

فعالية الادارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الاساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي -دراسة ميدانية على عينة ببعض 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 صبيرة¹، ديلمي راوية²

¹ المركز الجامعي مرسلبي عبد الله- تيبازة، zitouni.sabira@cu-tipaza.dz

² جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 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، بدءا من تعريف الإدارة المدرسية وخصائصها، وصولا 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 أيضا وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة التربوية والتقدم في أداء الأساتذة، حيث أن الإدارة التي تعتمد أساليب قيادية تشاركية وتفاعلية تساهم 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 يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي للتلاميذ في مرحلة التعليم الابتدائي. كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة تساهم 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 élever 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 توجيه 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 للتلاميذ في مرحلة التعليم الابتدائي، حيث يتم تأسيس الأسس المعرفية والمهارية للمتعلمين، يصبح من الضروري دراسة فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة.

وتتطلب العملية التعليمية الناجحة بيئة مدرسية تدعم التفاعل الإيجابي بين الإدارة والأساتذة حيث أن فعالية الإدارة تتجلى في قدرتها على تقديم الدعم اللازم للأساتذة، 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 الأساتذة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الأكاديمي للتلاميذ.

إن تحسين أداء الأساتذة 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 الأساتذة يعد أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات تعليمية فعالة تساهم في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية.

وستناول في هذه الدراسة تحليل العوامل التي تؤثر على فعالية الإدارة المدرسية وكيفية تأثيرها على أداء الأساتذة، بالإضافة إلى تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز التعاون بين الإدارات المدرسية والأساتذة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، من خلال هذه الدراسة ونأمل أن يساهم في تقديم رؤى جديدة تساهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم في مرحلة التعليم الابتدائي.

2. إشكالية الدراسة:

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

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

1.1. تساؤلات الدراسة:

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

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

2.2. فرضيات الدراسة:

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

3. أهمية وأهداف الدراسة:

1.3. أهمية الدراسة:

- تحسين جودة التعليم وذلك من خلال الإدارة المدرسية الفعالة التي تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في جودة التعليم، وكذا من خلال دراسة فعالية الإدارة يمكن تحديد السبل التي تساهم في تحسين الأداء التعليمي للأساتذة وبالتالي جودة التعليم المقدم للتلاميذ.
- تطوير الأداء المهني للأساتذة وذلك من خلال تسليط الدراسة على كيفية تأثير أساليب الإدارة المدرسية على تطوير مهارات الأساتذة وكفاءاتهم؛ 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 الإدارة 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 تساهم في توجيه السياسات التعليمية نحو تعزيز فعالية الإدارة المدرسية ودعم الأساتذة؛ مما يعود بالنفع على العملية التعليمية ككل.

2.3. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية أساليب الإدارة 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 الإدارة المدرسية وأداء الأساتذة.
- تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للإدارات المدرسية لتحسين أساليب الإدارة ودعم تطوير أداء الأساتذة.
- تسعى الدراسة إلى تعزيز فكرة التعاون والتواصل بين الإدارات المدرسية والأساتذة وأولياء الأمور مما يساهم في تحسين بيئة التعلم.

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

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

4. منهج الدراسة:

لدراسة فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة 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 الأساتذة، وتقديم توصيات عملية لتحسين هذه العوامل.

5. مفاهيم الدراسة:

1.5. مفهوم الإدارة المدرسية:

هي الجهود المنسقة 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 وفقا لتغيرات الفلسفة التربوية والسياسية والاجتماعية، وتوافر وتطور تلك الإمكانات. (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 معا بانسجام ضمن بيئة مواتية داخل المدرسة وخارجها. وتسترشد هذه العمليات بسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة بهدف إعداد الشباب بما يتوافق مع أهداف المجتمع والدولة. (الشمري، 2017، ص 21)

2.5. مفهوم الأستاذ:

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

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

3.5. مفهوم الفعالية:

○ الفعالية: هي المقدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة. (الزهراني، 2015، ص 12)

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

○ الإدارة الفعالة: هي التي تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، واستخدام مواردها بشكل رشيد، وإرضاء جميع أصحاب المصلحة. (القحطاني، 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 الجهود للتعامل بفعالية. مع هذه القضايا، بما في ذلك القدرة على الابتكار والالتزام بجداول العمل والولاء لرؤسائهم. (الزهراني، 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 بالمعارف والمهارات الأساسية التي تشكل قاعدة لتعلمهم المستقبلي، وتنمي مهاراتهم الشخصية والاجتماعية والعاطفية، وتعددهم للحياة. (الشمري، 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 بـ 102 فردا من مختلف المؤسسات التربوية؛ حيث تم استبعاد 23 أستاذًا لعدة أسباب:

- عدم ملء بيانات الاستثمارات الموزعة.
- البيانات الناقصة في الاستثمارات.
- ضياع بعض الاستثمارات.
- 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 لفهم 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				
	لغة عربية	لغات أجنبية	تربية بدنية	المجموع	عدد الباحثين
المؤسسة التربوية 01	35	08	04	47	37
المؤسسة التربوية 02	31	07	03	41	34
المؤسسة التربوية 03	29	06	02	37	31
المجموع					102
					125

-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 السوسولوجية 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 الباحثين: يمكن ملاحظة أن عدد الباحثين قريب من عدد الأساتذة الكلي في كل مؤسسة؛ مما يعني 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 الإدارة المدرسية في تحفيز الأساتذة:

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

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

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

التكرارات	%	كا ² المحسوبة	كا ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	71	69.61	33,962	3,841	0,000	دال إحصائيا
لا	31	30.39			1	
المجموع	102	100				

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

-الدلالة الإحصائية:

- كا² المحسوبة والمجدولة: تشير قيمة كا² المحسوبة (33.962) مقارنة بالمجدولة (3.841) إلى وجود فرق كبير بين من يشعرون بالدعم ومن لا يشعرون بذلك.

- مستوى الدلالة: 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.

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

-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 والتلاميذ ويؤدي إلى تفاعل إيجابي داخل الفصول الدراسية.

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

الدرجة الحرة	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	كاف 2	المحسوبة	%	التركرارات	
1	دال إحصائيا	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 دليلا على فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها التربوية ودعم الفريق التربوي لتحقيق النتائج المثلى.

-تقييم البيئة التعليمية: أغلبية الأساتذة (56.86%) قيموا البيئة التعليمية بأنها "مقبولة"، مما يشير إلى أن معظم الأساتذة يرون أن البيئة التعليمية المتوفرة تلي 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 سلبا على عملية التدريس.

- الدلالة الإحصائية:

- كاف 2 المحسوبة والمجدولة: قيمة كاف 2 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 الدلالة: 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: بيئة تعليمية محفزة تلعب دورا كبيرا 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 السوسيولوجية 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 بيئة تعليمية محفزة للجميع ويشير إلى أهمية التركيز على تحسين هذه البيئة لتحقيق نتائج أفضل في العملية التعليمية. فالدلالات الإحصائية تؤكد أن هذه التقييمات لها أهمية اجتماعية وإدارية تستحق الاهتمام والتحسين.

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

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

8. تعزيز التواصل بين دور الإدارة المدرسية والأساتذة:

يعد التواصل الفعال بين الإدارة المدرسية والأساتذة من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز جودة التعليم في المدارس الابتدائية. يتطلب هذا التواصل بناء علاقة قائمة على الثقة والتعاون، مما يساهم 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 الإدارة والأساتذة، سواء كانت أسبوعية أو شهرية، لتبادل الآراء والأفكار ومناقشة التحديات التي تواجه العملية التعليمية. هذه الاجتماعات تساعد في خلق بيئة عمل تعاونية.

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

الدورية

	التكرارات	%	كا ² المحسوبة	كا ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	88	86,27	51,660	3,841	0,000	1	دال إحصائيا
لا	14	13,73					

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

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

2.8. توفير وسائل ومنصات اتصال متعددة:

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

3.8. الاستماع لأراء الأساتذة:

يجب على الإدارة المدرسية أن تشجع الأساتذة على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والاستماع لملاحظاتهم المتعلقة بالعملية التعليمية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمشاركة.

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

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

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

6.8. تقييم الأداء:

يجب أن تبني الإدارة نظاما فعالا لتقييم الأداء يقوم على التغذية الراجعة، حيث يتم تحليل الأداء بناء على معايير واضحة، ويشرك الأساتذة في عملية التقييم.

7.8. تعزيز الثقافة المدرسية الإيجابية:

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

8.8. تفعيل دور اللجان المدرسية:

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

من خلال تعزيز التواصل بين الإدارة المدرسية والأساتذة، يمكن خلق بيئة تعليمية أكثر فعالية وإنتاجية؛ 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 تساهم في تحسين أداء الأساتذة ورفع مستوى التعليم. لتحقيق بيئة مدرسية مثالية، يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية: (الزامل، 2018، ص 68)

- توفير الموارد اللازمة: 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 توفير المواد والوسائل التعليمية المناسبة.

	التكرارات	%	كا ² المحسوبة	كا ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	79	77,45	29,585	3,841	0,000	1	دال إحصائيا
لا	23	22,55					
المجموع	102	100					

تشير النتائج أن مديري المدارس يتأكدون من توفير مختلف الوسائل التعليمية المناسبة للمنهج من خلال العمل الجاد لتأمين الموارد التعليمية اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية. وهي ملتزمة بتوفير الكتب المدرسية والمواد الخاصة والمعدات اللازمة 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 للأساتذة تحقيق أداء مثالي في الفصول الدراسية وتحفيز التلاميذ على التعلم والتفاعل مع المواد الدراسية بشكل فعال.

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

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

○ تشجيع الابتكار والإبداع: تحفيز الأساتذة على تجربة أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة. 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 الأساتذة		
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 أيضا قيمة عالية ومباشرة، 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 $(0.01=\alpha)$ 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 ومبتكرة. مما يساعد على تطوير مهاراته الإبداعية وتعزيز جودة التعليم الذي يقدمه لتلاميذه.

○ 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 الصفية.

وبتنفيذ هذه الاستراتيجيات يمكن خلق بيئة مدرسية محفزة تدعم الأساتذة وتساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجابا 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 للاحتياجات التدريبية للأساتذة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

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

- تصميم برامج مخصصة: بناء على نتائج تحليل الاحتياجات، يمكن تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الأساتذة وتساعدهم على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم.
 - استخدام التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز برامج التدريب، مثل الدورات التدريبية عبر الإنترنت، والندوات عبر الويب، والفصول 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 بمؤسستك

التعليمية

الكرارات	%	كا ² المحسوبة	كا ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	85	83.33	43,623	3,841	0,000	دال إحصائيا
لا	17	16,67			1	
المجموع	102	100				

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 إحصائي بين البديلين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد 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 فرصا 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 فرصا 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 ومتنوعة.

○ 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 والممارسات التي تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية وتحقيق نتائج أفضل لتلاميذ. 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 للأساتذة نحو الخطط

الاستراتيجية التدريسية.

التكرار	%	ك ² المحسوبة	ك ² جدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	81	79,41	33,962	3,841	0,000	1
لا	21	20,59				
المجموع	102	100				

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

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

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

○ 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

التكرارات	%	كا ² المحسوبة	كا ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	99	97,05	94,340	3,841	0,000	1
لا	3	2,95				دال إحصائيا
المجموع	102	100				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ دلالة الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 94.340 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين البديلين لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وذلك لأن التدريب يزودك بأدوات واستراتيجيات تعليمية تمكنك من صياغة أهداف تعليمية واضحة وقابلة للقياس وتصميم أنشطة دراسية ومواد تعليمية تتماشى مع هذه الأهداف؛ مما يضمن تحقيق تقدم ملحوظ في مستوى تحصيل التلاميذ. علاوة على ذلك تركز الدورات التكوينية على طرق التقييم الفعالة التي تساعد في قياس مدى تحقيق التلاميذ لهذه الأهداف، وتتعلم كيفية استخدام التقييمات التكوينية والختامية لجمع البيانات حول تحصيل التلاميذ، وتحليل هذه البيانات لتحديد الفجوات في التعلم وتصميم خطط تدريسية مستهدفة لمعالجتها. هذا ما يؤدي إلى تحسين تحصيل التلاميذ بمرور الوقت.

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

○ التواصل الفعال: تعزيز قنوات التواصل المفتوحة بين الإدارة والأساتذة وأولياء الأمور والتلاميذ لضمان تبادل الأفكار والملاحظات بشكل مستمر.

○ استخدام البيانات لاتخاذ القرارات: جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء التلاميذ والأساتذة لاستخدامها في تحسين العمليات التعليمية واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة.

○ تشجيع القيادة التشاركية: إشراك الأساتذة والتلاميذ وأولياء الأمور في عملية صنع القرار لتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة وتحقيق الأهداف التعليمية.

○ التحفيز والإلهام: تحفيز التلاميذ والأساتذة من خلال تقديم الدعم والتشجيع المستمر، والاعتراف بالإنجازات والجهود المبذولة.

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

الجدول رقم (10): يوضح هل يبادر المدير بإقامة حفلات يشجع فيها الأساتذة على التطوير المهني المستمر.

التكرارات	%	ك ² المحسوبة	ك ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	35	34,31	9,660	3,841	0,000	غير دال إحصائياً
لا	67	65,69			1	
المجموع	102	100				

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 والفردية. ويمكن القول أن مبادرة المدير بعقد هذه التجمعات كان لها دور مهم في تحسين جودة التعليم وتحسين معنويات الأساتذة.

12. آليات متابعة وتقييم أداء الأساتذة من قبل الإدارة المدرسية:

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

○ **الملاحظة الصفية:** إجراء زيارات ميدانية لملاحظة الأساتذة أثناء الحصص الدراسية. يمكن للإدارة استخدام نماذج محددة لتقييم الأداء تشمل جوانب مثل التخطيط للدروس، والتفاعل مع التلاميذ واستخدام أساليب التدريس المتنوعة.

○ **التغذية الراجعة:** تقديم تغذية راجعة بناءة بعد الملاحظة الصفية، 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 تساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم.

○ **استطلاعات رأي التلاميذ:** جمع آراء التلاميذ حول أداء أساتذتهم. يمكن أن توفر هذه المعلومات رؤى قيمة حول أساليب التدريس وتأثيرها على تعلم التلاميذ.

○ **الاجتماعات 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 يساهم 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 تساهم 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 تساهم في تعزيز أداء الأساتذة وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم. وفيما يلي بعض الاقتراحات لتعزيز هذه الحوافز والمكافآت:
- نظام المكافآت المالية: تقديم مكافآت مالية للأساتذة المتميزين بناءً على أدائهم الأكاديمي، مثل تحقيق نتائج تعليمية متميزة أو الابتكار في طرق التدريس. (الزامل، 2018، ص 79)
 - التقدير والشهادات: منح شهادات تقدير للأساتذة 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.

	التكرارات	%	ك ² المحسوبة	ك ² مجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
نعم	54	52,94	0,340	3,841	0,000	1	غير دال إحصائياً
لا	48	47,06					
المجموع	102	100					

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 اللازمة 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 الاجتماعات: 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 وتوصيات الدراسة:

1.14. نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن وجود قيادة مدرسية فعالة يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الأساتذة، حيث أن الإدارة القوية تساهم في توجيه وتحفيز أساتذة التعليم الابتدائي.
- أكدت الدراسة أن وجود قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والأساتذة يعزز من تبادل الأفكار والملاحظات؛ 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 الإدارة يكون أداؤهم أفضل، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بتحسين نتائج التعليم.

2.14. توصيات الدراسة:

بناء على هذه النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بتعزيز فعالية الإدارة 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 يساهم في تحسين جودة التعليم.
- تحسين قنوات التواصل: يوصى بإنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة 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 الإدارة 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 الإدارة 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 اللازمة لدعم الأنشطة التعليمية المبتكرة.
- تفعيل دور أولياء الأمور: يجب تعزيز التواصل مع أولياء الأمور ودمجهم في العملية التعليمية، مما يساهم في دعم الأساتذة وتحسين أداء التلاميذ. فمن خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن تعزيز فعالية الإدارة 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 الإدارة المدرسية تلعب دورا محوريا في تحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي. فلقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين أساليب الإدارة 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 تساهم هذه الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية الإدارة المدرسية الفعالة، وأن تكون دافعا نحو تحسين ممارسات التعليم والتعلم في المدارس الابتدائية. فتحقيق ذلك يتطلب تضامراً من الجهود بين جميع المعنيين 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: أسسها 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.