.

أ-أهمية الدعم: إذا كانت الأغلبية تشعر بالدعم، فهذا قد يدل على وجود سياسات أو ممارسات إدارية إيجابية في هذه المؤسسات. أما الأقلية التي لا تشعر بالدعم، فقد تكون بحاجة إلى دراسة أعمق لفهم الأسباب والبحث عن طرق لتحسين التجربة التعليمية لهم.

2.7. توفير بيئة تعليمية محفزة: تسعى الإدارة المدرسية إلى بناء بيئة تعليمية محفزة ومستدامة؛ مما يعزز الروح المعنوية للأساتذة والللاميد ويؤدي إلى تفاعل إيجابي داخل الفصول الدراسية.

**الجدول رقم (03): يوضح تقييم الأستاذ توفير بيئة تعليمية محفزة.**

الدلالات الإحصائية	الدلالات الحالية	درجة الحرية	مستوى الدلالات	كا <sup>2</sup> مجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	%	التكرارات	
دال إحصائية	1	0,000	3,841	25,491	27,45	28	جيدة	
					56.86	58	مقبولة	
					15,69	16	ضعيفة	
					100	102	المجموع	

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم 02 أن الأساليب والوسائل التي يتبعها المديرون لتحفيز الكادر التعليمي لتلبية الاحتياجات الأساسية وتحسين الأداء الوظيفي تعكس رضا الأساتذة عن مستوى الدعم والتحفيز الذي يتلقونه، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية. وبشكل عام يعد الدافع الإداري دليلاً على فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها التربوية ودعم الفريق التربوي لتحقيق النتائج المثلثي.

-**تقييم البيئة التعليمية: أغلبية الأساتذة (56.86%)** قيموا البيئة التعليمية بأنها "مقبولة"، مما يشير إلى أن معظم الأساتذة يرون أن البيئة التعليمية المتوفرة تلبي احتياجات التدريس ولكنها ليست مثالية. فنسبة 27.45% من الأساتذة قيموا البيئة بأنها "جيدة"، مما يعني أن هناك نسبة معقولة من الأساتذة راضون عن البيئة التعليمية. أما ما نسبته 15.69% قيموا البيئة بأنها "ضعيفة"؛ مما يعكس وجود مشاكل أو تحديات كبيرة في البيئة التعليمية التي قد تؤثر سلباً على عملية التدريس.

#### - الدلالات الإحصائية:

- **كا<sup>2</sup> المحسوبة والمجدولة:** قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (25.491) أكبر بكثير من القيمة المجدولة (3.841) مما يشير إلى أن الفروق بين التقييمات ليست نتيجة الصدفة، بل هي فروق ذات دلالة إحصائية.
- **مستوى الدلالات:** مع مستوى دلالة 0.000، يؤكد هذا أن النتائج قوية من الناحية الإحصائية، وأن التقييمات المختلفة للبيئة التعليمية لها مغزى حقيقي.

#### - الدلالات الاجتماعية:

- **التفاوت في التقييمات:** من الناحية السوسيولوجية، يمكن أن يعكس التفاوت في التقييمات الفروق في التجارب التعليمية بين الأساتذة، والتي قد تكون نتيجة لعدة عوامل مثل توفر الموارد، الدعم الإداري، أو حتى الاختلافات في متطلبات المواد الدراسية المختلفة.

• **أهمية البيئة التعليمية:** تشير النتائج إلى أن هناك حاجة لتعزيز البيئة التعليمية في بعض المؤسسات أو الأقسام، خاصة أن نسبة كبيرة من الأساتذة يرون أنها مجرد "مقبولة"، وهذا يشير إلى مجال للتحسين.

• **تأثير البيئة التعليمية:** بيئه تعليمية محفزة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز جودة التعليم وتحفيز الأساتذة والتلاميذ على حد سواء. إذا كانت البيئة غير محفزة، فقد يؤدي ذلك إلى تراجع في الأداء الأكاديمي والرضا الوظيفي.

وتشير القراءة السوسنولوجية لهذا الجدول إلى أن معظم الأساتذة يرون البيئة التعليمية في مؤسساتهم "مقبولة"، مع وجود نسبة قليلة ترى أنها "جيدة"، وأخرى ترى أنها "ضعيفة". هذا التباين في التقييمات يعكس وجود تحديات في توفير بيئه تعليمية محفزة للجميع ويشير إلى أهمية التركيز على تحسين هذه البيئة لتحقيق نتائج أفضل في العملية التعليمية. فالدلائل الإحصائية تؤكد أن هذه التقييمات لها أهمية اجتماعية وإدارية تستحق الاهتمام والتحسين.

3.7. **التطوير المهني:** تهتم الادارة المدرسية بالنمو المهني للأساتذة من خلال تلبية احتياجاتهم التدريبية وتقديم برامج ملائمة لهم، بالإضافة إلى متابعة أدائهم وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

4.7. **تشجيع الابتكار:** تعمل الادارة المدرسية على تشجيع الأساتذة على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس وتطويعها بما يتناسب مع الفروق الفردية للتلاميذ.

8. **تعزيز التواصل بين دور الادارة المدرسية والأساتذة:**  
يعد التواصل الفعال بين الادارة المدرسية والأساتذة من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز جودة التعليم في المدارس الابتدائية. يتطلب هذا التواصل بناء علاقة قائمة على الثقة والتعاون، مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة. فيما يلي بعض الطرق والوسائل لتعزيز هذا التواصل: (أحمد، 2012، ص 41)

1.8. **الاجتماعات الدورية:**  
تنظيم اجتماعات منتظمة بين الادارة والأساتذة، سواء كانت أسبوعية أو شهرية، لتبادل الآراء والأفكار ومناقشة التحديات التي تواجه العملية التعليمية. هذه الاجتماعات تساعدها في خلق بيئة عمل تعاونية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على التوجيهات التي تتلقاها من خلال الاجتماعات الدورية

الدلاله الاحصائيه	الدلاله العربيه	درجة الحرية	مستوى الدلاله	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	%	النكرارات	
دال إحصائيًا	1	0,000	3,841	51,660	86,27	88	نعم	
								لا

					100	102	المجموع
--	--	--	--	--	-----	-----	---------

تشير النتائج إلى أن التوجهات التي يتلقاها الأستاذ من خلال مختلف المجتمعات الدورية والندوات تلعب دورا حاسما في تعزيز قدراته على تنفيذ مختلف الأنشطة التعليمية بكفاءة. وهذه التوجهات تمنحه الإرشاد والدعم اللازمين لفهم أفضل لاحتياجات التلاميذ وتطوير استراتيجيات تعليمية مناسبة. بفضل هذه التوجهات، يكون قادرا على تحليل وتقدير الطرق المثلث لتقديم المواد التعليمية بشكل ملائم لتفاوت الاحتياجات والمستويات الفردية للتلاميذ. كما توفر له هذه التوجهات أساليب وأدوات جديدة وفعالة لتفاعل مع التلاميذ وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة في العملية التعليمية. ومن خلال تطبيق هذه التوجهات بشكل دقيق ومنهجي، يشير الأستاذ بالثقة في قدراته على تحقيق الأهداف التعليمية وتحفيز التلاميذ لتحقيق تطور وتفوق في مسارهم التعليمي.

#### 2.8. توفير وسائل ومنصات اتصال متعددة:

استخدام أدوات تكنولوجية مثل البريد الإلكتروني، والمجموعات على وسائل التواصل الاجتماعي، أو منصات التعلم الإلكتروني لتسهيل التواصل السريع والفعال بين الإدارة والأستاذة.

#### 3.8. الاستماع لآراء الأستاذة:

يجب على الإدارة المدرسية أن تشجع الأستاذة على التعبير عن آرائهم ومقترناتهم، والاستماع للاحظاتهم المتعلقة بالعملية التعليمية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة.

ينبغي على الإدارة توفير الدعم المهني والتوجيه للأستاذة من خلال ورش العمل والدورات التدريبية مما يعزز من مهاراتهم ويزيد من ثقتهم في ممارساتهم التعليمية.

#### 5.7. تشجيع التعاون بين الأستاذة: (الزامل، 2018، ص 63)

يمكن للإدارة تنظيم فعاليات وورش عمل تحفيزية تعزز من التعاون بين الأستاذة، مما يسهم في تبادل الخبرات والأفكار الجديدة.

#### 6.8. تقييم الأداء:

يجب أن تبني الإدارة نظاما فعالا لتقدير الأداء يقوم على التغذية الراجعة، حيث يتم تحليل الأداء بناء على معايير واضحة، ويشترك الأستاذة في عملية التقييم.

#### 7.8. تعزيز الثقافة المدرسية الإيجابية:

العمل على خلق بيئة مدرسية إيجابية تشجع على التواصل الفعال بين جميع الأطراف، مما يسهم في تقليل الضغوط وتحسين الروح المعنوية. (أحمد، 2012، ص 49-50)

#### 8.8. تفعيل دور اللجان المدرسية:

تشكيل لجان تضم أستاذة وإداريين لمناقشة القضايا التعليمية والإدارية؛ مما يعزز من روح التعاون والشعور بالمسؤولية المشتركة.

من خلال تعزيز التواصل بين الادارة المدرسية والأساتذة، يمكن خلق بيئة تعليمية أكثر فعالية وإنجاجية؛ مما يساهم في تحسين أداء الأساتذة وتقديم تجربة تعليمية متميزة للتلاميذ.

#### 9. تنظيم البيئة المدرسية لتحسين أداء الأساتذة:

تعتبر البيئة المدرسية المنظمة والمحفزة من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء الأساتذة ورفع مستوى التعليم. لتحقيق بيئة مدرسية مثالية، يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

(الزامل، 2018، ص 68)

- توفير الموارد الالزمة: يجب أن تتوفر جميع الأدوات والموارد التعليمية التي يحتاجها الأساتذة لأداء مهامهم بكفاءة. يشمل ذلك الكتب والأجهزة التكنولوجية، والمواد التعليمية المتنوعة.
- تهيئة الفصول الدراسية: تنظيم الفصول الدراسية بشكل يتيح التفاعل الفعال بين التلاميذ والأساتذة. ويمكن ترتيب المقاعد بشكل دائري أو مجموعات صغيرة لتعزيز النقاش والتفاعل.
- توفير بيئة آمنة وداعمة: يجب أن يشعر الأساتذة بالأمان والدعم في مكان عملهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة خالية من التوتر والصراعات، وتشجيع التعاون بين الزملاء.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تجاه توفير المواد والوسائل التعليمية المناسبة.

الدلالات الاحصائية	الدلالات الحربية	درجة الحرية	مستوى الدلالات	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> مجذولة	%	التكارات	
دال إحصائيا	1	0,000	3,841	29,585	77,45	79	نعم	
					22,55	23	لا	
					100	102	المجموع	

تشير النتائج أن مديري المدارس يتأكدون من توفير مختلف الوسائل التعليمية المناسبة للمنهج من خلال العمل الجاد لتأمين الموارد التعليمية الالزمة لتحقيق الأهداف التعليمية. وهي ملتزمة بتوفير الكتب المدرسية والمواد الخاصة والمعدات الالزمة لتدريس المواد بشكل فعال. كما تساعد في توفير تكنولوجيا التعليم الحديثة وبرامج الكمبيوتر المناسبة لدعم العملية التعليمية وتعزيز تفاعل التلميذ مع المحتوى الأكاديمي. ومن خلال هذا الدعم والتوجيه، يمكن للأستاذة تحقيق أداء مثالي في الفصول الدراسية وتحفيز التلاميذ على التعلم والتفاعل مع المواد الدراسية بشكل فعال.

○ التدريب والتطوير المهني: تقديم برامج تدريبية مستمرة للأستاذة لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث الأساليب التعليمية والتكنولوجية. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل، ودورات تدريبية، وندوات.

○ التواصل الفعال: تعزيز قنوات التواصل بين الادارة والأساتذة لضمان تبادل الأفكار والملاحظات بشكل مستمر؛ ويمكن استخدام المجتمعات الدورية والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية لتحقيق ذلك.

○ تشجيع الابتكار والإبداع: تحفيز الأساتذة على تجربة أساليب تعليمية جديدة ومبكرة. يمكن تقديم جوائز أو تقديرات للأساتذة الذين يبدعون في عملهم ويحققون نتائج إيجابية.

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين التحفيز وتمكين الأستاذ من تطوير مهارة الإبداع والابتكار

تمكين الأستاذة		
0.937**	معامل بيرسون	دور التحفيز
0,000	مستوى الدلالة	
102	حجم العينة	

بملاحظة قيمة معامل ارتباط بيرسون من خلال الجدول أعلاه التي بلغت (0.805)، نلاحظ أنها أيضاً قيمة عالية و مباشرة، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الدافعية لدى أفراد عينة الدراسة كلما زادت قدرتهم على تحقيق النجاح. تحسين أداء مهارات الأرشفة لدى معلمي المرحلة الابتدائية، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بوجودها. العلاقة بين دافعية معلمي المرحلة الابتدائية وأدائهم في تنمية مهارات الإبداع كانت النتيجة درجة يقين (95%) وبالتالي فقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين الدافعية وتنمية الإبداع والابتكار لدى الأساتذة، وأن التحفيز المستمر من الإدارة والزملاء يساعد على زيادة ثقة الأستاذ بنفسه وتشجيعه على تبني أساليب تعليمية جديدة ومبكرة. مما يساعد على تطوير مهاراته الإبداعية وتعزيز جودة التعليم الذي يقدمه لطلابه.

○ توفير الدعم النفسي والاجتماعي: تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للأساتذة من خلال توفير مستشارين نفسيين أو تنظيم جلسات دعم جماعي. يساعد ذلك في تقليل الضغوط النفسية وتحسين الأداء العام.

○ تقييم الأداء بشكل دوري: إجراء تقييمات دورية لأداء الأساتذة وتقديم ملاحظات بناءة تساعدهم على تحسين أدائهم. يمكن استخدام أدوات تقييم متنوعة مثل الاستبيانات والملاحظات الصافية.

وبتنفيذ هذه الاستراتيجيات يمكن خلق بيئة مدرسية محفزة تدعم الأساتذة وتساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التعليم وجودته.

#### 10. تطوير برامج التدريب والتطوير المهني للأساتذة:

تطوير برامج التدريب والتطوير المهني للأساتذة هو عنصر أساسي لتحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأساتذة. إليك بعض الاستراتيجيات الفعالة لتطوير هذه البرامج: (خليل، 2015، ص 89)

○ تحليل الاحتياجات التدريبية: قبل البدء في تصميم أي برنامج تدريبي، يجب إجراء تحليل شامل لاحتياجات التدريبية للأساتذة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

- **تصميم برامج مخصصة:** بناء على نتائج تحليل الاحتياجات، يمكن تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبى احتياجات الأساتذة وتساعدهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم.
  - **استخدام التكنولوجيا:** يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز برامج التدريب، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت، والندوات عبر الويب، والالفصول الافتراضية، مما يتيح للأساتذة الوصول إلى الموارد التعليمية في أي وقت ومن أي مكان.

#### جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على تنظيم دورات تكوينية للأستاذ بمؤسسستك

## لتعلیمة

الدلالـة الـاحصـائـية	دـرـجـةـ الـحرـيـة	مـسـتـوـيـ الدـلـالـة	كـاـ2ـ مـجـدـولـة	كـاـ2ـ الـمحـسـوـبة	%	الـتـكـارـات	
دـالـإـحـصـائـيـاـ	1	0,000	3,841	43,623	83,33	85	نعم
					16,67	17	لا
					100	102	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الفروق عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 43.623 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ), وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيًا بين البديلين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكراراً (نعم) ونسبة التأكيد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وذلك في إطار جهود المؤسسة التعليمية لتحسين جودة التعليم وتنمية مهارات الأساتذة، نحرص على تنظيم دورات تدريبية شاملة ومكثفة بشكل منتظم، حيث ندرك أهمية التطوير المهني المستمر في تحسين الأداء التعليمي. تهدف هذه الدورات إلى تزويد الأساتذة بأحدث أساليب التدريس وتقنيات التدريس المبتكرة لتمكينهم من تطبيق أفضل الممارسات التعليمية في الفصل الدراسي، تغطي هذه الدورات مجالات متعددة مثل استراتيجيات التدريس الفعالة، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، والإدارة الفعالة للفصل الدراسي، والتقييم الدقيق والبناء لأداء التلاميذ.

- التدريب العملي: يجب أن تتضمن البرامج التدريبية فرضاً للتدريب العملي والتطبيق العملي للمفاهيم التي يتم تعلمها، مما يساعد الأساتذة على تطبيق ما تعلموه في الفصول الدراسية.
  - التقييم المستمر: من المهم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل مستمر من خلال جمع الملاحظات من المشاركين وإجراء تقييمات دورية لتحسين البرامج وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
  - التطوير المهني المستمر: يجب أن تكون برامج التدريب جزءاً من خطة تطوير مهني مستمرة تشمل فرضاً للتعلم المستمر والتطوير المهني على مدار العام.
  - التعاون والشراكات: يمكن تعزيز برامج التدريب من خلال التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى أو خبراء في المجال لتقديم برامج تدريبية متقدمة ومتعددة.

- تشجيع التعلم الذاتي: تحفيز الأساتذة على المشاركة في برامج التعلم الذاتي واستخدام الموارد المتاحة عبر الإنترنت لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بشكل مستقل.
11. تعزيز القيادة التعليمية في الإدارة المدرسية:

تعزيز القيادة التعليمية في الإدارة المدرسية يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات والمارسات التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية وتحقيق نتائج أفضل لطلاب. وفيما يلي بعض النقاط الأساسية لتعزيز القيادة التعليمية: (خليل، 2015، ص 93)

- تطوير رؤية واضحة: يجب أن يكون لدى القائد التعليمي رؤية واضحة ومشتركة للنجاح الأكاديمي لجميع التلاميذ، مع التركيز على تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس.
- الجدول رقم (07): يوضح أفراد عينة الدراسة على أن توجهات المدير للأستاذة نحو الخطط الاستراتيجية التدريسية.

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدالة	$\chi^2$ مجدولة	$\chi^2$ المحسوبة	%	التكرارات	
دال إحصائي	1	0,000	3,841	33,962	79,41	81	نعم
					20,59	21	لا
					100	102	المجموع

تشير النتائج إلى أن توجهات مدير المدارس حول التخطيط الاستراتيجي للتعليم للأستاذة تساعدهم على تحقيق أهداف المقرر الدراسي بفعالية وكفاءة. ومن خلال هذه المبادئ التوجيهية الرشيدة يمكن للأستاذة وضع خطط تدريسية شاملة لتحقيق أهداف تعليمية محددة بطريقة منتظمة ومنهجية.

وبمساعدة هذه الإرشادات التوجيهات، يقوم الأستاذ بتحديد الأساليب والاستراتيجيات التي تناسب احتياجات التلاميذ وتعزز مشاركتهم وتفاعلهم في عملية التعلم. وتساعد هذه الإرشادات أيضاً في توجيه الأستاذة في اختيار واستخدام الموارد التعليمية المناسبة والفعالة لتحقيق الأهداف التعليمية المعلنة. بالإضافة إلى ذلك توفر هذه المبادئ التوجيهية الدعم المستمر والتوجيه للأستاذة أثناء عملية التدريس، مما يسمح لهم بالاستجابة بفعالية لأية تحديات قد تنشأ في الفصول الدراسية وضمان تحقيق النتائج المرجوة بنجاح. وهذه الطريقة يساعد توجيه الإدارة المدرسية في توجيه الأستاذة وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنهج بشكل شامل وملموس، وبالتالي تعزيز تجربة التعلم لدى التلاميذ والمساهمة في تحقيق نتائج تعليمية ممتازة وناجحة.

- تمكين الأساتذة: دعم وتطوير مهارات الأساتذة من خلال التدريب المستمر والتوجيه؛ مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتقديم تعليم عالي الجودة.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على تمكينهم من التكوين

الدلالـة الـاحصـائـية	الـدلالـة الـعـرـبـيـة	درـجـة العـرـبـيـة	مسـطـوـنـيـة الدـلـالـة	كـاـ² مـجـدـولـة	كـاـ² المـحـسـوـبـة	%	الـتـكـرـارـات	
دـالـإـحـصـائـيـة	1	0,000	3,841	94,340	97,05	99	نعم	
					2,95	3	لا	
					100	102	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ دلالة الفروق في التكرارات والنسبة تم اللجوء إلى اختبار الدلالـة الـاحصـائـية (كـاـ²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 94.340 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالـة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دالـة إحصائيا بين البديلين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكـد من هذه النتيـجة هو 99% مع احتمـال الـوقـوع فيـ الخطـأ بـنـسـبـة 1%.

وذلك لأن التدريب يزودك بأدوات واستراتيجيات تعليمية تمكـنك من صياغـة أـهدـاف تعـليمـية واضـحة وـقـابلـة لـالـقـيـاس وـتـصـمـيم أـنـشـطـة درـاسـيـة وـمـوـاد تعـليمـيـة تـتمـاشـيـ معـ هـذـه الأـهـدـاف؛ مما يـضـمـن تـحـقـيق تـقـدـم مـلـحوـظ فيـ مـسـطـوـنـيـة تحـصـيلـ التـلـامـيـنـ. عـلـاوـة عـلـى ذـلـك تـرـكـ الدـورـات التـكـوـينـيـة عـلـى طـرـقـ التـقـيـيمـ الفـعـالـةـ الـتـي تـسـاعـدـ فيـ قـيـاسـ مـدـى تـحـقـيقـ التـلـامـيـنـ لـهـذـهـ الأـهـدـافـ، وـتـعـلـمـ كـيـفـيـةـ اـسـتـخـدـامـ التـقـيـيمـاتـ التـكـوـينـيـةـ وـالـخـاتـمـيـةـ لـجـمـعـ الـبـيـانـاتـ حـوـلـ تـحـصـيلـ التـلـامـيـنـ، وـتـحـلـيلـ هـذـهـ الـبـيـانـاتـ لـتـحـدـيدـ الـفـجـوـاتـ فيـ التـعـلـمـ وـتـصـمـيمـ خـطـطـ تـدـرـيـسـيـةـ مـسـتـهـدـفـةـ لـعـالـجـتـهاـ. هـذـاـ مـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ تـحـسـينـ تـحـصـيلـ التـلـامـيـنـ بـمـرـورـ الـوقـتـ.

○ بناء ثقافة مدرسية إيجابية: خلق بيئة تعليمية آمنة ومنظمة تشجع على التعاون والابتكار بين التلامـيـزـ وـالـأـسـاتـذـةـ.

○ التواصل الفعال: تعزيز قنوات التواصل المفتوحة بين الادارة والأساتذة وأولياء الأمور والتلامـيـزـ لـضـمـانـ تـبـادـلـ الأـفـكـارـ وـالـمـلـاحـظـاتـ بـشـكـلـ مـسـتـمـرـ.

○ استخدام البيانات لاتخاذ القرارات: جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء التلامـيـنـ وـالـأـسـاتـذـةـ لـاستـخـدـامـهاـ فيـ تـحـسـينـ الـعـلـمـيـاتـ التـعـلـيمـيـةـ وـاتـخـاذـ القرـاراتـ المـسـتـنـدـةـ إـلـىـ الـأـدـلـةـ.

○ تشجيع القيادة التشاركـيةـ: إـشـراكـ الأـسـاتـذـةـ وـالـتـلـامـيـنـ وـأـوـلـيـاءـ الـأـمـورـ فيـ عـلـمـيـةـ صـنـعـ الـقـرـارـ لـتـعـزـيزـ الشـعـورـ بـالـمـسـؤـولـيـةـ الـمـشـرـكـةـ وـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـتـعـلـيمـيـةـ.

○ التـحـفيـزـ وـالـإـلهـامـ: تحـفيـزـ التـلـامـيـنـ وـالـأـسـاتـذـةـ منـ خـلـالـ تـقـدـيمـ الدـعـمـ وـالـتـشـجـعـ الـمـسـتـمـرـ، وـالـاعـتـرـافـ بـالـإنـجـازـاتـ وـالـجـهـودـ الـمـبـذـولـةـ.

- التطوير المهني المستمر: توفير فرص للتطوير المهني المستمر للقادة التعليميين لضمان تحديث مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث الاتجاهات والممارسات في مجال التعليم.

الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> مجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	%	النكرارات	
غير دال احصائيا	1	0,000	3,841	9,660	34,31	35	نعم
					65,69	67	لا
					100	102	المجموع

نخلص إلى أن عدم إقامة وتنظيم المدير للقاءات استباقية لتشجيع الأساتذة المبدعين على التدريس يعكس عدم اهتمام الإدارة بتحفيز الأساتذة وتقدير جهودهم المتميزة، حيث تساعد مثل هذه المبادرات على تعزيز بيئة تعليمية إيجابية، يشعر فيها الأساتذة بالتقدير والاحترام؛ مما يدفعهم إلى الابتكار والالتزام بعملهم. وتساعد هذه المجموعات على بناء روح الفريق وتعزيز الروابط المؤسسية من خلال الإنجاز الجماعي والفردي. ويمكن القول أن مبادرة المدير بعقد هذه التجمعات كان لها دور مهم في تحسين جودة التعليم وتحسين معنويات الأساتذة.

## 12. آليات متابعة وتقدير أداء الأساتذة من قبل الإدارة المدرسية:

تعتبر متابعة وتقدير أداء الأساتذة من المهام الأساسية للإدارة المدرسية، حيث تسهم هذه العملية في تحسين جودة التعليم وتعزيز كفاءة الأساتذة. وفيما يلي بعض الآليات الفعالة لمتابعة وتقدير أداء الأساتذة: (الزامل، 2018، ص 74)

- **اللإدراة**: إجراء زيارات ميدانية للاحتفاظ بالأساتذة أثناء الحصص الدراسية. يمكن للإدراة استخدام نماذج محددة لتقدير الأداء تشمل جوانب مثل التخطيط للدروس، والتفاعل مع التلاميذ واستخدام أساليب التدريس المتنوعة.

- **التغذية الراجعة:** تقديم تغذية راجعة بناءً بعد الملاحظة الصحفية، حيث يتم مناقشة نقاط القوة والضعف مع الأساتذة وتقديم اقتراحات للتحسين.

- التقييم الذاتي: تشجيع الأساتذة على إجراء تقييم ذاتي لأدائهم. يمكن أن يشمل ذلك استبيانات أو نماذج تقييم ذاتي على تجربة نقاط الخلاف والمقابلات.

- استطلاعات رأي التلاميذ: جمع آراء التلاميذ حول أداء أساتذتهم. يمكن أن توفر هذه المعلومات معلومات قيمة حول أداء المعلم.

- المجتمعات الدورية: تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والأساتذة لمناقشة الأداء الأكاديمي والتحديات التي يواجهها المدرسون وتقديم الدعم اللازم.

- التقارير الشهرية أو الفصلية: إعداد تقارير دورية توضح أداء الأساتذة بناء على مؤشرات محددة مثل نتائج التلاميذ، والمشاركة في الأنشطة المدرسية، والتطوير المهني.
- التدريب والتطوير المهني: توفير برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير مهارات الأساتذة؛ مما يسهم في تحسين أدائهم وتلبية احتياجاتهم التعليمية.
- نظام المكافآت والتقدير: تطبيق نظام مكافآت لتقدير الجهود المبذولة من قبل الأساتذة المتميزين مما يعزز من روح المنافسة الإيجابية ويحفز الآخرين على تحسين أدائهم.
- تقييم الأداء الجماعي: تقييم أداء الأساتذة في إطار الفرق أو الأقسام، مما يساعد على تعزيز التعاون بين الأساتذة وتحسين الأداء بشكل جماعي.
- الاستعانة بالخبراء: الاستعانة بخبراء خارجيين لتقديم تقييم مستقل لأداء الأساتذة وتقديم توصيات لتحسين جودة التعليم.

كما يمكن أن تسهم هذه الآليات في خلق بيئة تعليمية مثمرة، حيث تتعاون الإدارة والأساتذة لتحقيق أهداف تعليمية مشتركة وتطوير العملية التعليمية بشكل مستمر.

### 13. تعزيز الحوافز والمكافآت للأساتذة المتميزين:

- تعتبر الحوافز والمكافآت من الأدوات الفعالة التي يمكن أن تسهم في تعزيز أداء الأساتذة وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. وفيما يلي بعض الاقتراحات لتعزيز هذه الحوافز والمكافآت:
- نظام المكافآت المالية: تقديم مكافآت مالية للأستاذة المتميزين بناءً على أدائهم الأكاديمي، مثل تحقيق نتائج تعليمية متميزة أو الابتكار في طرق التدريس. (الزامل، 2018، ص 79)
  - التقدير والشهادات: منح شهادات تقدير للأستاذة المتميزين في احتفالات مدرسية خاصة، مما يعزز من مكانتهم ويزيد من شعورهم بالفخر تجاه عملهم.

#### الجدول رقم (11): هل تتلقى عبارات التقدير من المدير بشكل متواصل.

الدلالات الاحصائية	الدلالات الحرية	درجة الحرية	مستوى الدلالات	ك <sup>2</sup> مجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	%	النكرارات	
غير دال إحصائي	1	0,000	3,841	0,340	52,94	54	نعم	
					47,06	48	لا	
					100	102	المجموع	

تشير النتائج إلى أن تقدير المديرين المستمر للأساتذة يعكس اهتمام الإدارة بجهود وإنجازات الأساتذة التعليمية، وهذا التقدير المستمر يساعد على بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والكادر التعليمي. بالإضافة إلى تعزيز العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسات التعليمية عندما يحصل الأستاذ على التقدير المتكرر، فإنه يشعر أن جهوده معترف بها ويتم تحفيزه ليكون أكثر انخراطاً في عمله. وعلاوة على ذلك فإن هذا التقدير يعزز الاستمرارية والثقة الأستاذية؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي وزيادة التفاعل مع التلاميذ والدورات التعليمية.

- فرص التدريب والتطوير: تقديم فرص تدريبية إضافية أو منح دراسية للأساتذة المتميزين؛ مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم ويعكس اهتمام الإدارة بتطويرهم المهني.
- توفير بيئة عمل مريحة: تحسين بيئة العمل وتوفير الموارد الالزمة للأساتذة، مثل التقنيات الحديثة والأدوات التعليمية التي تسهل عليهم أداء مهامهم.
- الترقية في السلم الوظيفي: وضع نظام للترقية يعتمد على الأداء؛ مما يشجع الأساتذة على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الترقيات الوظيفية.
- الأنشطة الاجتماعية والثقافية: تنظيم أنشطة اجتماعية وثقافية للأساتذة المتميزين، مثل الرحلات أو الفعاليات الترفيهية، لتعزيز الروابط بينهم وزيادة روح الفريق.
- مشاركة الإنجازات: نشر إنجازات الأساتذة المتميزين في النشرات المدرسية أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمدرسة؛ مما يعزز من شعورهم بالتقدير ويحفز الآخرين.
- التوجيه والإرشاد: تكليف الأساتذة المتميزين بدور التوجيه والإرشاد للأساتذة الجدد أو الأقل خبرة، مما يعزز من روح التعاون ويساهم في تبادل المعرفة والخبرة.
- تقديم جوائز سنوية: تنظيم جوائز سنوية لتكريم الأساتذة المتميزين في مجالات مختلفة، مثل أفضل معلم في الابتكار أو أفضل أستاذ تعليم ابتدائي في المشاركة المجتمعية.
- تقدير الجهود في المجتمعات: تخصيص وقت في الاجتماعات المدرسية لتقدير جهود الأساتذة المتميزين؛ مما يعزز من شعورهم بالاعتراف ويشجع الآخرين على تحسين أدائهم.
- حيث يمكن أن تسهم هذه الحوافز والمكافآت في خلق بيئة تعليمية محفزة، حيث يشعر الأساتذة بالتقدير والدعم؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز جودة التعليم في المدرسة.

#### 14. نتائج ووصيات الدراسة:

##### 1.14. نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن وجود قيادة مدرسية فعالة يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الأساتذة، حيث أن الإدارة القوية تسهم في توجيهه وتحفيزه وتحفيز أساتذة التعليم الابتدائي.
- أكدت الدراسة أن وجود قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والأساتذة يعزز من تبادل الأفكار واللاحظات؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي.
- أظهرت النتائج أن توفير فرص التدريب والتطوير المهني للأساتذة من قبل الإدارة يسهم في تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في التدريس.
- تبين أن بيئة المدرسة التي تشجع على التعاون والمشاركة بين الأساتذة والإدارة تعزز من الأداء الأكاديمي وتزيد من دافعية أساتذة التعليم الابتدائي.
- أشارت الدراسة إلى أن وجود نظام تقييم دوري لأداء الأساتذة يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف؛ مما يمكن الإدارة من اتخاذ خطوات لتحسين الأداء. كما أظهرت النتائج أن الأساتذة الذين

يشعرون بالدعم والتقدير من قبل الادارة يكون أداءهم أفضل، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بتحسين نتائج التعليم.

#### 2.14. توصيات الدراسة:

بناء على هذه النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بتعزيز فعالية الادارة المدرسية من خلال تحسين مهارات القيادة، وتوفير برامج تدريبية، وتعزيز التواصل؛ مما يساهم في الارتقاء بأداء الأساتذة في المدارس الابتدائية:

- تعزيز مهارات القيادة: يجب على الإدارات المدرسية تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات القيادة لدى المديرين؛ مما يساعد في تحسين تفاعلهم مع الأساتذة ويعزز من بيئة العمل.
- تطوير برامج التدريب والتطوير المهني: ينبغي إنشاء برامج تدريبية مستمرة للأساتذة تركز على استراتيجيات التدريس الحديثة وطرق التعليم الفعالة؛ مما يسهم في تحسين جودة التعليم.
- تحسين قنوات التواصل: يوصى بإنشاء قنوات تواصل فعالة بين الادارة والأساتذة، مثل الاجتماعات الدورية وورش العمل، لتعزيز تبادل الآراء والأفكار.
- تطبيق نظام تقييم أداء شامل: يجب وضع نظام تقييم دوري وشامل لأداء الأساتذة، يتيح لهم معرفة نقاط القوة والضعف؛ مما يمكن الادارة من تقديم الدعم اللازم.
- تعزيز بيئة العمل: ينصح بخلق بيئة مدرسية إيجابية تشجع على التعاون والمشاركة، وتعمل على تعزيز العلاقات بين الأساتذة والإدارة.
- تقديم الدعم النفسي والمعنوي: ينبغي على الادارة توفير الدعم النفسي والمعنوي للأساتذة؛ من خلال تقدير جهودهم وتحفيزهم مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.
- تشجيع الابتكار والإبداع: يوصى بتشجيع الأساتذة على الابتكار في أساليب التدريس، وتوفير الموارد الازمة لدعم الأنشطة التعليمية المبتكرة.
- تفعيل دور أولياء الأمور: يجب تعزيز التواصل مع أولياء الأمور ودمجهم في العملية التعليمية، مما يسهم في دعم الأساتذة وتحسين أداء التلاميذ. فمن خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن تعزيز فعالية الادارة المدرسية وبالتالي تحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي؛ مما ينعكس إيجابيا على جودة التعليم.

#### 15. خاتمة الدراسة:

في ضوء ما تم استعراضه من نتائج ودلائل في هذه الدراسة، يتضح أن فعالية الادارة المدرسية تلعب دورا محوريا في تحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي. فلقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين أساليب الادارة الفعالة، مثل التواصل الجيد، وتوفير الدعم المهني، والتحفيز، وبين رفع مستوى أداء الأساتذة وجودة التعليم المقدم للتلاميذ.

كما تشير النتائج إلى أن الإدارات المدرسية التي تعتمد استراتيجيات تشاركية وتفاعلية، تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرات الأساتذة مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية برمتها. ومن هنا يتضح أن تحسين أداء الأساتذة ليس مجرد مسؤولية فردية، بل هو نتاج عمل جماعي يتطلب دعماً من الإدارة المدرسية.

إن هذه النتائج تبرز أهمية الاستثمار في تطوير مهارات الإدارة المدرسية، وتوفير التدريب المناسب للقادة التربويين، لضمان بيئة تعليمية مثمرة. كما توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على أداء الأساتذة، وكيف يمكن للإدارات المدرسية الاستفادة منها.

وعليه نأمل أن تسهم هذه الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية الإدارة المدرسية الفعالة، وأن تكون دافعاً نحو تحسين ممارسات التعليم والتعلم في المدارس الابتدائية. فتحقيق ذلك يتطلب تضافر الجهود بين جميع المعينين في العملية التعليمية، من إداريين وأساتذة وأولياء أمور التلاميذ، لضمان مستقبل أفضل لأجيالنا القادمة.

#### 16. قائمة المراجع المعتمدة:

- (1) علي عبد الله الغامدي: (2013)، لإدارة المدرسية الحديثة: النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية، دار الزهراء.
- (2) أحمد محمد السعيد: (2015)، الإدارة التربوية والمدرسية، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
- (3) فاطمة عبد الرحمن الشمري: (2017)، الإدارة المدرسية: أنسابها واتجاهاتها، الأردن، دار المسيرة.
- (4) عبد الرحمن العيسوي: (2012)، الأستاذ والتربية الحديثة، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
- (5) أحمد عبد الله الزهراني: (2015)، الفعالية التربوية وأثرها في تحسين الأداء المدرسي، المملكة العربية السعودية، دار الزهراء.
- (6) محمد حسن القحطاني: (2017)، التقويم التربوي ودوره في تعزيز الفعالية التعليمية، لبنان، دار الكتب العلمية.
- (7) فاطمة عبد الرحمن الشمري: (2016)، التدريس في المرحلة الابتدائية: استراتيجيات وأساليب، المملكة العربية السعودية، دار الزهراء.
- (8) أحمد مصطفى: (2012)، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
- (9) عبد الله الزامل: (2018)، القيادة التربوية الناجحة، المملكة العربية السعودية، دار المريخ.
- (10) سامي خليل: (2015)، العلاقات الإنسانية في بيئة العمل المدرسية، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.