دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين ـ محافظة سلفيت أنموذجاً *

د. خالد نظمي قرواني**

* تاريخ التسليم: ١/ ٤/ ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٣٠/ ٤/ ٢٠١٣م.
** أستاذ مشارك في كلية التربية/ مدير فرع قلقيلية/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها– محافظة سلفيت أنموذجا، ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المتضمن برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين الاحادي (ANOVA) واختبار ت، حيث تكونت عينة الدراسة من٢٣٣ معلما ومعلمة بنسة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة الذين وزعت عليهم استبانة لجمع البيانات اللازمة، **وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها**:

١. يوجد دور كبير للإدارة المدرسية في خلق بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، كما يوجد لها دور كبير يُعزى لمتغيرات (الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) .

٢. لا يوجد دور للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، يُعزى لمتغيرات: (العمر، والمرحلة الدراسية) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) .وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتنظيم ورشات عمل وعقد ندوات في المدارس حول مفاهيم إدارة الصف الحديثة والتعامل مع الطلبة في المدرسة وأهمية التواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين من جهة وبين أولياء أمور الطلبة من جهة أخرى، وتشجيع الطلبة على تنظيم نشاطات مشتركة تجمع بين الطلبة والمعلمين وإدارة المدرسة.

Abstract:

This study aimed to investigate the role of schools' administration in creating attractive scholastic environment in the schools of Palestine from the teachers' viewpoint- Salfeet Governorate a model.

To test the study hypothesis, the researcher used the analytical descriptive methodology including statistical package for social sciences (SPSS) , arithmetic averages, one way variable analysis (ANOVA) and t- test. In order to collect the necessary information, a questionaire was distributed on the sample which was 233 teachers and formed 20% of the study society.

The study revealed the following:

1. *There is a large role of schools' administration in creating attractive scholastic environment in the schools of Salfeet Governorate from the teachers' viewpoint and it has a large role due to the variables (sex, place of residence, scientific qualification, salary, experience) at statistical level ($\alpha \leq 0.05$) .*
2. *There is no role for schools' administration in creating attractive scholastic environment in the schools of Salfeet Governorate from the teachers' viewpoint due to the variables (age, academic stage) at statistical level ($\alpha \leq 0.05$) .In the light of the study results, the researcher recommends:*

- *Urging schools' administration to hold workshops, symposium related to modern classroom management, effective methods to achieve discipline and to deal with students in and out of classroom and the importance of communications between schools' administration and parents of students.*
- *Urging the students to engage in common activities between students, teachers and schools' administration.*

مقدمة:

تشغل المدارس دوراً مهماً في تنمية الطلبة تنمية متوازنة شاملة تحقق الأهداف التربوية المخططة، كما أنها تقوم بدور فاعل في عملية التنشئة الاجتماعية جنباً إلى جنب مع مؤسسات التنشئة الاجتماعية بما فيها الأسرة.

وتمثل الإدارة المدرسية رأس الهرم في المدرسة، وهي المسؤول المباشرعن خلق بيئة مدرسية مشوقة بغية تحقيق الأهداف التعليمية ومتابعة الأمور اليومية بما يفضي إلى توفير مناخ مدرسي موات للتعليم والتعلم، فهي التي تعمل على تهيئة البيئة الفيزيقية والنفسية في المدرسة بما يتيح للطلبة ممارسة حياتهم المدرسية، وتلقي تعليمهم في جو صفي و مدرسي تدعيمي مفعم بالمودة والمحبة والتواصل الفعال بين إدارة المدرسة بكل مكوناتها من جهه، والطلبة من جهة أخرى، وكذا الحال بين الطلاب أنفسهم في إطار أنظمة وقوانين تضمن انضباط الطلبة وتيسير العملية التعليمية التعلُمية في المدرسة (عابدين، ٢٠٠٥، ص ص: ٤٣، ٤٤) .

وتعمل الإدارة المدرسية على خلق بيئة مدرسية مشوقة باستخدام أدوات متعددة في تحقيق الانضباط المدرسي مستندة في ذلك في الأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والهيئات التربوية المسؤولة، كالمناوبة الصباحية للمدرسين والطابور الصباحي والسجلات المدرسية، وأنظمة الضبط ومجالسه، وغيرها من الأدوات الهادفة إلى توفير بيئة هادئة مفعمه بالديموقراطية والمودة والتواصل التربوي الفعال والانضباط داخل أسوار المدرسة.

وقد تعددت الآراء التربوية حول دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة من حيث مكوناتها المادية وغير المادية، فقد ركزت بعض الآراء على أهمية البيئة المادية لتسهيل تلقي الطلبة الخدمات الضرورية للعملية التعليمية من حيث صلاحية المباني وتجهيزها وأدواتها التعليمية ووسائطها المختلفة ومرافقها العامة الخدمية، فضلاً عن نظام التهوية والتدفئة والإضاءة وما شابه من أمور، بينما ركزت الآراء الأخرى على أولوية الجو النفسي والإجتماعي العام المريح الذي يجب أن يسود المدرسة في إطار تطبيق التعليمات والأنظمة، وضمان سير النظام والانضباط الطلابي بما يخلق جواً نفسياً واجتماعياً وتربوياً مواتياً لممارسة العملية التعليمية التعلُمية (احمد، ٢٠٠٣) .

ولذلك فإن أهمية إيجاد بيئة مدرسية مشوقة تمثل عنصراً دافعاً للطلبة، وحافزاً مهماً

للإقبال على التعلُم والتعليم باعتبار ذلك الهدف الأساسي من وجود المدرسة بكل مكوناتها وطاقمها، فالمدرسة وحدة إدارية تعليمية تسعى إلى تنظيم عملية التعلم والتعليم وتحقيق الأهداف التعليمية التعلُمية المخططة، ومن هنا فقد تلمس الباحث أهمية تقصي دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة مشجعة على التعلم والتعليم تحقيقاً للأهداف التربوية العامة في محافظة سلفيت خاصة وفلسطين عامة.

مشكلة الدراسة:

يشير الأدب التربوي والدراسات العديدة ذات العلاقة إلى أهمية دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة تشجع الطلبة على التعلم، وتيسر عملية التعليم فيها، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية، وصولاً إلى إنجاح العملية التربوية بشكل عام وإنجاح دور المدرسة في نقل تراث وثقافة وفلسفة الأمة إلى الأجيال المتعاقبة، وتنمية الطالب تنمية شاملة متوازنه معرفياً ونفسياً ووجدانياً ونفسحركياً وجسمياً في مدارس محافظة سلفيت خاصة وفلسطين عامة.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك بعض الممارسات من قبل بعض الإدارات المدرسية في فلسطين لا تساعد على إيجاد بيئة مدرسية مشوقة، أو خلق اتجاهات إيجابية نحو التعليم لدى طلبتها، بل على العكس تماماً، تشكل عاملاً سلبياً تساعد على نفور بعض الطلبة من المدارس، فضلا عن النقص الشديد في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في محافظة سلفيت.

وإذا كان التربويون يعرفون إدارة البيئة المدرسية بأنها منظومة فكرية وممارسات عملية، تتضمن المدخلات والعمليات والإجراءات اللازمة، لخلق مواقف يمكن أن يحدث فيها التعليم والتعلم بفاعلية أو أنها عملية تفاعلية مركبة تعتمد إلى حد كبير على تركيبة بيئة التعلم، فإن تدعيم البيئة المدرسية و تطويرها وتعزيز دور الإدارة المدرسية في ذلك يمثل ضرورة ملحة نحو تحقيق الأهداف التعليمية التعلُمية من خلال العناية بالبيئة المدرسية الفيزيقية والنفسية وإمدادها بالمعدات والأجهزة والوسائط التعليمية اللازمة، فضلاً عن توفير متخصصين نفسيين واجتماعيين لمساعدة الطلبة على تجاوز مشكلاتهم النفسية والاجتماعية، والعمل على إشاعة جو مدرسي مريح مفعم بالمودة والمحبة وحرية الرأي في إطار تواصل نفسي ووجداني وبين شخصي بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلبة بشكل يساعد على تنميتهم وتعزيز دورهم في إنجاح العملية التعليمية التعلمية، ورفع تحصيل الطلبة الدراسي وتعميق مشاركتهم في اللجان المدرسية بكل أنشطتها المنهجية وغير المنهجية (حجي، ٢٠٠١، ص: ٣١).

وبذلك فإن إيجاد بيئة مدرسية مشوقة يعدّ ضرورة قصوى تتطلب العناية بالطلبة وإيجاد جو مدرسي تدعيمي، والعمل على توفير بيئة مدرسية فيزيقية ملائمة بغية إنجاح العملية التعليمية التعلُمية، ورفع مستوى أداء الطلبة وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحوها، بما يضمن إشاعة جو ديموقراطي، وتواصل نفسي مع المدرسة بكل مكوناتها بحيث تكون مقبولة ومشجعة للطلبة على التعليم والتعلم (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠١١، ص: ١٧٢) .

وعليه فإن جهود الإدارة المدرسية والمعلمين، يجب أن تنصب على رفد البيئة المدرسية بعناصر تشويقية للطلبة بغية تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية وتقوية رغبتهم بالتعلم، وخلق اتجاهات إيجابية لدى الطلبة نحو البيئة المدرسية بكل مكوناتها، والعمل على تشجيعهم على الدراسة والانخراط في الأنشطة المدرسية كافة، وصولاً إلى تنمية الطالب بشكل متكامل ومتوازن وشامل.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الآتي: **ما دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟**

وقد تناغمت الملاحظات آنفة الذكر مع تصورات الباحث حول مشكلة البحث، والملاحظات التي رصدها بحكم عمله واتصاله المباشر مع المدارس في المحافظة، إضافة إلى كونه عضو هيئة تدريس في إحدى الجامعات في المحافظة، لذلك فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: **ما دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟**

أسئلة الدراسة:

- ما دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟
- هل يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية: (العمر، والجنس، ومكان السكن، والمرحلة الدراسية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، وسنوات الخدمة) في استجابات المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت نحو دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة فيها؟

فرضيات الدراسة:

١. لا يوجد دور للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) .

٢. لا يوجد دور للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها عند مستوى الدلالة الإحصائية يعزى لمتغيرات: (العمر، والجنس، ومكان السكن، والمرحلة الدراسية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، وسنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. الكشف عن طبيعة الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارسة محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

٢. التعرف على مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية: (العمر، والجنس، ومكان السكن، والمرحلة الدراسية، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، وسنوات الخدمة على استجابات المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت نحو دور الإدارة المدرسة في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة فيها.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أنها الدراسة الأولى في محافظة سلفيت التي تحاول التعرف على دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس المحافظة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، إضافة إلى الفوائد المرجوة من تقصى هذا الدور والعمل على تفعيله في إطار عمل مخطط وهادف نحو إمداد المدارس بالمكونات والوسائط والأجهزة التي تساعد على إيجاد بيئة فيزيقية مريحة للطلبة، فضلاً عن المكونات النفسية والاجتماعية التي تعمل على خلو جو مدرسي تدعيمي، يشجع على الإقبال على التعلم والتعليم في إطار منظومة قيم تربوية تستند إلى أن الطالب محور العملية التعليمية التعلمية، ولا بد من العناية به والاهتمام بتنميته بشكل شامل ومتكامل ومتوازن ومن الجوانب كافة.

فالمدارس تؤدي دوراً مفصلياً في تحقيق الأهداف التربوية عامة، والأهداف التعليمية خاصة، ففيها يتلقى الطلبة تعليمهم المعرفي، وفيها يتفاعل الطلبة مع معلميهم ومعلماتهم وإدارات مدارسهم، ومع الطلبة أنفسهم في ظل منظومة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تنظم الحياة المدرسية، وتضبط سلوك الطلبة فيها.ولذلك فإن الباحث يتطلع إلى أن يستفيد أصحاب القرار في مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس أنفسهم في التعرف إلى مدى تشويق البيئة المدرسية للطلبة وجذبهم للتعليم، وكذلك توضيح المكونات المادية والمعنوية التي يجب توفيرها في المدرسة، لتكون البيئات المدرسية مشوقة وجاذبة للطلبة، بما يفضي إلى تحقيق الأهداف التربوية المخططة، بما فيها الوصول إلى تعليم عميق وممتع للطلبة.

حدود الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٢/ ٢٠١٣، واقتصرت الدراسة على دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرالمعلمين والمعلمات فيها.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته أغراض الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

◄ **البيئة المدرسية**: كل ما يحيط بالطالب داخل المدرسة من مكونات مادية وغير مادية تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، وتشمل المبنى المدرسي بجميع مكوناته والأفراد بمختلف تخصصاتهم ووظائفهم وأدوارهم والعلاقات التي تربطهم ببعضهم بعضاً، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية مكتوبة أو غير مكتوبة والمنهج المدرسي الرسمي والخفي (الهذلي، ٢٠٠٦، ص: ٤) .وقد اعتمده الباحث كتعريف إجرائي.

◄ **الإدارة المدرسية**: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية (أحمد، ٢٠٠٣، ص: ١٨) .

واعتمد الباحث تعريف وزارة التربية والتعليم كتعريف إجرائي للإدارة المدرسية فهي: » المسؤولة عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمشرفة الدائمة فيها لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الاهداف العامة للتربية.http:// www.mohe.gov.ps/

◄ **المدرسة**: مؤسسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقاً لخطط ومناهج محدودة وعمليات تفاعل وأنشطة متنوعة و مبرمجة داخل الصفوف وخارجها، وهي وسيلة وآلة ومكان في آن واحد، حيث ينتقل الفرد بوساطة تلك الآلة من حياة يتمركز فيها حول ذاته إلى حياة يتمركز فيها حول الجماعة (عابدين، ٢٠٠٥، ص: ٤١) .

◄ **الدور**: هو تنظيم اجتماعي يحدد وظائف المركز الذي يمتلكه الفرد في الجماعة، ويحدد لصاحبه مسؤولياته نحو أصحاب الأدوار الأخرى وحقوقهم عليه (جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٩، ص: ٨٥) .

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه: "السلوك الفاعل لمدير المدرسة في إيجاد بيئة مدرسة مشوقة من حيث المكونات المادية والمعنوية نتيجة لشغله منصب أو مكانة في المدرسة أو المؤسسة التربوية".

١٠ـ الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً ـ الإطار النظري:

المقدمة:

تشغل الإدارة المدرسية دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التربوية، وذلك من خلال استخدام الإمكانات المتاحة بفاعلية، بما فيها العناية بالبيئة المدرسية التي تمكن الطلبة من التفاعل الإيجابي والتواصل الإنساني الفعال داخل المدرسة، بما يفضي إلى تحقيق تعلم فعال ونمو متوازن للطلبة تحقيقاً للأهداف التربوية الشاملة.

وتقوم الإدارة المدرسية بدور فاعل ومهم في تحقيق الأهداف التعليمية التعلُمية، وهي بذلك تؤدي دوراً إيجابياً بحيث تبتعد عن السلبية أو الركون إلى المواقف الجامدة، بل تبادر إلى أن تكون ريادية في مجالات العمل كافة.

وحتى تكون الإدارة المدرسية ناجحة، لابد لها من أن تشيع جواً من الديموقراطية وحرية الرأي والمشورة والاستماع إلى آراء العاملين في المدرسة، بعيداً عن الاستبداد والتسلط بحيث تعمل على تحقيق الصالح العام في إطار إنساني رحب، وباستخدام إدارة

مرنة دونما تفريط أو تزمت أو غرور، متطلعة إلى الاستفادة من المستجدات في تسخير كل الطاقات المتاحة لخدمة العملية التربوية فيها، والعمل على إيجاد بيئة مدرسية مشوقة تجذب الطلبة اليها، إذ إن الإمكانات المادية والبشرية في المدرسة وجميع العمليات والإجراءات التي تنفذها الإدارة المدرسية ليست غايات في حد ذاتها، بل هي وسائل لتحقيق الأهداف التربوية المتمثلة بتربية النشء، تربية صالحة، تمكنهم من التفاعل مع المستجدات المستقبلية ومواجهة تحدياتها بكفاءة وفاعلية وبالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (اسعد، ٢٠٠٥، ص: ٤٠) .

وتمثل البيئة المدرسية الوعاء الذي تنجز الإدارة المدرسية أهدافها التربوية من خلاله، بما فيها تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة تضمن تزويده بمهارات التواصل الإنساني وتمثله للقيم الديموقراطية وحرية التعبير وللمنظومة القيمية لأمته ومجتمعه، فالمناخ المدرسي الإيجابيُ يسهل عملية التواصل ويساعد الطلبة على التعلم والتفاعل التربوي والإنساني داخل المدرسة وغرفة الصف الدراسي، فضلاً عن إتاحة المجال للطلبة للتفاعل فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة المدرسية والمعلمين من جهة أخرى، بما يضمن إشاعة جو مدرسي تدعيمي يعمل على تحويل البيئة المدرسية إلى بيئة تعليمية مشوقة، و بالآتي تشجيع الطلبة على الإقدام على التعلم بحماسة تفضي إلى تعلم فعال.

فالبيئة المدرسية بكل مكوناتها المادية وغير المادية تمثل مدخلاً مهماً من مدخلات العملية التعليمية التي تتكامل فيما بينها، وتعمل في تناسق وتناغم لتتأثر وتؤثر في الإدارة المدرسية بغية تحقيق مخرجات تربوية وتعليمية فاعلة، تعبر عن كفاءة المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية المخططة (سلمى، ١٩٩٨) .

وبذلك يتبين مدى أهمية البيئة المدرسية في نجاح الإدارة المدرسية، وبخاصة مدير المدرسة، ومدى قدرته على إنجاز أهداف المدرسة من خلال قيادته للمعلمين والطلبة كمدخلات أساسية في العملية التعليمية، فضلاً عن عنايته وإدراكه لعناصر البيئة المدرسية الأخرى سواء البيئة الفيزيقية أم النفسية، فنمط الإدارة المدرسية يؤدي دوراً مهماً ويؤثر تأثيراً مباشراً في المعلمين والطلبة كمكون رئيس للبيئة المدرسية من حيث اتجاهاتهم وميولهم وتفاعلاتهم، مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على القرارات التي يتخذها مدير المدرسة وبالآتي نجاحه في إدارته للبيئة المدرسية، وقدرته على إيجاد جو مدرسي شائق يحقق الطمأنينة والأمن والمحبة والتفاعل الإيجابي بين العاملين في المدرسة وبين الطلبة أنفسهم لتحقيق الأهداف التربوية عامة والتعليمية بشكل خاص.

أهمية البيئة المدرسية:

ويقصد بالبيئة المدرسية الإطار البيئي الذي تعمل فيه المدرسة من حيث جميع مكوناتها المادية كالمباني والصفوف المدرسية والمرافق والخدمات التعليمية وغير المادية بما فيها الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية ومجتمع المعلمين والإداريين والعلاقات الإنسانية بينهم، والمناخ المدرسي العام الذي يتم فيه التفاعلات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين وإدارة المدرسة، وبين المعلمين والطلبة وبين الطلبة فيما بينهم.

كما يقصد بها مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مؤسسة تعليمية عن غيرها، التي تؤثر على سلوك كل عضو فيها (Hoy & Miskel, 2005, P: 185) .

فهي تشير إلى الجو العام الذي يسود المؤسسة، والاتجاهات والتفاعلات التي تحدث ينين الطلبة والمعلمين ومدير المدرسة، التي تؤثر على سلوكهم تجاه بعضهم البعض (Ve-nessa, 2002, P: 24) .

وقد اعتبر الحجار والعاجز) ٢٠٠٧) بأن البيئة المدرسية بشقيها المادي والمعنوي تتضمن العلاقات بين الطلبة من جهة، والمعلمين من جهة أخرى، وبين الطلبة والمعلمين أنفسهم والإدارة الصفية والإدارة المدرسية، والموارد والأبنية والمرافق المدرسية، اذ تؤثر جميعاً في المخرجات في المنظومة الدراسية كماً ونوعاً (الحجار، والعاجز، ٢٠٠٧، ص: ٧).

والبيئة المدرسية تُميز المدرسة عن غيرها من المدارس بما فيها الناحية الفنية والإجرائية لتنفيذ الأعمال داخل المدرسة، كتوافر المعلمين ومدى كفاءتهم وتوافر الإمكانات المادية من مبان ووسائط وأدوات وتجهيزات (حجي، ٢٠٠١، ص: ٣١) .

ويمكن القول إن مضمون البيئة المدرسية يشمل مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون بما تميز بيئة العمل وتنعكس على دوافعهم وسلوكهم، إضافة إلى مجموعة الصفات والخصائص المدركة عن منظومة المدرسة بأنظمتها وقوانينها ولوائحها المنظمة وكيفية تعامل المدرسة مع المعلمين والطلبة وسائر الموظفين والبيئة المحيطة، فهي تفاعل بين الإدارة المدرسية والعاملين يؤثر بشكل مباشر على مخرجات العملية التربوية، وقد تكون البيئة المدرسية إيجابية مشجعة على التعلم، وقد تكون سلبية منفرة للطلبة، وتشمل البيئة المدرسية الإيجابية العناصر الآتية: (عابدين، ٢٠٠٥، ص ص ٤٧– ٥٠) .

١. عناصر غير مادية وتشمل:

أ. التعليم الفعال، و تفريد توقعات الأداء، وتوافر بيئات تعليمية مختلفة وتوافر منهاج مرن ونشاطات غير منهجية متعددة ونظام مكافأة متنوع.

ب. عناصر غير مباشرة وتشمل الثقة والاحترام والروح المعنوية المرتفعة والتماسك واستمرار النمو الدراسي والاجتماعي.

٢. عناصر تتعلق بالعملية التربوية وتشمل أسلوب حل المشكلات، وتحديث أهداف المدرسة ومراجعتها بشكل مستمر، وحلاً إيجابياً للصراعات، ونظام وتواصل فعالاً وإدارة تشاركية في صنع القرارات وشفافية في العمل واستعداداً للمساءلة والتقويم الخارجي لما يجري في المدرسة.

٣. العناصر المادية، وتضم كل ما يتعلق بالبناء المدرسي من موقع وترتيبات وأثاث وديكورات ومختبرات وحدائق وملاعب خارجية لتلبية حاجات الطلبة.

وخلاصة القول، إنه لابد من توافر مناخ مدرسي تدعيمي وإيجابي يعمل على تحقيق الطمأنينة لدى المعلمين والطلبة على حد سواء، إذ إن المناخ المدرسي يشمل الانطباع العام المتكون لدى المعلمين، والذي يشمل أسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، وطبيعة العلاقات بين العاملين والطلبة، كما أن البيئة المدرسية تتأثر بالبيئة المحيطة بها من حيث مستواها الحضاري واستقرارها ومدى تطبيق الديمقراطية فيها.

الإدارة المدرسية الحديثة:

تعدّ الإدارة المدرسية العنصر الأهم في الإدارة التعليمية، إذ توائم بين الإمكانات المتاحة والمتطلبات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المخططة، فقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية عبر المراحل الزمنية المتعاقبة بدءاً بالإدارة العلمية والإدارة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والإدارة بالأهداف وانتهاءً بالإدارة الموقفية والتفاعلية.

وقد تطورت مفاهيم الإدارة المدرسية وأنماطها لتشمل اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، حيث اتخذت هذه الاتجاهات طرقاً وأساليب حديثة في الإدارة المدرسية باستخدام أنماط إدارية كالإدارة بالاستثناء وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف والإدارة الموقفية وأسلوب الاحتمالات والإدارة بالاتفاق، بما يقتضي إعادة تنظيم هيكلية الإدارة المدرسية وفقاً لهذه الاتجاهات (أحمد، ٢٠٠٣، ص: ٢٠٧) ، إذ تناولت النظريات الإدارية، مفاهيم الإدارة والقيادة الحديثة باسهاب، وفيما يلي بعضا منها:

نظرية السمات:

تناولت هذه النظرية السمات التي يجب توافرها في القائد حتى يكون ناجحاً من حيث المهارات الإنسانية، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، والرؤية لتطوير المؤسسة التي يديرها بمرونة وتوافق لدى تطبيق الاستراتيجيات، ومدى ملاءمتها للظروف المستجدة في إطار عمل روح الفريق والعمل على حل المشكلات وصناعة القرار، واختيار البديل الملائم على أن يكون ذلك في إطار معايير أخلاقية وشخصية.(Business,vol.13.No,3,July,2005)

نظرية الموقف:

وتفيد هذه النظرية بأنه على الرؤساء الابتعاد عن النزعة إلى السيطرة وإصدار الأوامر باعتبارهم أصحاب السلطة، وأن يتم ذلك فقط تبعاً لمقتضيات الموقف ومتطلباته، وبذلك تقدم هذه النظرية مفهوماً ديناميكياً للقيادة، اذ لا ترتبط بالسمات الشخصية للفرد فقط، بل بالموقف الإداري أيضاً، ذلك أن عوامل الموقف والمتغيرات المتعلقة به تحدد السمات التي تعزز مكانة ومركز القائد ونجاحه.

(Bass,1985,Journal of Applied psychology ,2003.vol.88.no.2 pp.207- 218)

وتقوم هذه النظرية على:

١. تحديد الثبات النفسي لسمات سلوك الفرد ودافعيته من خلال بعدين هما:

- الاهتمام بالافراد والعلاقات الإنسانية.
- الاهتمام بالعمل وتحقيق الأهداف من خلال العمل وإصدار الأوامر.

٢. تدخل مكونات موقفية عديدة في تحديد سلوك القائد منها سمات الأفراد، مدى التجانس بين المجموعة والقائد والجماعة.(رسمي، ٢٠٠٤، ص: ٣٢)

المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية) :

ويعدّ القائد الناجح وفق هذه النظرية بأنه الشخص القادر على التفاعل مع المجموعة أو العاملين في المنظمة، وإحداث تكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم مع الاهتمام بآمال أفرادها وقيمهم وتطلعاتهم، وبذلك تعدّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاث هي: أ) السمات الشخصية للقائد، ب) عناصر الموقف، ج) مطلوبات وخصائص الجماعة.(حسن، ٢٠٠٤، ص ص: ٣٠– ٤٣) .

النظرية الوظيفية:

تربط هذه النظرية الأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها معاً، وتشمل جميع الأعمال التي يمكن للجماعة القيام بها بغرض إنجاز الأهداف المخططة، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضاء الجماعة، والحفاظ على تماسكها، وطبقاً لهذه النظرية فإن القيادة يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو في الجماعة، فالقيادة هنا تتحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم عملهم الذي يقومون به من هذه الوظائف.(احمد، ٢٠٠٦)

وبذلك فإن مدير المدرسة يقوم بدور فاعل في إنجاح الإدارة المدرسية وتنفيذ المهام المنوطة به، بما يُفضي إلى تحقيق الأهداف التعليمية وخلق بيئة مدرسية مشوقة تشجع الطلبة على التعلم، وهذا يتطلب من مدير المدرسة استخدام أساليب لتطوير إدارته الذاتية بما فيها الإدارة الفعاله للمدرسة، ومختلف جوانب العمل الإداري والفني داخل المدرسة، وأن يستخدم ذكاءه عند إدخال التجديدات التربوية في حدود صلاحياته ومسؤولياته، بما يضمن إدارة إيجابية ناجحة للصراع في البيئة المدرسية، باعتبار ذلك ظاهرة صحية والعمل على توجيهه لتحقيق أهداف المدرسة، إضافة إلى خلق تفاعل إيجابي بين المدرسة بكل مكوناتها والبيئة المحيطة بالمدرسة، مما يسهل عليها اتخاذ القرارات الملائمة التي تأخذ في الاعتبار كل المؤثرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.وحتى يستطيع مدير المدرسة القيام بمهماته بفاعلية، لابد من توافر مجموعة من المهارات فيه (احمد، ٢٠٠٣، ص: ٣١٢) :

١. مهارات العمل الجماعي: إذ لابد أن يمتلك مهارة العمل التطوعي و الفريقي، وأن يُحسن التفاعل كعضو في جماعة بما يفضي إلى إدارة تشاركية ديموقراطية تراعي الفروق الفردية سواء بين المعلمين أم بين الطلبة.

٢. مهارات قيادة الآخرين: وهذا يتطلب أن يكون المدير قائداً متميزاً قادراً على التأثير في أتباعه من معلمين وطلبة، ممتلكاً لمهارات القيادة، وقادراً على تخطي المشكلات وإدارة الصراع، بما يضمن توجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة.

٣. مهارات التفويض: وهذه تتطلب القدرة على تفويض بعضاً من صلاحياته إلى غيره من الطاقم الإداري العامل معه، ومتابعة مدى قيامهم بأدوارهم وإنجازهم لمهماتهم دون أن يتخلى عن مسؤولياته في هذا الإطار، فقدرة القائد تتجلى في تنفيذ المهمات المطلوبة بوساطة الآخرين من الموظفين والأتباع.

٤. مهارات بناء الفريق: إذ تتطلب هذه المهارات قدرة على تشكيل فرق العمل وفق منهجية واضحة وتبعاً لقدرات أعضائها وطبيعة المهمات الموكلة إليها.

٥. مهارات تنظيم إدارة الوقت: إذ تعدّ إدارة الوقت إحدى أهم مهارات الإدارة وفق الإتجاهات الحديثة، وهذا يتطلب التخطيط المسبق والدقيق للمهارات الإدارية، وتخصيص الوقت اللازم لتنفيذ المهمَّات المطلوبة وفق جدول زمني محدد ومضبوط.

٦. مهارات الاتصال الفعال: فالإتصال يكون بين مرسل ومستقبل ومن خلال قناة اتصال، لذا يتوجب على مدير المدرسة أن يحافظ على قنوات الاتصال وفق هيكل تنظيمي واضح، كما يتوجب عليه أن يتقن فن الإستماع وحسن الإصغاء، حتى يستطيع التواصل الفعال مع الموظفين والطلبة على حدٍ سواء.

٧. مهارات التدريب وتعليم الكبار: يعدّ التأهيل المستمر للعاملين ضرورة من ضرورات العمل الفعال والناجح، إذ لابد أن يتقن المدير مهارة تعليم نفسه مدى الحياة، وبالآتي إدارك أهمية تأهيل العاملين وتدريبهم على المستجدات، وتعليمهم وإكسابهم مهارات جديدة وفق متطلبات العمل، وإتقان العاملين المهمّات الموكلة لهم وتنفيذها بفاعلية.

٨. مهارات التفكير الإبداعي: وهذا يتضمن أن يكون المدير ملماً بمهارات التفكير الإبداعي وكيفية إعادة تشكيل مدخلات العملية التربوية، بما يمكنه من إعادة إنتاج هذه المدخلات لتعمل بفاعلية في إنجاح العملية التربوية وتحسين مخرجاتها.

٩. مهارات إدارة الأداء وإدارة الجودة في التعلم والتدريب: فالتأكد من جودة المخرجات التعليمية وجودة الأداء في أثناء العمل، يمثل أحد أهم مهمّات المدير الفعال، فجودة العمل وتطبيق معايير الجودة (الايزو٩٠٠٠) في المدرسة ُتمثل متطلباً جوهرياً في الإدارة المدرسية الحديثة.

١٠. مهارات الإرشاد في أثناء الإشراف: ويتضمن ذلك إرشاد العاملين وتوجيههم نحو تحسين أدائهم لمهماتهم وسلوكهم الوظيفي، بما يحقق فاعلية الأداء واستثمار الجهود البشرية لإنجاز مهماتهم بأقل الطرق كلفة وجهداً ووقتاً.

وبذلك يرى الباحث أن الاتجاهات الحديثة لأداء المديرين في المدارس تتطلب استخدام الإدارة عن طريق الاستثناء، وتفويض بعض صلاحياته وسلطاته لغيره من المرؤوسين ومتابعة إنجازهم لهذه المهمات، إذ إن التفويض يشمل الصلاحيات ولا يعفيه من تحمل المسؤوليات، وكذلك فإن إدارة الوقت بالنسبة لمدير المدرسة تمثل عنصراً مهماً في استغلال الإمكانات المتاحة بما فيها الوقت (الزمن) لضمان إنجاز أعماله ومهماته بفاعلية وضمن الفترة الزمنية المتاحة، وتوزيع الوقت على مختلف الأنشطة والمهمات والأعمال المنوطة به، حتى يتسنى له أداء جميع مهماته بأقل جهد ووقت ممكنين.

كما يشير الباحث إلى أن النتائج تشغل أهمية قصوى في نمط الإدارة بالأهداف إذ يركز هذا النمط على توضيح أهداف المدرسة ومحاولة المديرين والمرؤوسين العمل معاً لتحقيق أهداف المدرسة على شكل نتائج أو مخرجات يرجى تحقيقها، وهذا يتطلب أن تكون أهداف المدرسة واضحة لدى جميع العاملين فيها.

وكذلك فإن الإدارة المدرسية تعمل على تنفيذ مهماتها في إطار توازن كامل بين النواحي الفنية والإدارية في عمل مدير المدرسة بما فيها تنمية المعلمين والطلبة والمجتمع، بحيث لا يكون ذلك على حساب جانب دون آخر، وتفاعل المدرسة مع البيئة المحيطة بها في إطار نظام مفتوح للمدرسة، وإتقان مهارات التكيف مع البيئة الخارجية، بما يضمن إتباع منظور موقفي أو بيئي للإدارة المدرسية تحقيقاً لأهداف المدرسة وعملاً على تنمية المجتمع المحلي، وتلبية حاجاته في إطار توازن بين أهداف المدرسة وأهداف النظم الاجتماعية المحيطة بالبيئة المدرسية.

الإدارة والبيئة المدرسية:

تشمل الإدارة المدرسية العمليات التي ينفذها الأفراد العاملون في المدرسة بغية إيجاد بيئة مدرسية مشوقة وجاذبة للطلبة وذلك في إطار من التعاون والتشارك والتفاهم، حيث يعمل مدير المدرسة والوكيل والمساعدون والمعلمون على أداء المهمّات التي تعمل على تيسير العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة على أسس من التعاون والتشارك والتفاهم وفي إطار علاقات إنسانية سوية بغية إيجاد بيئة مدرسية مشوقة وإيجابية، بما يفضي إلى خلق جو من التفاهم والأمن والطمأنينة يتيح الفرص للمعلمين لتحقيق ذواتهم، وتوافر الثقة بينهم من جهة وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى، ويُشجع الابتكار والتجريب، ويُشجع المعلمين والطلبة على إظهار مواهبهم والعمل على تنميتها في جو يسوده حرية التعبير والرأي لجميع الطلبة والعاملين في المدرسة (سلمي، ١٩٩٨).

سمات البيئة المدرسية المشوقة:

تتميز البيئة المدرسية المشوقة بعدد من السمات منها (أحمد، ٢٠٠٣، ص ص٢٣٠- ٢٧٦) :

١. إنها فاعلة تقدم برامج مرنة، متنوعة تلبي حاجات المتعلمين، وتتناسب مع مراحلهم العمرية وتطورهم العقلي وتوافر فرص التعلم النشط للطلبة.

٢. تعمل على تحقيق الأهداف التربوية الشاملة في إطار مرجعية لقرارات إدارتها وترشيد فعاليتها، متكيفة مع حاجات الطلبة والتغيرات التي تطرأ على المجتمع المحيط بها.

٣. توافر الرضا والقناعة والرضا للعاملين والطلبة في المدرسة، وما ينتج عنه من روح معنوية عالية تدفع باتجاه رفع مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التحصيل الدراسي، ويؤدي إلى أن تسود روح الأمن والطمأنينة بعيداً عن ما يثير القلق والاضطراب والتوتر.

٤. توافر الموارد المادية كالمباني والمرافق والمواد التعليمية والوسائط والمختبرات والأجهزة المطلوبة من كتب وأثاث مدرسي وغيرها.

٥. تتميز بمعلمين ذوي كفاءة عالية، لديهم ثقة كاملة بقدرتهم على إنجاز المهمّات الموكلة إليهم بفاعلية ويتفاعلون بإيجابية عالية مع الطلبة، بما يفضي إلى تحصيل دراسي عالٍ للطلبة.

٦. توافر نظام مدرسي مقبول لدى الطلبة والمعلمين والإدارة والمجتمع المحلي بحيث يقبل الجميع قواعد السلوك المدرسي والإنخراط في النشاطات كافة، إضافة إلى توافر مناخ مدرسي مريح يوفر عناية شاملة للطلبة و يضمن تغذية راجعة لهم من المعلمين، كما يشمل إدارة مدرسية فاعلة وناجحة مدعومة من المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

٧. تشتمل على مبدأ الجودة الشاملة في التعليم بما فيها جودة أداء الإدارة المدرسية، وجودة المخرجات التعليمية وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة.

وبذلك يتبين أن البيئة المدرسية المشوقة تتطلب توافر العناصر المادية من مبانٍ ومرافق وخدمات وحديقة وكتب ووسائط تعليمية وغيرها، وكذا توافر جو نفسي اجتماعي ديموقراطي مريح وثقة عالية بين الطلاب أنفسهم، وبين الطلبة ومعلميهم وإدارة مدرستهم وغيرها من العناصر غير المادية.

أقسام البيئة المدرسية:

تتركز البيئات المدرسية في أربع بيئات: (**عويسات، ٢٠٠٦، ص: ١٠**) .

١. **البيئة الاجتماعية**: وهذه البيئة مكونة من شعور المعلم أو الطالب وأحاسيسه حول العلاقات الاجتماعية والجو النفسي السائد بينهم، بحيث تتأثر بالأشخاص الذين يختلط بهم أو يتواصل معهم، وتحدد طبيعة العلاقة بين الطلبة ومدى تقبل الطلبة، لوجوده في البيئة المدرسية.

٢. **البيئة التنظيمية**: إذ تحدد هذه البيئة طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين والعلاقات المختلفة مع الإدارة وقنوات الاتصال بالمدرسة، أما بالنسبة للطلبة فتتحدد البيئة التنظيمية بإدارة المدرسة وطبيعة الاتصال داخل المدرسة.

٣. **البيئة المادية**: وتشمل البناء المدرسي من حيث تصميمه ومرافقه الخدمية ونظافته والهدوء في المدرسة وسلاسة العمل والدراسة فيها، وطبيعة الغرف الصفية والحديقة المدرسية والساحات المدرسية والوسائل التعليمية والمختبرات والمعدات والتجهيزات والمكتبة وصالة الرياضة وغرفة الطعام وغيرها من المرافق.

٤. **البيئة العامة**: وتشير إلى الجو العام بالمدرسة، والشعور بالانتماء للمدرسة والمبادرة في العمل والمنافسة الإيجابية البناءة داخل المدرسة.

تقويم البيئة المدرسية:

تختلف المدارس عن بعضها بعضاً بفعل اختلاف بيئاتها، فالمدرسة تتميز ببيئتها الاجتماعية والجو النفسي العام الذي يسود المدرسة، فالمعلم بمشاعره وأحاسيسه يخبر عن نظرته نحو المناخ المدرسي والجو العام في المدرسة وزملائه والعاملين معه، إضافة إلى نظرته إلى طبيعة العلاقة مع مدير المدرسة.

وتتكون العلاقة بين المعلم والمدرسة من أجزاء هي:

١. التدقيق على التحصيل: إذ يعمل المدير الذي يتقبل التحصيل الأكاديمي المرتفع على تحديد برامج التعلم داخل المدرسة، ويوجه المعلمين للقيام بالمهمّات الموكلة إليهم في إطار ملاحظاته عن أخطائهم ويدعوهم لرفع مستوى التحصيل الدراسي.

٢. الفرقة الاجتماعية: إذ لا يتفق المعلمون مع زملائهم ولا يقومون بإرشاد بعضهم بعضاً.

٣. الشخصية: إذ يشعر المعلم بأن زملاءه المعلمين والعاملين معه في المدرسة هم أصدقاءه الأكثر قرباً منه بحيث يشاركهم في أحاسيسه ومشكلاته الشخصية والمهنية، إذ يزور كل منهم الآخر في بيته ويشتركون في فعاليات اجتماعية مختلفة.

٤. روح العمل كفريق: فالمعلمون يعملون بصدق وإخلاص وتفان وارتياح ورغبة في العمل عندما يعملون كفريق عمل موحد يكمل كل منهم الآخر.

أنواع البيئات المدرسية: (**حجي، ٢٠٠١، ص ص**: ٢٥٨ـ ٢٦٠)

١. البيئة المفتوحة: إذ يعمل العاملون في هذه البيئة كأنهم طاقم واحد، وفريق عمل حي مليء بالحيوية والنشاط، فيعمل كل منهم لتحقيق أهدافه، مما يوفر جميع الحاجات

الاجتماعية، وتسعى الإدارة المدرسية هنا إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للعامين في المدرسة.

٢. البيئة الذاتية: حيث يكون العاملون في هذه البيئة مبادرين، ويقترحون أفكاراً جديدة أكثر مما يفعله مدير المدرسة، وتسمى أحياناً بيئة الحكم الذاتي، ففيها تسعى الإدارة المدرسية إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين يليها الإنجاز والأداء.

٣. البيئة المحكمة: وتتميز هذه البيئة بأنها غير شخصية، وتسمى بيئة جافة من الناحية الإنسانية حيث يكون تحقيق الأهداف أهم ما يسعى إلى تحقيقه ويطلق عليها أحياناً بالبيئة المراقبة.

٤. البيئة العائلية: وتكون البيئة المدرسية بيئة شخصية وغير مراقبة من ناحية تحقيق الأهداف، وشبيه بالجو الأسري وروح معنوية متوسطة وتتصف بانعدام تفويض السلطة وضعف في الروح المعنوية وإهمال إشباع الحاجات الاجتماعية.

٥. بيئة الثقة والإعتماد: بيئة يضطلع فيها المديرون بدور ريادي في تحدٍ وحصر تأثير طاقم العمل ومن ثم المبادرة بالفعاليات بأنفسهم.

٦. البيئة المغلقة: وتوصف البيئة المدرسية بأن فيها كمّاً كبيراً من عدم الاهتمام من ناحية المعلمين والطاقم المدرسي، وتكون الروح المعنوية للعاملين في المدرسة متدنية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة يتبين أنها تناولت مكونات البيئة المدرسية المادية وغير المادية، ومدى جاذبية هذه البيئة للطلبة، ودورها في خلق اتجاهات إيجابية لديهم نحو المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية المخططة، وصولا إلى تعلم فعال وممتع، فقد هدف **هندي** (٢٠١١) في دراسته إلى تحديد خصائص المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية، وطلبة الصف العاشر، وعلاقة ذلك بمتغيرات مديرية التربية، وجنس المدرسة وحجمها.وتكونت عينة الدراسة من «٣٦» معلماً ومعلمة ومن «٣٢٤» طالباً وطالبة من الصف العاشر الأساسي يتوزعون على «١٨» مدرسة في محافظة الزرقاء اختيروا بطريقة العينة العشوائية.وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة في جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها، وقد أظهرت الدراسة أن أهم الخصائص الإيجابية التي يتصف بها المناخ المدرسي للمدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والطلبة على النحو الآتي: الخصائص المتعلقة بين الطلبة وبين الطلبة والمعلمين، وبين الإدارة المدرسية، وبين المعلمين والإدارة المدرسية

على التوالي، وأنه يوجد مشكلات مدرسية تعكر صفو المناخ المدرسي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية فيما يتعلق بتقديرات المعلمين والطلبة تعزى إلى متغيرات: (مديرية التربية التي تتبعها، جنس المدرسة، حجمها) ، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتقديرات الطلبة، تعزى إلى متغيرات: (مديرية التربية التي تتبعها، جنس المدرسة) وعدم وجود فروق في تقديراتهم تعزى لمتغير حجم المدرسة.وقد أوصت الدراسة بجملة من الإجراءات لتحسين المناخ المدرسي وضرورة إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال.

وسعت **المعمرية** (٢٠١٠) إلى التعرف إلى مدى تأثير البيئة في التحصيل الدراسي لدى الطلبة بما فيها تأثير المجتمع المدرسي، وقد استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث استخدمت استبانة وزعت على الوالدين لعينة الدراسة من طلبة مدرسة حاجز بن عمر للتعليم الأساسي، فضلاً عن النتائج الدراسية الشهرية والسنوية للتلاميذ وأسلوب الملاحظة والمقابلة مع الأخصائية الاجتماعية ومعلم صعوبات التعلم بالمدرسة لجمع البيانات الضرورية للدراسة.وقد أظهرت الدراسة أن أهم المناخات وأكثرها تأثيراً على التحصيل الدراسي هو المناخ المجتمعي الأسرى، وأن البيئة المدرسية تمثل المناخ المكمل للمناخ الأسري، حيث يتأثر الطالب بأقرانه ومعلميه وأن البيئة الجغرافية أقل تأثيراً على التحصيل الدراسي للطلبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة أوجه التشابه والاختلاف بين الطلبة وتطوير مهارات المقارنة والحوار لديهم وضرورة تعزيز التعلم التعاوني والفردي والجماعي، إذ تساهم هذه الأنماط بالتفاعل الإيجابي بين الطلبة وتحفز عمل الطلبة كفريق، إضافة إلى ضرورة التعاون التام داخل المجتمع المدرسي بين العاملين في المدرسة والطلبة، وهذا يقع على عاتق القيادة المدرسية من خلال وضعها لخطة التطوير التربوي في المدرسة.

وهدف **الشلتي** (٢٠١٠) في دراسته إلى التعرف إلى أثر منظمة البيئة المدرسية في تنمية القيم الإبداعية التشكيلية لمادة التربية الفنية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات في المرحلة الثانوية بمحافظة حيرة بالمملكة العربية السعودية، حيث قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم التربية الفنية من جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته للتوصل إلى نتائج الدراسة التي أظهرت أن منظومة البيئة المدرسية تؤثر في تنمية القيم الإبداعية في مادة التربية الفنية، وأن متوسطات عبارات دور المدرسة وعناصر المنهاج ودور الأنشطة التعليمية كانت متوسطة، وأن متوسط عبارات دور المعلمة كانت عالية، وقد أوصت الباحثة بضرورة التغلب على العقبات التي تعوق تنفيذ برامج التربية

الفنية كلها من خلال قيام الإدارة المدرسية باتخاذ الخطوات اللازمة لإبراز القيم الإبداعية في مادة التربية الفنية.

وأجرت **وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية** (٢٠٠٩) وبالشراكة مع مؤسسة كولوقا سار حول أثر التصميم المحسن للبناء المدرسي على التحصيل الأكاديمي لطلبة فلسطين بتمويل من بنك التنمية الألماني، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من المدارس ذات مواصفات حديثة ومزودة بمرافق صحية وساحات وملاعب مصممة بطريقة عصرية تراعي البيئة الصفية باعتبارها عنصر جذب للطلبة.وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهمية البناء المدرسي في تطوير التعليم، حيث تمت مقارنة مدارس قديمة بمدارس حديثة من حيث التصميم والمرافق الخدمية الموجودة فيه، ومدى تأثير ذلك على الطلبة والتحصيل الأكاديمي لهم.وقد توصل الباحث الرئيس في هذه الدراسة من جامعة لوزان الفرنسية إلى أن نتائج الدراسة أظهرت أن تحصيل الطلاب بالمدارس الحديثة كان أفضل من طلاب المدارس ذات التصميم القديم، وأن اتجاهات مديري هذه المدارس والمعلمين فيها أفضل من تلك التي لدى مديري ومعلمي المدارس القديمة.

وقد تناول **حلس وشلدان** في دراستهما (٢٠٠٩) دور المدرسة الفاعلة في تحقيق سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط السلوكي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات قطاع غزة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة السائدة بين طلاب المرحلة الثانوية والمعلمين وإدارة المدرسة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات قطاع غزة.وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في استطلاع آراء معلمي المرحلة الثانوية، باعتبارهم الأقدر على تحديد أهم العوامل التي تكمن وراء عدم الانضباط، أو تحديد سمات البيئة التعليمية السائدة، بما يفضي إلى وجود إستراتيجية وقائية من ظاهرة عدم الانضباط والعمل على إيجاد بيئة تعليمية ذات جو اجتماعي عام يساعد في ضبط سلوك الطلبة.وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات إنسانية نشأت بين إدارة المدارس والمعلمين، وأن العلاقة بين الطلاب أنفسهم، وبينهم وبين إدارة المدرسة كانت متوسطة، إضافة إلى ضعف دور المؤسسات الاجتماعية في ضبط سلوك الطلبة.وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقة بين إدارة المدرسة وأولياء أمور الطلبة والعناية بالبيئة المدرسية والصفية والجمالية والتركيز في إعداد المعلمين مهنياً، والعمل على تبادلها للمهارات الاجتماعية كالتواصل و القيادة و مهارات حل المشكلات وإدارة النشاط المدرسي وتوفير الأدلة الإرشادية، وبناء لائحة الانضباط السلوكي لمدارس التعليم العام وأن تكون في متناول الجميع، وعقد دورات تدريبية للمعلمين في مجالات الأنشطة الطلابية والتقويم، وكذلك العناية بالبيئة المدرسية بما يجعلها مريحة ومحببة للطلاب.

وقد حاول **العاجز وشلدان** (٢٠٠٩) تقصي دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدراس المرحلة الثانوية في قطاع غزة في دراستهما المقدمة للمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، حيث استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وجُمعت البيانات من عينة عشوائية (٣٠٣) بنسبة (١١٪) من المجتمع الأصلي البالغ (٣٤١٦) من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والتخصص في درجة البكالوريوس) ، كما أظهرت الدراسة أن الإدارة المدرسية في هذه المدارس تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد، وأن دور الإدارة المدرسية في تنظيم نشاطات ترفيهية، وتخصيص موازنات للأنشطة اللاصفية كان ضعيفاً بسبب قلة الدعم المالي للمدارس.وقد أوصت الدراسة بأن تعمل الإدارات المدرسية على تنظيم رحلات ونشاطات ترفيهية ونشاطات غير صفية، وتدريب المعلمين على استخدام استراتيجيات تنمي الابتكار والإبداع، وضرورة اختيار قيادات مدرسية واعية تؤمن بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية.

وقد هدفت **بلواني** (٢٠٠٨) في دراستها إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعوقاتها من وجهة نظر مديراتها، كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) ، وقدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات، واستخراج النتائج التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً للإدارة المدرسية والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع وكان بمعدل «٧٠,٤٪»، «٧٦,٤٠٪» على التوالي، إضافة إلى أن دور المعلم والمجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً أيضاً، وبمعدل (٧٥٪ و ٧٠,٤٪) على التوالي، وأن دور المناهج في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين للمدارس في محافظات الشمال كان متوسطاً بنسبة (٦٨,١٪) ، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعوقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) ، بينما كان هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس، وقد أوصت الدراسة

بضرورة تطوير المناهج التعليمية وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

وسعت **الجدي** (٢٠٠٨) في دراستها إلى تقصي دور الإدارة المدرسية أي المديرات في معالجة المشكلات التي تواجه طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، وقد قدمت هذه الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية في غزة، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تقديرات المعلمات في الحكم على ممارسة مديرات المدارس لدورهن في معالجة المشكلات التي تواجه طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة بمتطلبات: (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمة) ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من «٤٩» فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي: (التغير التربوي، والتغير الاجتماعي والاقتصادي، والتغير السلوكي) .وقد أظهرت الدراسة أن أقوى المجالات في التغير التربوي كان في تعزيز دور المرشد التربوي بوزن نسبي قدره (٨٣,٣٣٪) ، وأقوى المجالات في التغير السلوكي كان توجيه الطالبات توجيهاً دينياً بوزن (٨٣,٦٠٪) وأقوى المجالات في التغير الاجتماعي كان يشجع العمل بروح الفريق بين الطالبات بنسبة (٨٠,٤٠٪) ، كذلك أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات لدور مديرات المدارس في حل مشكلات طالبات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، يعزى إلى متغير المنطقة التعليمية لصالح المنطقة الجنوبية.وقد أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبدأ العمل بروح الفريق، وعقد ورشات عمل ودورات تدريبية تركز على كيفية التعامل مع مشكلات الطالبات وحلها وتنظيم برامج تربوية وتوعوية للمديرين لحل المشكلات الطلابية.

وقد تناول **العتيبي** (٢٠٠٧) في دراسته دور المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، وذلك في إطار دراسته الميدانية على عينة عشوائية من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات في الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة التي أظهرت أن أهم أبعاد المناخ المدرسي ذات العلاقة بالإدارة المدرسية هو حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح وفض النزاعات والخلافات بين المعلمين، وأن جو المرح يسود بين المعلمين، وأن هناك علاقة طيبة بينهم مبنية على الثقة والاحترام، وأن المعلمين يرون أن البيئة المدرسية مناسبة للقيام بالمهمّات التعليمية، وأن المناخ المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية، وأن تشدد

الإدارة في تطبيق الأنظمة والقوانين وعدم تفويض الصلاحيات وعدم الاهتمام بالأنشطة يُشكل أهم المعوقات أمام توفير مناخ مدرسي ملائم ومناسب، كذلك أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة المختلفة تعزى إلى متغيرات: (العمر، والمؤهل الدراسي والتخصص في العمل) ، بينما توجد فروق تعزى إلى متغيرات: (المرحلة التعليمية وعدد الحصص الأسبوعية وسنوات الخبرة في العمل) ، وأوصت بإجراء مزيد من البحوث في هذا المجال.

وهدف **عويسات** (٢٠٠٦) إلى التعرف إلى خصائص الإدارة الناجحة و مدى تأثير الإدارة الناجحة على المناخ المدرسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب المقابلات المفتوحة والعميقة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الملائمة للمقابلات بعد التأكد من ملاءمتها واختبارها وتنقيحها، كما استخدم جهاز تسجيل صوتي لهذا الغرض. وقد استند الباحث إلى نظرية شكيدي (٢٠٠٣) في التحليل التي تستند إلى أربع مراحل في تحليل النتائج، الأولى: مرحلة التحليل الأولي وفيها تقسم مصادر المعلومات إلى أولية وثانوية، والثانية: مرحلة التحليل بالتخطيط وهي مكملة للتحليل الأولى بحيث تصف الموضوعات عن طريق ملاءمة كل منها للآخر، حيث تدمج المواضيع عن طريق إيجاد علاقة بينها، والثالثة: مرحلة التحليل الدقيق وهي المرحلة النهائية، حيث تركّز التفاصيل للشرح من خلال موضوعات مركزية و شرح رؤية واضحة حول النتائج، والرابعة: مرحلة دمج النتائج مع المواد النظرية الملائمة لها تمهيداً لبناء نظرية جديدة أو إطار جديد خاصة بالباحث.وقد توصل الباحث إلى أن الإدارة المدرسة الناجحة تحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمة والتربوية مع الحفاظ على علاقة إيجابية وناجحة بين أطراف العملية التربوية التعليمية، مما يضمن تكوين مناخ مدرسي جيد، وأن إدارات المدارس في القدس الشرقية هي إدارات تشاورية ديموقراطية بنسبة (٧٠٪) وأن المناخ المدرسي السائد في هذه المدارس مناخ تعليمي جيد وإيجابي بنسبة (٧٠٪) ، وأن التأهيل العلمي وسمات القيادة كالتحمل والصبر والقدرة على الإصغاء والسرية والصدق والأمانة في العمل صفات مهمة في الإدارة الناجحة.وقد أوصت الدراسة باتباع نمط الإدارة الديموقراطية التشاورية والعمل الدائم على تطوير المناخ المدرسي بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة وتطوير العلاقات بين الإدارة والطاقم المدرسي، والعمل على إشراك الأهالي في العملية التربوية لفائدة الطلاب والمدرسة وإجراء المزيد من الدراسات.

وفي دراستها تناولت **كارا (Cara, 2012)** دور البيئة المدرسية في رضا المعلمين الوظيفي في المدارس العامة الأمريكية، حيث هدفت إلى بحث العلاقة بين البيئة المدرسية ورضا المعلمين الوظيفي باستخدام المسح الميداني للطاقم المدرسي للفترة (٢٠٠٧-

٢٠٠٨) ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وُسئل افراد العينة عن شعورهم العام نحو المهنة، حيث أجري تحليل معامل الانحدار لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين كمتغير معياري وكذلك متغيرات البيئة المدرسية ومتغيرات خلفية المعلمين كمبحوثين أو مستجوبين، وقد أظهرت الدراسة أن البيئة المدرسية تؤدي دوراً ذا دلالة إحصائية في عدم رضا المعلمين، وبشكل خاص الاستقلال الذاتي للمعلمين وأن النمط القيادي الذي يتبعه مدراء المدارس يقلل احتمالات عدم الرضا للمعلمين، بينما مشكلات الطلاب والمجتمع والمدرسة تزيد من احتمالات عدم الرضا للمعلمين، وبالرغم من الأخذ في الحسبان تزايد تميز المعلم ووضع المدرسة المتوسط، وموقع المدرسة الريفية فأنها بقيت ذات دلالة إحصائية.

سعت **اديمو (Adeyemo, 2012)** إلى فحص العلاقة بين فعالية إدارة الصف والتحصيل الأكاديمي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المدارس الثانوية في شومولاو في ولاية لاغوس بنيجريا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة للمعلمين وأخرى للطلبة، إضافة إلى اختبار التحصيل في الفيزياء، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (Anova) .وقد أظهرت الدراسة أن مهارات وأساليب إدارة الصف الفعال تؤثر إيجاباً وبقوة على التحصيل الأكاديمي للطلبة في الفيزياء.

وهدف **اشراغي وآخرون** (٢٠١١) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ونمط القيادة للمديرين، في مكاتب التربية الرياضية في مقاطعة أصفهان في إيران.وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي الميداني وتكون مجتمع الدراسة من "٥٧" مديراً لمكاتب التربية الرياضية في مقاطعة أصفهان.وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة مهمة ومؤثرة بين المناخ التنظيمي والسلوك القيادي لهؤلاء المدراء، إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي المغلق، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديموقراطية والمناخ التنظيمي المفتوح، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الأهداف، والدور، والمكافأة، والإجراءات والاتصالات) وبين نمط القيادة للمدراء.

وقد تناول **فانديفر (Vandiver, 2011)** ، في دراسته مدى تأثير نوعية التسهيلات والخدمات المدرسية على البيئة التعليمية في المدارس الثانوية في شمال تكساس، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التسهيلات والخدمات المدرسية وبيئة التعليم المدرسي، وقد استخدم الباحث مزيجاً من المقابلات والاستبانة لتحديد البيانات وجمعها حول التسهيلات وبيئة التعلم المدرسية، واستخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وقد أظهرت الدراسة أن

هناك علاقة موجبة بين نوعية وملاءمة التسهيلات التعليمية، وبين أداء الطلاب (التحصيل الأكاديمي) ، وأن هناك تغيراً في معدل دوران المعلمين الوظيفي.

وقد هدف **أويي وآخرون (Owoeye, 2011)** في دراستهم إلى تحديد أثر موقع المدرسة على التحصيل الأكاديمي في المدارس الثانوية في ولاية ايكيتي في نيجيريا، حيث تكون مجتمع الدراسة من امتحانات شهادات المدرسة الإفريقية الغربية (WASCE) بين سنتي (١٩٩٠– ١٩٩٧) في «٥٠» مدرسة ثانوية في كل من الريف والضواحي في الولاية، حيث استخدمت استبانة (SLQ) لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والمتوسطات الحسابية واختبار ت.وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء الطلبة الأكاديمي في الريف والضواحي في امتحانات الشهادة الأكاديمية العالي، كما أثبتت الدراسة أن مستوى تحصيل الطلبة في الضواحي أفضل من تحصيل طلبة الريف، وأوصت الدراسة بأن تقوم الحكومة بالعمل على جسر الفجوة بين الريف والضواحي، وتزويد سكان المناطق الريفية بالمرافق الاجتماعية التي تعزز التحصيل الأكاديمي للطلبة في الامتحانات النهائية، إضافة إلى ضرورة تزويد المناطق الريفية بخدمات النقل والباصات لتسهيل حركة الطلبة والمدرسين وانتقالهم إلى مدارسهم، وكذلك تقديم الحوافز الملائمة لتشجيع الطلبة والمدرسين في المناطق الريفية على البقاء في أمكان سكنهم.

وحاول **هوناري وآخرون** (٢٠١١) دراسة العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين وفعالية معلمي التربية الرياضية في ترتيبات المدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من «٤٠» مدير مدرسة و «٤٠» معلماً ومعلمة للتربية الرياضية في المدارس الثانوية في طهران. وقد استخدم الباحث استبيانة فدلر للنمط القيادي بمعامل ثبات «٨٦٪» خاص بالمديرين أجاب عنها المعلمون، واستبيانة آخرى للمعلمين أجاب عنها الطلبة بمعامل ثبات «٨٧٪» (كرنباح الفا) ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومعامل الارتباط سيبرمان واختبار ت.وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي لمديري المدارس، وفاعلية الأداء لمعلمي التربية الرياضة عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=٠,٠٥) ، وأن الإدارة التشاركية تؤثر إيجاباً في أدائهم، وأن الإدارة التسلطية تقلل من الفعالية في العمل لدى المعلمين.

وسعى **ألْدريج** (٢٠١٠) إلى فحص العلاقة بين مستوى بيئة الصف والمدرسة في صفوف العلوم في مدارس إفريقيا الجنوبية، وقد استخدم الباحث أداة طورت لتقويم إدراك الطلبة لبيئة التعليم الصفي كوسيلة لتوضيح التغيرات وتوجيهها نحو النتائج التربوية لطلاب الصف الثامن في خمسين صف وخمسين مدرسة في مقاطعة ليمبوبو في جنوب

إفريقيا، وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين مستوى بيئة الصف والمدرسة في صفوف العلوم في جنوب إفريقيا.

وتناول **نيمان وكوتز (Nieman & Kotze, 2006)** في دراستهما العلاقة بين ممارسات نمط القيادة للمديرين وثقافة المدرسة وإدراك الإدارة التربوية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ووزعا استبانتان لجمع المعلومات حول ممارسات القيادة وثقافة التنظيم في ثلاثين مدرسة، وجرى فحص معامل الارتباط بين ممارسات القيادة وثقافة المدرسة، إضافة إلى معامل الانحدار، وقد أظهرت الدراسة علاقة موجبة بين ممارسات نمط القيادة، وتأثيراً بين عنصري الثقافة التنظيمية للمدرسة: المناخ الاجتماعي والتضامن، إضافة إلى تقديم أساس منطقي لتمكين المديرين في خلق ثقافة إيجابية في المدرسة.

وفحص **الواتويين (Oluwatoyin, 2006)** في دراسته العلاقة بين أنماط القيادة والمناخ المدرسي في مدارس بوتسوانا الثانوية في جنوب إفريقيا، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة جنوب إفريقيا. وقد ركزت هذه الدراسة على التحسينات للمناخ في مدارس بوتسوانا الثانوية من خلال نمط القيادة الملائمة للمدير في المدارس، وفي أوضاع مختلفة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى نتائج الدراسة التي أظهرت بأن للمعلمين دوراً في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي وصحي ومستدام، وأنه يمكن للمديرين أن يؤثروا بفاعلية وإيجابية في المناخ المدرسي ويشجعوا المعلمين على أداء أفضل، ويجعل الطلبة يتمتعون بالتعلم، وأن تشجيع أولياء الأمور للاهتمام بأمور المدرسة وأولادهم يجب أن يحتل الأولوية لوزارة التربية والتعليم والمديرين والمعلمين والمستفيدين الآخرين، كما أوصت الدراسة بأن تعدّ الحكومة موضوع المناخ المدرسي أولوية، ويُعطى الأهمية المطلوبة، ومعالجة تظلمات المعلمين في إطار شروط العمل، إضافة إلى ضرورة أن تكون الحكومة نشطة وفاعلة في بناء ثقافة المساءلة في المدارس، والتأكد من أن المدرسة تستجيب للأداء العام للطلبة، وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

وقد هدف **هيجمنز وآخرون (٢٠٠٥)** إلى فحص مدى تأثير البيئة المدرسية في إطار بحث أُجري في جامعة نيوكاسل.وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير سلبي لعوامل ضعف التهوية والضوضاء العالية على الطلبة والمعلمين، إضافة إلى وجود علاقة موجبة بين انخراط الطلبة والمعلمين، الذين يستعملون البيانات المدرسية والأداء الوظيفي والتحصيل الدراسي للطلبة، كما أثبتت الدراسة أن كيفية إدارة التحسينات المقترحة وإجرائها مهمة،

وأنها تؤثر على أداء الطلبة والمعلمين، كما أشارت الدراسة إلى وجود اختلاف بين إدراكات المستعملين للمباني المدرسية وإدراكات المهندسين، وأن سلوك المعلمين واتجاهاتهم تؤثر بشكل مهم على استعمال المساحات المتاحة، وأن الاتصالات ُحسنت باستخدام العلامات والإشارات الفارقة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة يتبين أن الإدارة المدرسية بما تمثله كنمط قيادي ومهمّات إدارية في المدرسة تؤثر في المناخ المدرسي وتؤدي دوراً فاعلاً في تحديد سمات البيئة المدرسية من حيث كونها مشوقة أم منفرة.فالإدارة المدرسية قد تقوم بممارسات إدارية في إطار تطبيق النظام والتعليمات واللوائح بشكل سلس يخلق جواً مدرسياً مريحاً وممتعاً للطلبة، ويؤثرإيجاباً في معنويات المعلمين والطلبة على حدٍ سواء، وقد يرفع أو يخفض مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والرضا العام عن المدرسة لدى الطلبة طبقاً لسياسة الإدارة المدرسية وطريقة تطبيقها للأنظمة والقوانين، حيث ينعكس ذلك على مستوى تحصيلهم الدراسي، فدور الإدارة المدرسية يؤثر في مدى ملاءمة البنايات المدرسية من حيث العمل على توفير صيانه لها وللمرافق الخدمية كافة، بما يفضي إلى ملاءمتها للعملية التعليمية التعلمية، وكذلك في خلق جو مدرسي شائق وجاذب للطلبة.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول المكونات المادية للبيئة المدرسية المشوقة، وخالفتها في محاولة تقصي المكونات المعنوية غير المادية والمكونات المادية للبيئة المدرسية معاً، فضلا عن أنها انفردت في تناول مستوى الدخل كمتغير ديموغرافي، واستطلاع رأي العاملين في مدى تأثيره على إجاباتهم على فقرات الاستبانة.

لذلك بينت هذه الدراسات أن دور الإدارة المدرسية كان محورياً وأساسياً في تحديد السمات العامة للبيئة المدرسية والمناخ المدرسي في مختلف المدارس، وفي مختلف المراحل الدراسية، وفي دول العالم المختلفة، مما يضفي أهمية على هذه الدراسة في محاولة استطلاع دور الإدارة المدرسية في خلق بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت خاصة وفلسطين عامة.

١١ـ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ٢٣٣ معلماً ومعلمة أي بنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة البالغ عدده ١١٦٦ معلماً ومعلمة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٢/ ٢٠١٣، أعاد ٢٢٥ معلماً ومعلمة منهم استباناتهم، في حين لم ُيعد ثمانية منهم استباناتهم لأسباب

خاصة بهم.ويبين الجدول (١) توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجدول (١)

توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة٪
ذكر	١٠٠	٤٤,٤
أنثى	١٢٥	٥٥,٦
المجموع	٢٢٥	٪١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة المعلمات هي الأعلى في العينة.ويبين الجدول (٢) توزيع العينة حسب متغير العمر.

الجدول (٢)

توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة ٪
أقل من ٣٠ سنة	٤٥	٢٠,٠
٣١– ٤٠ سنة	٨٣	٣٦,٩
٤١– ٥٠ سنة	٧٨	٣٤,٧
أكثر من ٥٠ سنة	١٩	٨,٤
المجموع	٢٢٥	٪١٠٠

ومن الجدول (٢) يتضح أن أعلى فئة عمرية بين المعلمين والمعلمات من عينة الدراسة كانت في الفترة العمرية بين ٣١ و ٤٠ سنة.ويبين الجدول (٣) توزيع العينة حسب مكان السكن.

الجدول (٣)

توزيع العينة حسب مكان السكن

مكان السكن	العدد	النسبة ٪
قرى غرب محافظة سلفيت	١١٤	٥٠,٧
قرى شرق محافظة سلفيت	٢٨	١٢,٤
مدينة سلفيت وقرى وسط المحافظة	٨٣	٣٦,٩
المجموع	٢٢٥	٪١٠٠

ومن الجدول (٣) يتضح أن أعلى فئة لمكان سكن المعلمين والمعلمات من عينة الدراسة كانت في قرى غرب محافظة سلفيت.أما توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيبينه الجدول (٤) .

الجدول (٤)

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم فاقل	٢٤	١٠,٧
بكالوريوس	١٦٣	٧٢,٤
ماجستير فاعلى	٣٨	١٦,٩
المجموع	٢٢٥	٪١٠٠

ويظهر الجدول السابق أن المعلمين والمعلمات الذين يحملون البكالوريوس هم أعلى نسبة في العينة.

ويبين الجدول (٥) توزيع العينة حسب متغير المرحلة الدراسية.

الجدول (٥)

توزيع العينة حسب المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	النسبة٪
اساسية دنيا	٥٨	٢٥,٨
أساسية عليا	٧٤	٣٢,٩
المرحلة الثانوية	٩٣	٤١,٣
المجموع	٢٢٥	٪١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من المعلمين الذين يدرسون طلبة المرحلة الدراسية الثانوية.

أما توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة فيبينه الجدول (٦) .

الجدول (٦)

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة٪
خمس سنوات فأقل	٥٤	٢٤,٠
٦– ١٢ سنة	٨١	٣٦,٠
١٣– ٢٠ سنة	٦٤	٢٨,٤
أكثر من ٢٠ سنة	٢٦	١١,٥
المجموع	٢٢٥	٪١٠٠

ويوضح الجدول السابق أن أعلى نسبة في العينة لاصحاب سنوات الخبرة من فئة ٦– ١٢ سنة.

ويظهر الجدول (٧) توزيع العينة حسب متغير مستوى الدخل الشهري بالشيكل.

الجدول (٧)

توزيع العينة حسب متغير مقدار دخل الطالب الشهري بالشيكل

مستوى الدخل الشهري بالشيكل	العدد	النسبة ٪
أقل من ٢٠٠٠ شيكل	٩	٤,٠
٢٠٠٠– ٢٥٠٠ شيكل	٧٦	٣٣,٧
٢٥٠١– ٣٥٠٠ شيكل	١١٨	٥٢,٤
أكثر من ٣٥٠٠ شيكل	٢٢	٩,٨
المجموع	٢٢٥	٪١٠٠

يتبين من الجدول السابق أن أعلى نسبة دخل شهري للمعلم يقع ضمن الفئة الثالثة ما بين ٢٥٠١– ٣٥٠٠ شيكل وأقلها (أقل من ٢٠٠٠ شيكل) شهرياً.

١٢ـ أداة الدراسة:

بعد مطالعة الباحث للأدب التربوي المتعلق بالدراسة، والاستبانات ذات العلاقة بموضوع دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها والاستناد إليها: هندي (٢٠١١) ، والمعمرية

(٢٠١٠)، والشلتي (٢٠١٠)، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية (٢٠٠٩)، وحلس وشلدان (٢٠٠٩)، والجدي (٢٠٠٨)، والعتيبي (٢٠٠٧)، وعويسات (٢٠٠٦)، وسلمي (١٩٩٨)، وكارا (٢٠١٢)، واديمو (٢٠١٢)، وإشراغي وآخرون (٢٠١١)، وفانديفر (٢٠١١)، وأويي (٢٠١١)، وهوناري (٢٠١١)، وألْدريج (٢٠١١)، ونيمان وكوتز (٢٠٠٦)، والواتويين (٢٠٠٦)، وهيجمنزوآخرون (٢٠٠٥)، واستشارة الخبراء، أعدّ الباحث استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على ثلاثة أجزاء، تناول الأول منها المعلومات الديموغرافية «المتغيرات الثابتة» والثاني تكون من ثلاثين فقرة تناولت المناخ المدرسي والبيئة النفسية والاجتماعية المدرسية، وتناول الجزء الثالث والمكون من أحدى عشرة فقرة البيئة المادية «الفيزيقية».وقدُ درجت الاستبانة في معظم فقراتها بشكل خماسي، حسب نظام (ليكرت) الخماسي حيث وزعت الدرجات على الفقرات كالآتي: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، معارض (٢ درجة)، معارض بشدة (١ درجة).

١٣ـ صدق أداة الدراسة:

عُرضت الأداة بعد بنائها من قبل الباحث على عدد من المتخصصين التربويين. وأخذ الباحث بملاحظاتهم وما طلبوه من تعديلات على فقرات الاستبانة، سواءً من حيث الصياغة اللغوية أم حذف بعض الفقرات أو تعديلها.فقدُعدلت الفقرة ٨ من الجزء الثاني من الاستبانة من: «تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير مناخ تنظيمي تدعيمي «لتصبح: «تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير مناخ يسوده روح الفريق الواحد داخل المدرسة».كما شطبت أربع فقرات من الجزء الثالث من الاستبانة منها: «تعمل الإدارة المدرسية على شراء أدوات الكترونية لاستعمالها في المدرسة»، حيث اكتفى المحكمون بالعبارة ٤ من الجزء الثالث: «تتيح الإدارة المدرسية للمعلمين استخدام التقنيات التربوية».واعتمد الباحث على رأي المحكمين وإجماعهم كمؤشر على صدق الاستبانة، وتعديلها بصورتها النهائية.

١٤ـ ثبات أداة الدراسة:

بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة، حُسب معامل الثبات للأداة عن طريق استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة (٠,٩٦)، وهذه القيمة مقبولة تربوياً لمعامل الاتساق الداخلي في حدود أغراض هذه الدراسة وطبيعتها.

١٥ـ المعالجات الإحصائية:

وزّعت (٢٣٣) استبانة على عينة الدراسة، استرد منها الباحث (٢٢٥) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، ولمُ يعد ثمانية من المبحوثين استباناتهم لأسباب خاصة بهم.ومن أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل، وعلى كل فقرة من فقراتها، كما استخدم اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent T- test) ، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، واستخدم معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات.

١٦ـ نتائج الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى «دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها».وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة، وتطبيق إجراءات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

◄ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة:

وينص السؤال الرئيس على الآتي: **ما دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟**

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل فقرة وعلى الدرجة الكلية للأداة عند العينة والجدول (٨) يبين ذلك، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة تربوياً والخاصة بالاجابة على فقرات الاستبانة: (٨٠٪) فأكثر درجة أثر كبيرة جداً، (من ٧٠٪– ٧٩,٩٩٪) درجة أثر كبيرة، (من ٦٠٪– ٦٩,٩٩٪) درجة أثر متوسطة، (من ٥٠٪– ٥٩,٩٩٪) درجة أثر قليلة، (أقل من ٥٠٪) درجة أثر قليلة جدا. (Mckmimie, 2011)

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للفقرات والدرجة الكلية لدور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
الجزء الثاني: المناخ المدرسي والبيئة النفسية والاجتماعية المدرسية					
١	تشجع الإدارة المدرسية الحوار بين المعلمين والطلاب وبين المعلمين أنفسهم.	٠,٦١	٤,٠٧	٨١,٤٠٪	كبيرة جدا
٢	تستمع الإدارة المدرسية للأفكار الإبداعية من المعلمين التي ترفع من مستوى المدرسة.	٠,٦٧	٤,١٤	٨٢,٨٠٪	كبيرة جدا
٣	تقوّم الإدارة المدرسية أداء المعلمين بموضوعية وشفافية.	٠,٨٦	٣,٨٣	٧٦,٦٠٪	كبيرة
٤	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين والطلبة على استخدام المرافق المدرسية.	٠,٦١	٤,١٩	٨٣,٨٠٪	كبيرة جدا
٥	تعمل الإدارة المدرسية على تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة.	٠,٦٨	٤,٠٩	٨١,٨٠٪	كبيرة جدا
٦	تستمع الإدارة المدرسية لملاحظات المعلمين والطلبة حول المنهاج المدرسي و الأداء العام في المدرسة.	٠,٧٦	٣,٩١	٧٨,٢٠٪	كبيرة
٧	تشجع الإدارة المدرسية التواصل الإنساني بين المعلمين والطلبة على حد سواء.	٠,٦٩	٤,٠٠	٨٠,٠٠٪	كبيرة جدا
٨	تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير مناخ يسوده روح الفريق الواحد داخل المدرسة.	٠,٧٧	٤,٠١	٨٠,٢٠٪	كبيرة جدا
٩	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	٠,٨٦	٣,٨١	٧٦,٢٠٪	كبيرة
١٠	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في التخطيط للنشاطات المدرسية.	٠,٧٧	٣,٩٩	٧٩,٨٠٪	كبيرة
١١	تستخدم الإدارة المدرسية الإذاعة المدرسية لتحقيق أهداف المدرسة.	٠,٧٨	٤,٠٥	٨١,٠٠٪	كبيرة جدا
١٢	تشرك الإدارة المدرسية الطلبة في التخطيط للنشاطات الطلابية المختلفة.	٠,٨٦	٣,٨١	٧٦,٢٠٪	كبيرة
١٣	تنظم الإدارة المدرسية ورشات عمل لتحقيق أهداف المدرسة.	٠,٩٣	٣,٤٧	٦٩,٤٠٪	متوسطة
١٤	تتعامل الإدارة المدرسية بمرونة لدى تطبيقها الأنظمة والقوانين.	٠,٩٥	٣,٧٥	٧٥,٠٠٪	كبيرة
١٥	تشجع الإدارة المدرسية التواصل الاجتماعي بين الطلبة والمعلمين.	٠,٧١	٣,٨٦	٧٧,٢٠٪	كبيرة
١٦	تعمل الإدارة المدرسية على إيجاد بيئة مناسبة للتعليم والتعلم.	٠,٧٥	٣,٩٦	٧٩,٢٠٪	كبيرة
١٧	تنظم الإدارة المدرسية لقاءات دورية مع المعلمين لمناقشة سبل تحسين العملية التعليمية التعلُمية.	٠,٨٤	٣,٨٣	٧٦,٦٠٪	كبيرة

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
١٨	تتيح الإدارة المدرسية الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم قيما يتعلق بالعمل داخل المدرسة.	٠,٧٨	٣,٩٦	٪٧٩,٢٠	كبيرة
١٩	تعمل الإدارة المدرسية على تعزيز أداء المعلمين بما يرفع من أدائهم الوظيفي.	٠,٨٩	٣,٨٦	٪٧٧,٢٠	كبيرة
٢٠	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تبادل خبراتهم التعليمية فيما بينهم.	٠,٦٢	٤,٠٩	٪٨١,٨٠	كبيرة جدا
٢١	تشجع الإدارة المدرسية الأنشطة الثقافية وغير المنهجية داخل المدرسة.	٠,٧٠	٣,٩٩	٪٧٩,٨٠	كبيرة
٢٢	تعزز الإدارة المدرسية عمل اللجان الطلابية فيما يتعلق بالأنشطة غير الصفية.	٠,٦٦	٤,٠٠	٪٨٠,٠٠	كبيرة جدا
٢٣	تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة الجو المدرسي لتنفيذ الأنشطة غير الصفية.	٠,٧٣	٣,٨٧	٪٧٧,٤٠	كبيرة
٢٤	تشجع الإدارة المدرسية الطلبة على إصدار مجلات في إطار الأنشطة غير الصفية.	٠,٧٦	٣,٨٩	٪٧٧,٨٠	كبيرة
٢٥	تدعم الإدارة المدرسية النشاطات الطلابية لإحياء المناسبات الدينية و الوطنية.	٠,٧٧	٤,٠٩	٪٨١,٨٠	كبيرة جدا
٢٦	تتواصل الإدارة المدرسية مع مجلس أولياء الأمور للطلبة إيجابياً.	٠,٧٨	٤,٠٢	٪٨٠,٤٠	كبيرة جدا
٢٧	تنظم الإدارة المدرسية زيارات ميدانية للطلبة للمؤسسات والمرافق في المجتمع المحلي.	٠,٩٦	٣,٥٥	٪٧١,٠٠	كبيرة
٢٨	تنظم الإدارة المدرسية نشاطات تطوعية للطلبة لخدمة المجتمع المحلي.	٠,٩٧	٣,٥٥	٪٧١,٠٠	كبيرة
٢٩	تشجع الإدارة المدرسية الطلبة المتفوقين وتقدم الحوافز المادية والمعنوية لهم.	٠,٧٧	٣,٩٣	٪٧٨,٦٠	كبيرة
٣٠	تنظم الإدارة المدرسية ورشات عمل تتناول مختلف جوانب العملية التعليمية مع الطلبة داخل وخارج غرفة الصف.	١,٠٠	٣,٤٨	٪٦٩,٦٠	متوسطة
	معدل الدرجة الكلية للجزء الثاني	٠,٥٦	٣,٨٥	٪٧٦,٩١	كبيرة
الجزء الثالث: البيئة الفيزيقية					
١	تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل المختبرات العلمية واستخدامها.	٠,٦١	٤,٠٧	٪٨١,٤٠	كبيرة جدا
٢	تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المكتبة المدرسية بالكتب.	٠,٦١	٤,١٥	٪٨٣,٠٠	كبيرة جدا
٣	تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المكتبة المدرسية بالمجلات العلمية والدوريات.	٠,٧٢	٣,٩٤	٪٧٨,٨٠	كبيرة

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة	درجة الأثر
٤	تتيح الإدارة المدرسية للمعلمين استخدام التقنيات التربوية.	٠,٦٦	٤,١٢	٨٢,٤٠٪	كبيرة جدا
٥	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تقصي حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها.	٠,٦٩	٣,٩٢	٧٨,٤٠٪	كبيرة
٦	تحتفظ الإدارة المدرسية بسجلات توثيقية لمتابعة شؤون الطلبة.	٠,٦٤	٤,٠٨	٨١,٦٠٪	كبيرة جدا
٧	تهتم الإدارة المدرسية بصيانة دورية للمرافق المدرسية والغرف المدرسية.	٠,٧٠	٤,٠٣	٨٠,٦٠٪	كبيرة جدا
٨	تعمل الإدارة المدرسية على إضافة غرف صفية جديدة عند الحاجة.	٠,٩١	٣,٧٩	٧٥,٨٠٪	كبيرة
٩	تحث الإدارة المدرسية المعلمين والطلبة على التوفير في استهلاك الكهرباء والمياه.	٠,٧٧	٣,٩٤	٧٨,٨٠٪	كبيرة
١٠	تحث الإدارة المدرسية الطلبة على المحافظة على نظافة الساحات والمرافق في المدرسة.	٠,٧١	٤,١٩	٨٣,٨٠٪	كبيرة جدا
١١	تهتم الإدارة المدرسية بتوفير حديقة نباتية مدرسية كمظهر جمالي للمدرسة.	٠,٨٤	٣,٨٢	٧٦,٤٠٪	كبيرة
	معدل الدرجة الكلية للجزء الثالث	٠,٤٨	٣,٩٩	٧٩,٧٩٪	كبيرة
	معدل الدرجة الكلية لجميع الفقرات	٠,٥٢	٣,٨٦	٧٧,٢١٪	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يظهر من الجدول السابق (٨) أن متوسط الاستجابة كان كبيرا جداً على بعض فقرات الجزء الثاني المتعلق بالمناخ المدرسي والبيئة النفسية والاجتماعية المدرسية والفقرات هي (٤، ٢، ٥، ٢٠، ٢٥، ١، ١١، ٢٦، ٨، ٧، ٢٢) ، وهذا يشير بوضوح إلى أن المعلمين والمعلمات يرون أن الإدارة المدرسية في مدارس محافظة سلفيت تؤدي دورا كبيراً وبارزاً في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة وجاذبة للطلبة.كما أن دورها كان كبيراً جداً فيما يتعلق بالفقرة الرابعة من الجزء الثاني من الاستبانة حيث تراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل أفراد العينة بين (٨٠٪- ٨٣,٨٪) حيث تحدثت الفقرة المذكورة عن تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين والطلبة على استخدام المرافق المدرسية.

وكان متوسط الاستجابة كبيراًعلى الفقرات: (١٠، ٢١، ١٦، ١٨، ٢٩، ٦، ٢٤، ٢٣، ١٥، ١٩، ٣، ١٧، ٩، ١٢، ١٤، ٢٧، ٢٨) وتراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة بين (٧١٪- ٧٩,٨٪) فقد أشار المعلمون والمعلمات إلى أن الإدارة المدرسية تعمل على خلق جو نفسي واجتماعي إيجابي بشكل كبير جداً وفق اجاباتهم على فقرات الاستبانة.

وكان متوسط الاستجابة متوسطاً على الفقرتين (٣٠، ١٣) ، فيما يتعلق بتنظيم إدارة المدرسة لورشات عمل للمعلمين والطلبة لتحقيق أهداف المدرسة، وبلغ متوسط الاستجابة عليهما من قبل العينة على التوالي: (٦٩,٤٪، ٦٩,٦٪) .وكان متوسط الاستجابة كبيراً على المعدل الكلي للاستجابة على فقرات الجزء الثاني وبلغ ٧٩,٩١٪، وهذا يشير بوضوح إلى أن الإدارة المدرسية تؤدي دورًا بارزاً في خلق بيئة مدرسية جاذبة ومشوقة للطلبة في مدارس محافظة سلفيت.

أما بالنسبة لفقرات الجزء الثالث فيتضح من الجدول (٨) أن متوسط الإستجابة كان كبيراً جداً على الفقرات (١٠، ٢، ٤، ٦، ١، ٧) ، أي أن لها تأثيراً كبيراً جداً على المعلمين والمعلمات، وتراوح متوسط الاستجابة عليها من قبل العينة بين (٨٠,٦٪– ٨٣,٣٪) ، وهذا يؤكد أن الإدارة المدرسية تهتم بالبيئة المادية «الفيزيقية» للمدرسة، بما يعمل على إيجاد بيئة مدرسية جاذبة من حيث المباني والحدائق والمرافق الخدمية ونظافتها، وهذا ما أكدته استجابات المعلمين والمعلمات على الفقرة ١٠ التي تنص على أن الإدارة المدرسية تحث الطلبة على المحافظة على نظافة الساحات والمرافق في المدرسة حيث حصلت على أعلى نسبة بلغت ٨٣,٨٪.

وبالاجمال، فقد كان متوسط الإستجابة كبيراً على الدرجة الكلية لإجابات المعلمين والمعلمات على فقرات الجزء الثالث بنسبة ٧٩,٧٩٪، كما كان متوسط الإستجابة كبيراً على الدرجة الكلية لإجاباتهم على فقرات الجزئين الثاني والثالث بنسبة ٧٧,٢١٪، وهذا يدلل على أن المعلمين والمعلمات كانوا راضين عن أداء الإدارات المدرسية لدورها في خلق بيئة مدرسية مشوقة، وأنها تؤدي دوراً مهماً وإيجابياً بدرجة كبيرة لجذب الطلبة نحو بيئتهم المدرسية.وبذلك فقد اتفقت الدراسة مع أديمو (٢٠١٢) ، وإشراغي وآخرون (٢٠١١) ، وفانديفر (٢٠١١) ، وأوييي (٢٠١١) ، وهوناري (٢٠١١) ، وألدريج (٢٠١٠) ، وبلواني (٢٠٠٨) ، ونيمان وكوتز (٢٠٠٦) ، وألواتويين (٢٠٠٦) ، وهيجمينز وآخرون (٢٠٠٥) ، واختلفت مع كارا (٢٠١٢) ، حلس وشلدان (٢٠٠٩) .

النتائج المتعلقة بالفرضيات:

◄ **الفرضية الاولى التي تنص على:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لدور الإدارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير الجنس.

استخدم الباحث اختبار (ت) (T- test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.كما يوضحه الجدول (٩) .

الجدول (٩)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الدرجة الكلية للأداة	ذكر		أنثى		(ت)	الدلالة×
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	٣,٧٨	٠,٥٧	٣,٩٣	٠,٤٥	-٢,٢٤	٠,٠٣

* دال إحصائياً عند مستوى (α≤٠,٠٥) .

يتضح من الجدول (٩) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح المعلمات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمات أكثر طاعة للإدارة المدرسية وأكثر مجاملة لها، كما أن مطالب المعلمات أكثر تواضعاً من المعلمين حول ما يتوقعنه من الإدارة المدرسية، إضافة إلى أن المعلمات يعملن على إشاعة جو من الألفة والاحترام، بما يفضي إلى إيجاد مناخ تنظيمي تدعيمي وبيئة مدرسية مشوقة، وبذلك اتفقت الدراسة مع المعمرية (٢٠١٠) ، وبلواني (٢٠٠٨) ، واختلفت مع هندي (٢٠١١)

◄ **الفرضية الثانية التي تنص على:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لدور الإدارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير العمر.

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير العمر كما في الجدول (١٠) .

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

الدرجة الكلية للأداة	أقل من ٣٠ سنة	٣١- ٤٠ سنة	٤١- ٥٠ سنة	أكثر من ٥٠ سنة
	٣,٨٩٦	٣,٨٩٩	٣,٨٢١	٣,٨١٨

أُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة.والجدول (١١) يبين ذلك.

الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة ×
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٠,٣٣	٣	٠,١١	٠,٤١	٠,٧٤
	داخل المجموعات	٥٨,٢٩	٢٢٠	٠,٢٦		
	المجموع	٥٨,٦٢	٢٢٣			

* دال إحصائياً عند مستوى (α≤٠,٠٥) .

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات ينظرون إلى دور الإدارة المدرسية في خلق بيئة مدرسية مشوقة من زاوية الأنظمة واللوائح وطبيعة العلاقة مع الإدارة المدرسية بصرف النظر عن عمر المعلم أو المعلمة.وبذلك اتفقت الدراسة مع أويي وآخرون (٢٠١١) ، وهندي (٢٠١١) ، والعتيبي (٢٠٠٧) ، واختلفت مع أديمو (٢٠١٢) ، وحلس وشلدان (٢٠٠٩) ، وبلواني (٢٠٠٨) ،

◄ **الفرضية الثالثة التي تنص على:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لدور الإدارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير مكان السكن.استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن كما يوضحه الجدول (١٢) .

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن

	قرى غرب محافظة سلفيت	قرى شرق محافظة سلفيت	مدينة سلفيت وقرى وسط المحافظة
الدرجة الكلية للأداة	٣,٧٧	٣,٩٠	٣,٩٧

وأُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان السكن عند العينة.والجدول (١٣) يبين ذلك.

الجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان السكن عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة ×
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٢,١١	٢	١,٠٦	٤,٠٣	٠,٠٢
	داخل المجموعات	٥٧,١٥	٢١٨	٠,٢٦		
	المجموع	٥٩,٢٦	٢٢٠			

* دال إحصائياً عند مستوى (α≤٠,٠٥) .

يتبين من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان السكن، وذلك لصالح المعلمين والمعلمات الذين يقطنون في مدينة سلفيت وقرى وسط المحافظة، ويرى الباحث أن مدينة سلفيت لها ميزة على باقي بلدات المحافظة من حيث أسبقيتها في إنشاء المدارس ونموها وتطور العملية التربوية فيها، إضافة إلى الدور المميز لأهالي مدينة سلفيت والمجالس البلدية المتعاقبة لمدينة سلفيت في توفير المباني المدرسية والأراضي اللازمة لإنشائها منذ أوائل الخمسينيات من القرن الماضي.وبذلك اتفقت الدراسة مع هندي (٢٠١١) ، وأويي وآخرون (٢٠١١) ، والجدي (٢٠٠٨) ، واختلفت مع حلس وشلدان (٢٠٠٩) ، وبلواني (٢٠٠٨) ، والعتيبي (٢٠٠٧) .

◄ **الفرضية الرابعة التي تنص على:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لدور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدول (١٤) .

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
الدرجة الكلية للأداة	٣,٦٩	٣,٩٢	٣,٧٣

وأُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند العينة.والجدول (١٥) يبين ذلك.

الجدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة ×
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	١,٨٤	٢	٠,٩٢	٣,٥١	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٥٧,٥٤	٢٢٠	٠,٢٦		
	المجموع	٥٩,٣٧	٢٢٢			

* دال إحصائياً عند مستوى (α≤٠,٠٥) .

يتبين من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين والمعلمات الذين يحملون درجة البكالوريوس، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى عدم تقدير دور الإدارة المدرسية من فئة حملة الماجستير فأعلى وفئة دبلوم فأقل، إضافة إلى أن حملة الماجستير أقل رضا من غيرهم من المعلمين والمعلمات عن طريقة أداء الإدارة المدرسية لدورها في القيادة بشكل عام، خاصة إذا كان المديرون يحملون مؤهلاً علمياً أقل منهم. وبذلك اتفقت الدراسة مع حلس وشلدان (٢٠٠٩) ، وبلواني (٢٠٠٨) ، والجديبي (٢٠٠٨) ، والعتيبي (٢٠٠٧) .

◄ **الفرضية الخامسة التي تنص على:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لدور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.استخدم الباحث

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، كما يوضحه الجدول (١٦) .

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

	مرحلة اساسية دنيا	مرحلة اساسية عليا	المرحلة الثانوية
الدرجة الكلية للأداة	٣,٩٤	٣,٧٩	٣,٨٨

وأُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية عند العينة.والجدول (١٧) يبين ذلك.

الجدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة ×
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٠,٦٨	٢	٠,٣٤	١,٣٧	٠,٢٦
	داخل المجموعات	٥٠,٩١	٢٠٥	٠,٢٥		
	المجموع	٥١,٥٩	٢٠٧			

* دال إحصائياً عند مستوى (α≥٠,٠٥) .

يتبين من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية جاذبة للطلبة هو ذاته من حيث البيئة المادية (المباني والوسائط والمرافق الخدمية والتعليمية المختلفة) والبيئة النفسية والإجتماعية بصرف النظر عن المرحلة الدراسية وأعمار الطلبة.وبذلك فقد اتفقت مع ألدريج (٢٠١٠) ، والعتيبي (٢٠٠٧) ، واختلفت مع نيمان وكوتز (٢٠٠٦) .

◄ **الفرضية السادسة التي تنص على:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥٠,٠٥) لدور الإدارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كما يبينه الجدول (١٨) .

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

	٥ سنوات فاقل	٦- ١٢ سنة	١٣- ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة
الدرجة الكلية للأداة	٣,٨٢	٣,٩٩	٣,٧٨	٣,٧٤

وأُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند العينة.والجدول (١٩) يبين ذلك.

الجدول (١٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند العينة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة ×
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	٢,٠٦	٣	٠,٦٩	٢,٦٧	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٥٦,١٠	٢١٨	٠,٢٦		
	المجموع	٥٨,١٧	٢٢١			

* دال إحصائياً عند مستوى (α≤٠,٠٥) .

يتبين من الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين والمعلمات الذين لديهم خبرة تقع في الفترة ٦- ١٢ سنة، ويرى الباحث أن هذه الفئة الشابة من المعلمين والمعلمات لم تمل مهنة التعليم بعد، وأن لديها حماسة للعملية التعليمية ولدورها فيه.وبذلك اتفقت الدراسة مع أديمو (٢٠١٢) والعتيبي (٢٠٠٧)، واختلفت مع حلس وشلدان (٢٠٠٩)، وبلواني (٢٠٠٨)، والجدي (٢٠٠٨).

◄ **الفرضية السابعة التي تنص على:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لدور الإدارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغير مستوى الدخل.استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير مستوى الدخل كما يظهره الجدول (٢٠).

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير مستوى الدخل

الدرجة الكلية للأداة	أقل من ٢٠٠٠ شيكل	٢٠٠٠- ٢٥٠٠ شيكل	٢٥٠١- ٣٥٠٠ شيكل	أكثر من ٣٥٠٠ شيكل
	٣,٩٣٠	٣,٨٥٤	٣,٨٥٢	٣,٩٠٢

وأُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى الدخل عند العينة.والجدول (٢١) يبين ذلك.

الجدول (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى الدخل عند العينة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة ×
الدرجة الكلية للأداة					
بين المجموعات	٠,٠٩	٣	٠,٠٣	٠,١١	٠,٩٥
داخل المجموعات	٥٩,٤٩	٢٢٠	٠,٢٧		
المجموع	٥٩,٥٨	٢٢٣			

* دال إحصائياً عند مستوى (α≤٠,٠٥) .

يتبين من الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) على الدرجة الكلية للأداة تُعزى لمتغير مستوى الدخل، إذ إن معظم المعلمين والمعلمات من فئة الرواتب المرتفعة نسبياً يشغلون أدواراً قيادية أو إدارية في مدارس محافظة سلفيت، فضلاً عن خبرتهم الطويلة في مهنة التعليم، مما يفسر تقديرهم الإيجابي لدور الإدارة المدرسية في خلق بيئة مدرسية مشوقة وجاذبة للطلبة.وقد انفردت هذه الدراسة بتناول تأثير مستوى الدخل على استجابات العاملين على فقرات الاستبانة، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة الرواتب العالية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يأتي:

١. تفعيل دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة من حيث العناية بالبيئة المادية والمعنوية فيها.

٢. العمل على تطبيق أنماط قيادية تتفق مع متطلبات الإدارة الحديثة، كالإدارة الموقفية والتفاعلية والإدارة بالأهداف، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنميتها داخل المدرسة.

٣. تنظيم ورشات عمل، وعقد ندوات في المدارس حول مفاهيم إدارة الصف الحديثة، والطرق الفعالة لضبط الصف، والتعامل مع الطلبة داخل وخارج غرفة الصف.

٤. حث الإدارة المدرسية على عقد ورشات عمل تتناول مختلف جوانب الحياة المدرسية، وخاصة مفاهيم التواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأهميتها من جهة، وبين أولياء أمور الطلبة من جهة أخرى.

٥. حث الإدارة المدرسة على تشجيع الطلبة على تنظيم نشاطات مشتركة تجمع بين الطلبة والمعلمين وإدارة المدرسة.

المقترحات:

١. إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بالبيئة المدرسية.

٢. إجراء بحوث ودراسات شبيهة على البيئات المدرسية في باقي محافظات الوطن.

٣. إجراء بحوث بهدف تحديد مميزات البيئة المدرسية المشوقة وآلية تحقيقها.

٤. حث إدارة التعليم العام في فلسطين على إعداد دليل لقياس مدى شائقية البيئة المدرسية.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. احمد، ابراهيم احمد (٢٠٠٦) . نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، مصر.

٢. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣) . الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط ١، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.

٣. الجدي، عائدة محمد حامد (٢٠٠٨) . دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٤. الحجار، رائد و العاجز، فؤاد (٢٠٠٧) . تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٥. الشلتي، أمل بنت محمد علي عبد الله (٢٠١٠) . أثر منظومة البيئة المدرسية في تنمية القيم الإبداعية التشكيلية لمادة التربية الفنية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات، ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، السعودية.

٦. العتيبي، محمد عبد المحسن طبيب (٢٠٠٧) . المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام_ دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

٧. المعمرية، منيرة، بنت خميس بن حمد (٢٠١٠) . أثر البيئة في تعزيز التحصيل الدراسي لدى الطلبة، بحث إجرائي ميداني، وادي حاجز بني عمر، ولاية الرستاقة، سلطنة عمان.

٨. بلواني، إنجود شحادة (٢٠٠٨) . دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعوقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٩. جامعة القدس المفتوحة (٢٠١١) . إدارة الصف وتنظيمه، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

١٠. جامعة القدس المفتوحة (٢٠٠٩) . علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

١١. حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠١) . إدارة بيئة التعليم والتعلم _النظرية والممارسة داخل الفصل الدراسي، ط ٢، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.

١٢. حكيم، عبد الحميد، عبد الحميد (٢٠٠٨) . أثر تفاعل البرنامج الدراسي مع البيئة الدراسية على مهارات إتخاذ القرار لدى طلاب كلية المعلمين، جامعة أم القرى، السعودية.

١٣. حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤) ، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. ط١، اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.

١٤. حلس، داوود، وشلدان، فايز كمال (٢٠٠٨) . المدرسة الفاعلة ودورها في تحقيق سمات البيئة التعليمية المشجعة على الإنضباط السلوكي من وجـهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، غزة، فلسطين.

١٥. رسمي، محمد (٢٠٠٤) . الإدارة التربوية، ط١، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.

١٦. سلمي، جهاد احمد خليل (١٩٩٨) . البيئة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا ومساعديهم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

١٧. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥) . الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

١٨. عويسات، مجدي (٢٠٠٦) . الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي، دراسة ميدانية في القدس الشرقية، فلسطين.

١٩. كنعان، نواف (١٩٨٥) . القيادة التربوية، الرياض، السعودية.

٢٠. هلال، محمد عبد الغني حسن (١٩٩٦) . مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

٢١. هندي، صالح (٢٠١١) . واقع المناخ المدرسي في المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية وطلبة الصف العاشر وعلاقته ببعض المتغيرات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد٧، ٢٠١١، ١٠٥- . ١٢٣

٢٢. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (٢٠٠٩) . أثر التصميم المحسن للبناء المدرسي على التحصيل الأكاديمي، رام الله، فلسطين.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Adeyemo ,Sunday A. (2012) : The Relationship Between Effective classroom Management & students, Academic Achievement, University of Lagos, Nigeria. Published on European Journal of Educational studies 4 (3) 2012.*
2. *Bass, Bernard (1085) : "Predicting unit performance by assessing transformational and Transactional leadership, Journal of Applied psychology, 2003,vol. 88,No. 2 pp. 207- 218*
3. *Cara, Moor M. (2012) : The Role Of School Environment in Teacher Dissatisfaction Among U. S. Public school Teachers, University of Tennessee, Knoxville, USA, Sage Oren Journals, 24. 2. 2012 doi: 101177/ 2158244012438888.*
4. *Eshraghi, Hesan & Others (2011) : The Relationship Between Organizational Cliamate & Leadership Styles Of Managers of Physical Education officers Isfahan Province, University Of Tehran, Islamic Republic of Persia, Published on Australian Journal of Basic & Applied Sciences, s (12) : 1985- 11990,2011.*
5. *Higgins, Steve & Others (2005) : The Impact of school Environments, University Of NewCastle, USA.*
6. *Honari, Habib & Others (2011) : The Relationship Between School Principals, Leadership Styles & Physical Education Teachers Efficiency, Tehran University, Islamic Persia Republic, published on Journal of Business Administration & Management, Vol. 1 (4) . pp. 132- 136,March 29th ,2011.*
7. *Hoy, W. & Miskel, C. (2005) : Education Administration: Theory, research & practice, New York: McGraw. Hill, USA.*
8. *Niemann, Rita & Kotze, Tina (2006) : The Relationship Between Leadership Practices & Organizational Culture- An Educational Management perspective,South Africa. Published on Journal Of Education, Vol. 26 (u) 609- 624.*
9. *Mckmimie ,B. (2011) : BPscSc Fourth Year Book ,School of Psychology,University of QueensLand, Australia.*
10. *Oluwatoyin , Oyetunji Ch. , (2006) : The Relationships Between Leadership Style & School Climate In Botswana Secondary schools, un published Doctorate Dissertation, University of South Africa.*
11. *Owoeye, Joseph S. & Yara, Philias O. , (2011) : School location &*

academic, Achievement Of Secondary School in Ekiti State In Nigeria, Kampala International University, Kampala, Uganda. Published on Asian Social Science. Vol. 7. No p. 170,May,2011.

12. *Vandiver, Bert (2011) : The Impact Of School Facilities On the learning Environment, Capella, University, Journal of Pro quest Dissertations & Thesis ISBN- 978- 1- 1244- 4746- 9, USA.*

    http:// www. eric. ed. gov/ ERICWebPortal/ search/ detailmini. jsp?_ nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED524459&ERICEx

13. *Venessa, Scherman (2002) : School Climate Instruments: A pilot study Pretoria & Environs, M. A. Dissertation, faculty of Humanities, Pretoria, south Africa, USA, P: 24.*

ثالثاً- المراجع الالكترونية:

1. *Electronic Website References Retrieved on 16. 12. 2012*
2. *http:// ozelacademy. com/ ejes%204. 3- 6. pdf*
3. *http:// ikp. um. edu. my/ images/ ipk/ doc/ Dr%20Ghani%20Abdulah. pdf*
4. *www. aare. edu. au/ 10pap/ 2025Aldridge. pdf*
5. *http:// uir. unisa. ac. za/ bitstream/ handle/ 10500/ 2354/ thesis. pdf?sequence=1*
6. *http:// www. ajol. info/ index. php/ saje/ article/ viewfile/ 25094/ 20763*
7. *http:// www. ajbmr. com/ articlepdf/ AJBMR_16_07. pdf*
8. *www. ajbasweb. com/ ajbas/ 2011/ ... 2011/ 1573- 1579.*
9. *http:// www. tasa. org. au/ uploads/ 2011/ 01/ Mohd- Yusof- Najeemah. pdf*
10. *http:// www. ajbasweb. com/ ajbas/ 2011/ December- 2011/ 1985- 1990. pdf*
11. *http:// gradworks. umi. com/ 34/ 39/ 3439537. html*
12. *www. leadingtoday. org/ .../ Spring2011.*
13. *http:// www. mohe. gov. ps/*
14. *http://sgo. sagepub. com/content/early/2012/02/23/2158244012438888. full*
15. *Businessvol,No. 3,http:// www. edassist. com94revisied28. 3. 2013*