دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين

محيميد بن مشعل هلال البقمي

ماجستير التربية تخصص (القيادة التربوية)-كلية التربية-جامعة بيشة

دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نو اتج التعلم من وجهة نظر المعلمين

محيميد بن مشعل هلال البقمي.
قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة بيشة،محافظة بيشة، السعودية.
البريد الإلكتروني: mbokamy٢٠٢٢@gmail.com

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، على عينة الدراسة(١٧٠) من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف لعام ١٤٤٥هـ وأظهرت النتائج: إلى اتفاق عينة البحث على أهمية دور مديري المدارس بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول دور مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ، كما أوصى البحث بضرورة إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانات المتوفرة في تحسين نواتج التعلم

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس الثانوية الحكومية– تحسين نواتج التعلم- المعلمين.

The role of government high school principals in Taif Governorate in improving learning outcomes from the point of view of teachers

Muhaimid bin Mishaal Hilal Al-Baqmi.
Department of Administration and Planning, College of Education, University of Bisha, Karak Governorate, Saudi Arabia.
E-mail: mbokamy٢٠٢٢@gmail.com

Abstract:
The current research goal is to define the role of government high school principals in Taif Governorate in improving learning outcomes from the point of view of teachers. For the year ١٤٤٥ AH and the results showed: to the research sample agreement on the importance of the role of school principals in Taif Governorate in improving the learning outcomes in the skill side. The research also found that there are no statistically significant differences at a sign of significance (٠٥,٠) between the responses Improving learning outcomes attributed to a variable (the scientific qualification and years of experience), and the research also recommended the need to attach school principals to training courses that focus on introducing them to the tasks and responsibilities of schoolwork and how to employ the capabilities available in improving learning outcomes.

Keywords: government high school principals - Improving learning outcomes -teachers.

المقدمة:Introduction

تشهد دول العالم اهتماما واسعاً بالتعليم وحركة تطويرية مستمرة على شكل سلسلة من الإصلاحات والبرامج التربوية التطويرية، للرفع من مخرجات النُظم التعليمية، ومن تلك الإصلاحات والبرامج التطويرية القيادة المدرسية، وكنتيجة طبيعية لذلك فقد لحق بالقيادة المدرسية تغيرات كبيرة اتضحت في اتساع مهامها ومجالاتها.

لذا تُعد القيادة المدرسية حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه حيث تُعد في جوهرها عملية قيادة وقدرة على التأثير في أفراد المدرسة من إداريين، ومعلمين، وطلاب، وتحفيزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة، والتقدير، والتعاون، والمشاركة، ورعاية، وإثارة دافعيتهم لتطوير المدرسة، وتحسين الأداء المدرسي بصفة عامة ونواتج التعلم بصفة خاصة (شراحيلي، ٢٠٢٠). ونظرًا لأهمية القيادة المدرسية فقد أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اهتمامًا ملحوظًا في مجال التنمية المهنية للقيادات المدرسية باعتبارها أحد المداخل التي يعول عليها في إصلاح التعليم، حيث تم إنشاء المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي كمبادرة للتطوير المهني للمعلمين والمعلمات والقيادات المدرسية، كما تم إطلاق برنامج مهارات القيادة الفعالة القادة ووكلاء المدارس بالشراكة مع معهد الإدارة العامة بهدف تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم في القيادة التربوية الفعالة(وزارة التعليم،٢٠٢٠) كل ذلك الاهتمام يأتي في سياق ما أكد عليه برنامج التحول الوطني ، حيث نص أحد مؤشرات الهدف الاستراتيجي الثاني الخاص بالتعليم في برنامج التحول الوطني(٢٠٢٠) بأن يرتفع متوسط ساعات التطوير المهني في القيادة التعليمية التي أتمها قادة المدارس إلى (٢٠) ساعة سنويًا (السبيعي والداودي، ٢٠١٩، ١٠٣).

ولقد أكد التربويين أن مقدار نجاح أي مؤسسة تربوية يتوقف على كفاءة القيادة التي تُعنى باكتشاف المعلمين المبدعين، والطلبة المبدعين والارتقاء بقدراتهم نحو التميز باعتبار الإبداع هو المحرك الرئيس للعملية التربوية والتعليمية نحو التميز، كما أكدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية دور قائد المدرسة في تحقيق النمو المهني للمعلمين والأداء المدرسي الفاعل ومنها: دراسة أبو عقلين(٢٠١٥) حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة بدرجة عالية بين استراتيجيات التغيير ومستوي فاعلية القيادة لدي مديري المدارس الثانوية ، بينما دراسة أبو ناصر(٢٠٢٠) فقد أكدت على وجود علاقة عند مستوى (٠,٠١) بين القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء

بالمملكة العربية السعودية والنمو المهني للمعلمين، أما دراسة بينوليل وبارث (Benoliel and Barth,٢٠١٨)فقد أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للقيادة التشاركية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي للمعلمين، وتحسين نتائج عملية التعلم.

ومن أجل تحسين مخرجات التعلم لابد من امتلاك القيادات المدرسية العديد من المهارات التي تمكنها من تحسين العملية التعليمية بشكل عام وتحسين المخرجات بشكل خاص، حيث أكدت وزارة التربية والتعليم على هذه النقطة من خلال تغير دور مدير المدرسة من منفذ للقرارات إلى قائد تعليمي يتبنى العديد من الخطط الاستراتيجية في ضوء رؤية مستقبلية، بحيث يستطيع استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع من مستوى الإنجاز لدى العاملين معه، وللقيام بهذا الدور لابد أن يمتلك مدير المدرسة وجميع القادة المهارات المتعددة مثل: مهارات اتخاذ القرار، ومهارات الإبداع، وغيرها من المهارات التي جعلت من الوزارة تتجه نحو تطوير معايير عالية للتوقعات الأدائية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية(الحسين، ١٤٤١هـ، ٩).

وتمثل نواتج التعلم Learning Outcomes ما ينبغي أن يعرفه الطالب بحيث يكون قادرًا على أدائه بد دراسته لمقرر دراسي أو برنامج تعليمي معين، وتسعي مؤسسات التعليم جاهدة إلى صياغة نواتج التعلم المنشودة، بحيث تكون هذه النواتج واضحة للمعلم والمتعلم من أجل الحرص على تحقيقها وإكسابها للمتعلم بغية إعداد متعلمين قادرين على استيفاء متطلبات المجتمع وتطويره، وما يتطلبه سوق العمل في ضوء متغيرات المستقبل وما يتضمنه من معارف ومهارات متطورة(الجزار، ٢٠١٩، ٣٧٥).

ويذكر بكير وآخرون (Baker et al.,٢٠١٨) أن للقيادات المدرسة دورًا في تطوير نواتج التعلم ؛ إذ يمثلون الأساس في التحسين المستمر في المناهج الدراسية، وطرق التدريس وغيرها من العناصر التعليمية.

ويعد تحسين نواتج التعلم إحدى أهم المسؤوليات والتوجهات التي تولها الدول المختلفة في تطويرها وتحسينها وتطوير القائمين عليها من الطلاب والقيادات المدرسية في سياستها التعليمية حيث يشهد تجويد نوعية التعليم والارتقاء بمخرجاته اهتماما كبيرًا في أنظمة التعليم بدول العالم أجمع إذا يزداد الاهتمام بتكوين مجتمع المعرفة من خلال إعداد الطاقات البشرية المتمكنة معرفيًا ومهاريًا ومؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع (الثبيتي، ٢٠١٨)، وقد أوصت العديد من الدراسات (أبو حسين، ٢٠١٨؛ بخاري، ٢٠١٩؛ شراحيلي، ٢٠٢٠؛ الأمير والعمري، ٢٠٢٠؛عبد الغفور، وحرير؛٢٠٢١)

على ضرورة تبني نمط من القيادة المدرسية تركز على تحسين نواتج التعلم ، والتركيز على النمط القيادي الملائم وإقامة الدورات لقادة المدارس ليوفروا مناخ صفي مناسب يساعد على تحسين نواتج التعلم.

مما سبق تتضح أهمية دور قادة المدارس في تحسين نواتج التعلم في المؤسسة التعليمية ككل من خلال الأدوار المختلفة التي يمكن لقادة المدارس القيام بها لتحسين نواتج التعلم وحل المشكلات التربوية؛ لذا جاء البحث الحالي للتعرف على دور قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة البحث: Research Problem

تبذل المملكة العربية السعودية تبذل جهودًا كبيرة عن طريق وزارة التعليم ممثلة بإدارات التعليم في مختلف مناطق المملكة، من أجل إعداد كوادر قادرة على القيادة والمساهمة في إيجاد بيئة مدرسية إيجابية آمنة تتيح للطلبة فرص التعلم والتعليم المنشود، وبالرغم من ذلك فالتعليم لدينا يتعرض لانتقادات كبيرة باعتباره ما زال دون مستوى الطموحات لمواكبة التطلعات والجهود التي تبذلها الدولة، حيث كشفت العديد من الدراسات العلمية والتقارير الرسمية عن أوجه القصور التي يعاني منها هذا القطاع وأبرزت العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة المأمولة، كما أن هناك فجوة بين أهدافه المعلنة المنشودة، وواقعه الفعلي الميداني خاصة على المستوى الإجرائي والتنفيذي (البلاع، ١٤٢٨ هـ)

كما يؤكد ذلك القصور دراسة المالكي(١٤٣٠هـ) التي توصلت إلى أن المؤسسة التربوية في شكلها الحالي, لا تلبي الحد الأدنى المطلوب من الأهداف التعليمية التربوية، وعن القيادة المدرسية تحديداً تؤكد دراسة الشعيلان (١٤٢٧هـ) عن وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي لدى قادة المدارس، كما أوصت العديد من الدراسات السابقة بما يلي: ضرورة تبني نمط القيادة المدرسية التي تركز على تحسين نواتج التعلم لتحقيق برامج التحول الوطني ومؤشر الهدف الاستراتيجي الرابع من رؤية المملكة ٢٠٣٠ كدراسة شراحيلي(٢٠٢١) ، ضرورة اعتناء القيادات المدرسية بالأنشطة الصفية واللاصفية ومتابعتها، كدراسة (الأمير والعمري، ٢٠٢٠) عمل دورات تدريبية وورش عمل لقائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس التعليم بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة فيما يتعلق بجودة التعلم كدراسة (عبد الغفور، وحرير، ٢٠٢١) .

مما سبق يتضح مدى الحاجة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تحسين

نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين، وحرصا على الوصول بالتعليم الثانوي في المدارس السعودية عامة، وفي محافظة الطائف خاصة إلى الواقع المأمول والمطلوب في تحقيق نواتج تعلم فعالة، وانطلاقًا من أهمية دور مديري المدارس في تحقيق نواتج التعلم الفعال، ورغبة من الباحث بوصفه ممارس في الميدان بأهمية تقصي الدور المناط بمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم تأتي هذه الدراسة للوقوف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة البحث :Research Questions

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١-ما دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب المعرفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف ؟

٢-ما دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب المهاري من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف؟

٣-ما دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب الوجداني من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف ؟.

٤-ما مدي تواجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديري المدرس في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:Research Objectives يهدف البحث الحالي إلى:

١- التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب المعرفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف.

٢- الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب المهاري من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف.

٣- الكشف عن دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب الوجداني من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف.

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

أهمية البحث: Research Significance

يكُمن أهميَّة البحث الحالي فيما يلي:

أ-الأهمية النظرية: تنبع أهمية البحث من أهمية حرص وزارة التعليم بالمملكة على تحسين نواتج التعلم وتطوير نتيجة لواقع مؤشرات اختبارات (PISA-٢٠١٥, TIMSS ٢٠١٨) للمملكة العربية السعودية ، وذلك بدعم أدوار العاملين في المدارس وتطويرها ، والخروج بإطار مفاهيمي نظري للقيادات المدرسية، حول الممارسات والخبرات الناجحة التي يُعول عليها في تحسين نواتج التعلم المختلفة للطلاب، مما يدعم جهود الباحثين المهتمين بهذا المجال في توضيح الأدوار، والمسؤوليات المنوطة بمديري المدارس الثانوية تجاه تحسين التعلم، مما يعد إضافة للمكتبة العربية، من خلال تقديمه لإطار فكري للأدوار المنوطة بالقيادات المدرسية تجاه تحسين نواتجُ التعلم.

ب-الأهمية التطبيقية: قد تفيد نتائج هذا البحث صانعي السياسات التعليمية بوزارة التعليم في تطوير سياستها، ووضع خططها الخاصة بتطوير مهام مديري المدارس عند رسم الآليات المقترحة لتطوير نواتج التعليم، وتدريب وإعداد مديري المدارس في المرحلة الثانوية على تطوير الأدوار الناجحة لمديري المدراس، في الأدوار المعرفية والوجدانية والمهارية التي تحسن من تعليم وتعلم طلاب المرحلة الثانوية خاصة، والمراحل الأخرى بوجه عام، كما يُؤمل أن يفيد هذا البحث القائمين بمراكز التدريب التربوي في تحديد المتطلبات التدريبية للتطوير المهني للقيادات المدرسية تجاه تحسين نواتج طلبة المرحلة الثانوية، ووضع برامج تدريبية لذلك، وصانعي القرار في إدارات التعليم بوجه عام، والطائف بوجه خاص، في إعداد دليل إرشادي للممارسات الناجحة في تحسين نواتج التعلم وتطويرها للقيادات المدرسية.

حدود البحث Research Delimitations/Scope يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

١-الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على معرفة دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم الطائف في تحسين نواتج التعلم في الجوانب(المعرفية، والمهارية، والوجدانية) .

٢- الحدود البشرية: عينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمكتب تعليم

الطائف.

٣-الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (١٤٤٥ هـ)

٤-الحدود المكانية: عينة من مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف.

مصطلحات البحثDefinition of Terms

الدورRole : يعرفه نحيلي(٢٠١٤، ١٤٥) بأنه" مجموعة المهام والواجبات الرسمية وغير الرسمية التي تحقق ما يراد أو ما هو متوقع من مديري المدارس" كما يعرفه الباحث إجرائيًا بأنه" مجموعة من الأنشطة والممارسات والمعايير والمهام التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية الحكومية من أجل تحسين نواتج التعلم (المعرفية، والمهارية، والوجدانية) بمدارس مكتب تعليم الطائف.

مديري المدارس: يعرفها رسمي وآخرون (٢٠١٨) بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني "(ص. ١٠٨).

ويُعرفه الباحث إجرائيا بأنه: جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمكتب تعليم الطائف، والذين يمارسون أدوار إدارية وإشرافيه وتعليمية تجاه جميع العاملين في المدرسة بهدف تحسين نواتج التعلم المختلفة.

نو اتج التعلم Learning Outcomes يعرفه عبد العزيز (٢٠١٧، ٥٠٣) بأنها" كل ما يتطلب أن يكتسبه المتعلم من معارف، ومهارات، واتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرات تربوية معينة من خلال دراسته لمنهج معين.

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنها" كل ما يتوقع أن يكتسبه طالب المرحلة الثانوية من معارف، ومهارات، واتجاهات في ضوء الدور المتوقع لمديري المدارس الثانوية الحكومية لإكساب هذه المجالات للمتعلم بمكتب تعليم الطائف.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: أدوار مدير المدرسة نظرة تحليلية.

-الإدارة المدرسية: الإدارة Administrationعملاً يتم بوجود الإنسان ولصالحه؛ فهي تهتم ببناء الإنسان وتمكنه وصقل خبراته واستخراج مكنوناته وطاقاته المدفونة وقدراته المتعددة ن وتعد الإدارة المدرسية الوحدة القائمة بتطبيق السياسة التعليمية والتي يكون على رأسها مدير المدرسة ومسؤولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ولا يمكن فهما إلا في

ظل الإدارة التربوية (بدر، ٢٠١٠، ٢٢) ويعرف العجمي(٢٠١٦، ٢٧) الإدارة المدرسية ، بأنها: "جزء من الإدارة التربوية، وهي عملية تنظيم وتوجيه فعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق الأهداف التربوية "، ويعرفها أبو طربوش(٢٠١٧، ١٧) بأنها: "مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها"

ومما سبق يمكننا تعريف الإدارة المدرسية بأنها" :جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة التي يقوم بها المدير مع العاملين من معلمين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي (عقليا، أخلاقيا، اجتماعيا، وجدانيا وجسميا) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه."

- مدير المدرسة: يذخر الأدب التربوي بتعريفات عديدة لمفهوم مدير المدرسة فقد أشار أبو الوفا(٢٠١٢) أنه المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية بينما أشار الدعليج(٢٠١٥، ٢٣) بأن مدير المدرسة هو الذي يشرف على أعمال جميع من في المدرسة من طلبة وعمال وموظفين آخرين وهو الذي يقابل زوارها ويتابع بريدها الصادر والوارد ويمثلها في اللقاءات، ويشير علي(٢٠١٦، ١٧٧) إلى أن مدير المدرسة في المجال التعليمي يقصد بها (كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والتقويم لأعمال وأنشطة أفراد آخرين يعملون بقيادته من أجل تحقيق أهداف مرغوبة . ولقد أصدرت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية توجيهًا باستخدام مسمى لفظ "قائدة" و"قائد مدرسة" مسمى، بدلا من مسمى "مدير" ومديرة المدرسة" في الإصدار الرابع للدليل التنظيم والإجرائي، وقد عُرف قائد المدرسة وفقًا للدليل التنظيمي لمدراس التعليم العام بأنه: "المسؤول عن قيادة المدرسة تربو يا وتعليميا لتحقيق الأهداف المنشودة(وزارة التعليم، ٢٠٢٠ ، ٣٤.)

مما سبق نجد أن مدير المدرسة هو: الشخص المعين رسميا من قبل وزارة التعليم بوظيفة مدير أو مسؤول ليكون مسؤولا مباشرا عن جميع جوانب العمل في المدرسة

وعلى توفير الإمكانات والظروف المناسبة للعملية التعلمية التعليمية.

-أهمية مدير المدرسة: يعد مدير المدرسة أحد أهم عناصر منظومة التعليم، ويبرز أهمية مدير المدرسة كما ذكر لندا وآخرون (Linda et al.٢٠١١) في مساهماته في إعداد الطلاب للحياة، وتهيئة المدرسة لكي تكون إحدى مؤسسات المجتمع الفعالة في تحقيق تطلعاته وإمداده بركائز النهضة والدعائم الثابتة، وير ى نحيلي (٢٠١٢) أن دور القائد يتمثل في تهيئة كافة الظروف والإمكانات المتاحة للمعلم؛ لجعله أكثر قدرة على تدريس الخبرات التعليمية التي يقد مها للطالب ورفع وتحسين مستوى أداء المعلم: مهنيا وتقنيا وفنيا، وحثهم على الاطلاع المستمر لكل ما يستطيع الحصول عليه من بحوث أو كتب تربوية ، سواء كانت متصلة بمواد تخصصه أو بالتربية والتعليم عامة، وتهيئة منا خ تربوي وتعليمي ملًئم لتحقيق علًاقات إنسانية قائمة على المحبة بين منسوبي المدرسة من مشرفين ومشرفات ، وإداريين وإداريات، ومعلمين ومعلمات، كما يذكر الشهري (٢٠١٨) أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال دوره في النهوض بالعملية التعليمية- التعلمية في كافة جوانبها الإدارية التعليمية، والعمل مع الطلاب أنفسهم، فيدرس كل ما يؤثر في الطلبة من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات، ويسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام. ويذكر بعض الباحثين أ ن للقائد المدرسية ركيزة أساسية في التعليم والتعلم.

-أدوار ووظائف مدير المدرسة: ويقوم مدير المدرسة بمجموعة من الأدوار التكاملية التي يتداخل بعضها مع البعض ولا يمكن الفصل بينهما ومن هذه الأدوار:

أولا: الدور القيادي:

-لدية القدرة على التأثير في الأخرين. -تحفيز القدرات والمعلمين وقيادتهم نحو الوصول للأهداف.

-لديه القدرة على التغير والتجديد والابتكار. - يهيئ البيئة التعليمية المناسبة للإنجاز.

-المبادرة في تقديم التصورات والاقتراحات والأفكار الجديدة.

- النهوض بالعمل المدرسي وتحسين الأداء.

-نشر المعلومات والبيانات اللازمة لتحسين سير العمل حيث أنه مطلع على السياسات والنظم.

-توجيه وتنسيق نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف.

- القيادة العادلة التي تحترم الأفراد وشخصياتهم (أحمد، ٢٠١٥).

ثانيًا: الدور التخطيطي: التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية, واستثمار كافة الموارد ، والقوى البشرية المتيسرة، لذا من الضروري أن يبني مدير المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة, أما قيامه بدورة التخطيطي فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، ومن تلك الأدوار التخطيطية لمدير المدرسة:

-التخطيط التدريسي: يعرف التخطيط التدريسي بشكل عام بأنه مجموعة من التدابير التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن التخطيط التدريسي يتضمن تحديد أهداف واضحة، كما يتضمن تحديد مجموعة من الإجراءات المناسبة، والتي تكفل هذه الأهداف والتخطيط للإشراف التربوي يمثل الوسيلة التنظيمية لمواجهة مشكلات التعليم، وتوفير الخدمات التعليمية المناسبة للطلبة وإشباع حاجات المعلمين ومساعدتهم في حل مشكلات التعليم. والمشرف التربوي لا يستطيع أن يستغني عن التخطيط لأنه يتعامل مع مجموعات مختلفة من المعلمين، تتنوع في خبراتها وقدراتها وحاجاتها، كما يتعامل مع مجموعات من الطلبة ومجموعات متباينة من البيئات التربوية التي تختلف في أهدافها وحاجاتها، من هنا تبرز أهمية التخطيط لتحديد الأهداف التي يضعها المشرف، والأولويات التي ستبدأ بها والاحتمالات التي سيواجهها، إذ عليه أن يخطط لإثارة اهتمام المعلمين على النمو من خلال دراسة مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم وتوجيه جهودهم للاهتمام ببرامج تحسين التعليم (عبد الهادي، ٢٠١٢).

ثالثًا: الدور الإداري والفني :

أ-تنمية المعلمين مهنيًا :من أهم وظائف مدير المدرسة في المجالين الفني والإداري تنمية معلمي المدرسة مهنيا، ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهمة عليه تنمية نفسه مهنيا قبل أن يقوم بتنمية المعلمين العاملين تحت إدارته وإشرافه. وتحتاج هذه العملية من المدير أن يتعرف بوسائل علمية متعددة حاجات المعلمين المهنية ويعمل على تلبيتها سواء بترشيحهم للدورات التدريبية، أو ورش العمل ،أو حلقات النقاش أو غير ذلك. وإذا ما صمم مدير المدرسة للمعلمين برنامجا تدريبيا أو نفذ برنامجا تدريبيا فعليه أن يكون ملما بجوانب عدة تدعم التدريب وتعززه مثل: نظريات التعليم والتعلم واستراتيجيات التدريس، وسيكولوجية التعليم، وأساليب إدارتهم وتقبل أخطائهم،

وإثارة دافعيتهم للنمو والتعلم والتفاعل والإسهام الإيجابي، وتجريب الأفكار الجديدة سعيا للإبداع والتميز (أبو حسين، ٢٠١٨).

ب-تطوير المناهج التربوية: إن التغيرات التي تحصل في بيئة المناهج التربوية ومحتواها، والتطويرات التي ترافقها في تقنيات التعليم وأساليب استخدامها، داخل المدرسة وخارجها، نتيجة للعلاقات القائمة بين محتوى المناهج وطرائق التعليم والتقنيات الملائمة، أمر يستدعي تجديدا في تأهيل المعلم، وإثراء خبراته العلمية (القحطاني، ٢٠١٤).

رابعًا دور مدير المدرسة كمشرف تربوي:

يشتمل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي على جميع جوانب العملية التعليمية، والتي هي مجال عمله وميدانه، لذلك يعتبر مدير المدرسة ركيزة مهمة في تطوير نوعية التعليم، باعتباره الهدف الأول الذي يسعى لتحقيقه بكفاية وفعالية، ومن أهم الأدوار التي يقوم بها هي التنمية المهنية للمعلم وللمعلم الجديد على وجه التحديد، وتحسين مهاراته التعليمية والأخذ بيده نحو التطور المستمر، ومساعدته على حل ما يعترضه من مشكلات، باعتباره أحد العناصر الرئيسية في الموقف التعليمي، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة، وتفعيل هذه الخبرات والعمل على تبادلها (حسيني، ٢٠١٥).

ويذكر البابطين (٢٠١١، ١٤) أن العملية الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة: "مظهر من مظاهر الإدارة المدرسية، وهي عملية قيادية تعاونية منظمة، تتمثل في السلوك القيادي الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة القادر على إحداث التغيير والتطوير في العملية التعليمية." وبالتالي، يقع على عاتق مدير المدرسة مجموعة من المهام التربوية الفنية والإدارية والإنسانية التي ينبغي القيام بها أثناء ممارسته لعمله، ومن أبرزها تحسين العملية التعليمية:

وفي هذا الدور يتعامل مدير المدرسة مع جميع جوانب العملية التربوية، وذلك من حيث:

أ-الطلبة: حيث يسعى إلى تحقيق أهداف العملية التربوية التي تتمثل في تحقيق النمو المتكامل للطالب معرفياً، ووجدانياً، واجتماعياً، وخلقياً، وروحياً، وغرس قيم العمل الاجتماعي التطوعي، ومراعاة الفروق الفردية، وعدم الاقتصار على تقديم المعلومات والمعارف للطلبة، دون تمثلها وممارستها في حياتهم اليومية (عبويني، ٢٠١١).

ب-المعلمون: ويتمثل دور مدير المدرسة في علاقته مع المعلمين، من حيث مساعدة المعلمين، لا سيما الجدد في الإعداد للدروس التعليمية إعداداً منتظماً متكاملاً.

جـ-المنهاج الدراسي: ويتمثل دوره في التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها للمساعدة في النمو الشامل المتكامل للطلبة.

د-التدريب: ويتضمن: (البدري، ٢٠١٣).

١-اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين الجدد وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.

٢-المشاركة في ترشيح المعلمين وفق احتياجاتهم للبرامج التدريبية المتخصصة.

٣-تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية وتقويم استفادتهم منها.

-صفات مدير المدرسة الناجح: مدير المدرسة هو أساس التنظيم المدرسي في الإشراف وتسيير الأمور الفنية والإدارية وأمور العلاقات مع الطاقم المدرسي، ويذكر الجوابرة صفات المدير الناجح كالاتي:

-المعرفة بقيم العمل التربوي في المؤسسات التعليمية.

-الإحساس بالمسؤولية وتقديرها.

-سعة الصدر وضبط النفس.

-إدراك حاجات الطلبة ضمن مراحلهم الدراسية وخصائصها

-التواجد المثمر بين الطلاب .

بينما يضيف سلمان (٢٠١٥) عددًا من صفات المدير الناجح منها:

- رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة.

-الشخصية المحببة والمتكيفة مع تغيرات المجتمع.

-الثقافة العالية مع الوعي بما يواجهه المجتمع من مشكلات.

-التواضع والإخلاص والأمانة.

-الخبرة العملية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.

-القدرة على مواجهة المشكلات المدرسية والتنبؤ بها قبل حدوثها

ومما سبق نجد أنه من الضروري لمدير المدرسة أن يتمتع بعدد من الخصائص المعرفية والمهارية والثقافية مع الانفتاح على الأفكار الجديدة في مجال الإدارة المدرسية بهدف الابتكار، وتحسين نواتج عملية التعلم في المنظومة التعليمية والتعامل مع المهام

المتنوعة.

-أنماط القيادة المدرسية: تتعدد أنماط القيادة المدرسية، وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت دراسات عديدة التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات، وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينها تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه (الطيب، ٢٠١٢).ويمكن إيجاز هذه التصنيفات في الآتي:

أولاً: الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة: يُعد هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس ويبر Max Weberوقسمت تبعا لذلك إلى:

١-النمط التقليدي :هو نوع من القيادة التي يضفيها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القائد، وأساسها تقديس واحترام كبير العمر لأن لديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية)، حيث تقوم القيادة على الأبوية لشخصية القائد؛ ويتميز سلوك القائد بالجمود أو محافظته على الوضع الراهن دون تغيير، لأن مقاومة التغيير تعتبر عاملا مهما في تعزيز سلطته القيادية وتقوية نفوذه.

٢-النمط الجذاب (الملهم): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية معنوية وقوة جذب شخصية يستطيع التأثير القوى بتابعية وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، لديه قوة خارقة، قوة شخص ملهم، يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل ما لا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة، وأي إشارة منه هي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

٣-النمط العقلاني : ويقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعملوا نفس الشيء)، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، حيث قد يوقع العقوبات على

الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين ، و هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة .(مرسي، ٢٠١٢، ١٤).

ثانيًا: أنماط القيادة بناءً على السلوك القيادي :

١-القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) :Autocratic حيث يتبع القائد أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، على أنه دائم الشك فيهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم، وتقوم القيادة الأوتوقراطية على عدة أسس هي:

أ-التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسئولًا أعلى منه في مديرية التربية والتعليم، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته، ثم يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها.

ب-الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم المقررات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة، ويكلف المديرون المعلمين والمرؤوسين بتنفيذها دون أن يكون لهم حظ في التخطيط والتقويم.

جـ-سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المعلمين والمرؤوسين، وللرئيس الأعلى من قبل المديرين نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه، فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداهنة من المرؤوسين لرؤسائهم، ويقابل هذا الولاء شعور متدن جدًا من الولاء للمرؤوسين أو الحرص على رضاهم وتلبية رغباتهم.

د-غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من المعلمين وغيرهم الملزمين (بإتباعها والخضوع لها)، ويتم انتهاج الطريقة نفسها من قبل المعلمين نحو طلائعهم.

هـ-غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية، وبالانفراد في تحديد طريقة ذلك وفي اتخاذ القرارات. ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون أو يودون القيام به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وعدم احترامها، وعدم احترام فرديتهم وخصوصياتهم، وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وقلة الانتماء للمهنة لدى المعلمين.

و-غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم بإتباع طرق محددة في

التعليم والسلوك، وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها.

ز-التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية، والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم، وعدم مراعاة الفروق الفردية بينهم. (سلامة، ٢٠١٤، ٤٥)

٢- القيادة التراسلية (الفوضوية) :Laissez Faire Style وقد يشار إليها بالسائبة أو الحرة والمطلقة أيضًا. ويتميز هذا النمط بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظرًا لتميز المدير بالشخصية المرحة، ومن سمات القيادة التراسلية ما يلي :

-إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في اتخاذ المهمات دون أدنى تدخل فيها.

-عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبًا ما تكون في حدود معينة.

-عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.

-عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدًا، ولذلك نبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.

-ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية، ضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات (الطيب، ٢٠١٢).

ويعد هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل، فتحقيق أهداف المدرسة متروكة للحظ فقط، وكثيرًا ما يجد المعلمون أنفسهم في ظل هذا النمط القيادي عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح والتوجيه والإرشاد من جانب القيادة.

٣- القيادة الديمقراطية :Democratic وتقوم على مجموعة من الأسس وهي:

أ-الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية الاتجاه، وتشجيع الابتكار والإبداع والتجديد والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ.

ب-التحديد الواضح لوظيفة كل عضو في المدرسة، ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين العاملين.

ج-تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة، ومتكاملة بعيدًا عن الذاتية والأنانية.

د-إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

هـ-تكافؤ السلطة في المسؤولية، حيث يقوم القائد تمشيا مع مبدأ المشاركة في القيادة بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتوفير فرص النجاح لهم.

و-اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ دون محاباة أو تحيز.

ز-الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة والمجتمع المحلى، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهًا بناء، وتعزيز انتمائه لمجموعته وثقته بنفسه وبالآخرين واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.

ح مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه، وفي اتخاذ القرارات، بحيث تراعى الاختلافات في وجهات النظر والاجتهادات الظنية دون أن تطغى ناحية على أخرى.

ط-إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى، وذلك بتعريفهم بسياسات المدرسة وأنشطتها، وبرامجها وبالقيام بأنشطة اجتماعية وثقافية وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية النشء وتوجيهه(البابطين، ٢٠١١، ٢٣)

المحور الثاني: نو اتج التعلم

لا يوجد اتفاق محدد حول مفهوم نواتج التعلم في مختلف دول العالم؛ لأن معظم الذين يستخدمونها في معظم الدول لا يوجد لديهم تصور جوهري في النظر للمفهوم فقد وصف تايلور (Tyler, ٢٠٠٩,٧٨٠) مفهوم نواتج التعلم بأنها: "بيان ما هو متوقع أن يعرفه ويفهمه المتعلم، أو يكون قادرًا على القيام به، أو إظهاره، أو تنفيذه في فترة نهاية التعلُم ؛ وإكمال تعلمهم بنجاح، أو ما يمكن أن توقعه من امتلاك الطلبة للمعارف والمهارات والقدرات نتيجة مشاركتهم أو مروره م بتجارب وخبرات من خَلال المقرر والبرامج، وتحدد نواتج التعلم القدرات الجديدة والمختلفة، وطرق التفكير والممارسة

التي يمكن أن يطورها الطلبة بشكل مقبول"، ويعرفها اللويش(٢٠١٦، ٢٠٢) بأنها "تللك النواتج التي تتضمن مجموعة من المستويات المستهدفة ومنها: مستوى المؤسسة، ويركز على خصائص الخريج المثالي من الجامعة ومستوى البرامج ن ويتناول نواتج التعلم المتوقعة من الطلبة المسجلين في برنامج أو في قسم، ومستوى المقرر، ويركز على نواتج التعلم المتوقعة من الطلاب الذين يدرسون مقرر في مستوى معين في البرنامج" ، ويعرفها عبد العزيز(٢٠١٧، ٥٠٣) كل ما يتطلب أن يكتسب المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة من خلال دراسته لمنهج معين"؛ بينما يرى خوجة (٢٠١٨، ١٥٨) أن نواتج التعلم المستهدفة هى النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الطلاب من خلال برامجها المختلفة والمرتبطة بالمعايير الأكاديمية وتعكس رسالتها وتكون قابلة للقياس وترتبط بشكل واضح بالمحتوى التعليمي والطرق المختلفة للتدريس وتقويم الطلاب وتؤدى إلى تحقيق مواصفات الخريج وتصنف إلى المعرفة والفهم والمهارات الذهنية، والمهارات المهنية والعلمية والمهارات العامة والمنقولة ؛ بينما أورد محمد (٢٠٢١) أن مفهوم نواتج التعلم هو كل ما يتوقع أن يكتسبه المتعلم ؛ من معارف، ومهارات، واتجاهات، وقيم، وفق مقاييس محددة، وما خططت المؤسسة والمعلم ليكتسبه المتعلم حتى يكون قادرًا على أدائه في نهاية مقرر دراسي معين أو برنامج تعليمي معين.

ومما سبق يمكننا القول بأن معني مصطلح نواتج التعلم يتضمن:

-مجموعة من العبارات التي تصف ما ينبغي أن يعرفه الطالب، ويكون قادرًا على أدائه، ويتوقع من الطالب إنجازه نتيجة لحدوث عملية التعلم "الخبرة التعليمية"- في نهاية مقرر دراسي أو برنامج محدد،

-النتيجة النهائية لعملية التعلم، بعد الانتهاء من وحدة للدراسة، أو على المدى البعيد، بعد الانتهاء من عملية التعلم.

-سلوك إيجابي يتوقع أن يكتسبه المتعلم نتيجة تفاعله مع موقف تعليمي، وتأثره بعناصره.

-التغير القابل للقياس في مستوي تعلم الطالب كحصيلة للمعارف، والعلوم، والمهارات التي يمتلكها الطالب عند تخرجه من مساق (مقرر دراسي) معين، أو عند إنهائه برنامجه العلمي.

- قابلية نواتج التعلم للملاحظة، والقياس، أي قابلية الناتج المستهدف لأن يكون موضع

ملاحظة، وضبط، وقياس من طرف المعلم، أو المتعلم، أو غيرهما.

٢-أهمية نواتج التعلم (المعلم، الطالب، المؤسسة التعليمية، المجتمع)

تُعد نواتج التعلم من المقومات الأساسية التي يعتمد عليها بشكل متزايد في المعايير المهنية والتعليمية والمناهج ومعايير التقييم ن ويتم تحديد نتائج التعلم في كل من هذه الوثائق في مستويات متفاوتة من التفاصيل ولخدمة أغراض مختلفة كوضع التوقعات حول قدرات الشخص بعد الانتهاء من التأهيل وتوجيه عملية التدريس، وتوجيه عملية التقييم (European Commission,٢٠١٣)

وتتضح أهمية نو اتج التعلم فيما يلي:

أ-أهمية نواتج التعلم للطالب: تتضح أهمية تحسين نواتج التعلم للطالب فيما يلي(الباسل، ٢٠١٧، ٨١؛ Nurmoslim et al, ٢٠١٧)

-تحقيق تعلم أفضل ؛ حيث تكون جهود المنظومة التعليمية موجهة لإكساب الطلب نواتج التعلم المقصودة.

-التعلم الذاتي في ضوء أهداف واضحة ومحددة.

-التعاون النشط بين الطالب والمعلم في اطر اكتساب النواتج المقصودة.

-التقويم الذاتي وتطوير الأداء أولاً بأول في ضوء قواعد واضحة محددة.

-زيادة معدل الأداء والمستويات العليا للتفكير في سبيل إنجاز المهام المرجوة.

-زيادة فرص النجاح لاكتساب نواتج التعلم المنشودة.

-تساعد التغذية الراجعة على تقويم الطالب وتطوير أداءه باستمرار.

ب- أهمية نواتج التعلم للمعلم: تتضح فيما يلي(الغامدي، وزغاوي، ٢٠١٨، ١٦؛)

-تنظيم أعماله بما ييسر اكتساب طلابه لنواتج التعلم المقصودة بعيدًا عن العشوائية.

-التركيز على الأولويات المهمة بما يتناسب واحتياجات الطلاب.

-اختيار محتوى المقرر الدراسي واستخدام استراتيجيات التعليم والتعلم التي تمكن الطالب من اكتساب نواتج التعلم المقصودة.

-تحديد الأنشطة التعليمية التي تحقق الأهداف المنشودة.

-اختيار أساليب التقويم الموضوعية الملائمة للتحقق من مدى اكتساب الطالب نواتج التعلم المقصودة.

-زيادة فرص اتصال المعلم بزملائه ومناقشة نواتج التعلم المستهدف اكتسابها للطلاب بما يحقق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.

-التنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج تقويم نواتج التعلم لدى الطلاب.

جـ- أهمية نواتج التعلم للمؤسسة التعليمية: تتضح فيما يلي(عبد العزيز، ٢٠١٧، ٥٠٨)

-ضمان الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية.

-توحيد جهود العاملين بالمؤسسة نحو تحقيق أهداف محددة.

-توفير قواعد واضحة للمحاسبية يمكن تطبيقها على جميع الأطراف المعنية.

د-أهمية نواتج التعلم للمجتمع: تتضح فيما يلي(مجدي؛ حسن، ٢٠١٠، ٦)

-ثقة المجتمع في المؤسسة التعليمية بأن أبناءه يتلقون تعليمًا وتدريبًا قائمًا على أسس جيدة تلبي احتياجات المهن التي تنهض بعمليات التنمية.

-الارتقاء الدائم بمستوى المهن المجتمعية.

-توفير فرص لأبناء المجتمع بما ينعكس على مستوى معيشة الفرد والمجتمع.

-نماء قيم ومهارات المواطنة والانتقاء لدى أبناء المجتمع .

٣-شروط صياغة نو اتج التعلم :

من خلال الاضطلاع على الأدبيات والدراسات (حسيني، ٢٠١٥؛عبد العزيز، ٢٠١٧؛ شراحيلي، ٢٠٢٠؛عبد الغفور، وحريري، ٢٠٢١) أمكن الخلوص إلى شروط صياغة نواتج التعلم في النقاط التالية:

-أن تكون مرتكزة حول المتعلم والتركيز على ناتج عملية التعلم.

-إمكانية قياسها ، ووضوح المعني من خلال استخدام لغة بسيطة وأفعال محددة تعبر عن مستوى الأداء.

-عدم التكرار وتجنب جمع الجملة الواحدة بين أكثر من ناتج تعلم .

- أن تراعي متطلبات الخريج وأصحاب العمل.

-أن تكون واضحة بالنسبة لكل من المعلم والمتعلم وأولياء الأمور.

-أن تركز على الجانبين النظري والتطبيقي للمتعلم.

-أن تتنوع الأهداف ما بين معرفية، ومهارية، ووجدانية، وتنموية.

ويشير قاسم (٢٠١٠، ١٢) أن نواتج التعلم يجب أن تشتمل تلك النواتج على خصائص الأهداف الذكية والتي تتمثل فيما يلي:

-أن تكون محددة : أي تصف بدقة ما الذي يمكن للطالب القيام به.

-قابلة للقياس: أي تصف ما الذي يمكن ملاحظته أثناء التعلم أي الفعل الذي يحتويه

ناتج التعلم.

-أن تتضمن فعلاً نشطًا: أي تصف الفعل النشط الذي يطلب من المتعلم القيام به مثال:

ينتج-يقترح-يصمم.

-أن تكون ذات صلة بالطالب وامكانياته وحاجاته الشخصية وامكانياتعملية التعليم والتعلم.

-أن تكون ذات وقت محدد: أن أن يتحقق الناتج بانتهاء تدريس الموضوع المحدد أو المقرر الدراسي وبالتالي يعكس الحد الأقصى لزمن اكتساب الناتج

٥-خصائص نواتج التعلم الجيدة:

من خلال مطالعة الأدبيات ذات الصلة بنواتج التعلم (الغامدي، ٢٠٢٠؛محمد، ٢٠٢١) أمكن الخلوص إلى خصائص نواتج التعلم الجيدة في النقاط التالية:

أ- التفاعل بين مستوى المشاركة في الأنشطة وأسلوب تقييم الطلاب في بيئة الفصل.

ب- يجب أن تكون نواتج التعلم محددة أي تصف ما يمكن أن يفعله الطالب بشكل صحيح.

جـ- أن يتم تحديدها بوقت؛ أي أن النتيجة ستتحقق بنهاية تدريس موضوع أو مقرر في وقت محدد.

د- يجب أن تكون نواتج التعلم قابلة للقياس ، أي أنها تصف ما يمكن ملاحظته داخل قاعات الدراسة المختبرات المعملية.

هـ-أن يكون الإنجاز المقصود للمتعلمين ذا مغزى.

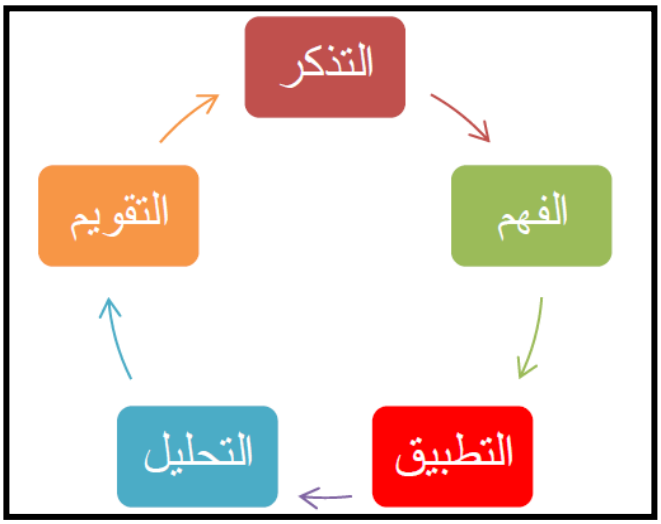
و- أن يكون الإنجاز المقصود للمتعلمين قابل للقياس.

٦-تصنيف نو اتج التعلم.

لقد صنف التربويون نواتج التعلم إلى ثلاث مجالات رئيسة يقابل كل مجال منها جانبًا من جوانب الشخصية التي تسعى المنظومة التعليمية إلى بنائها وتكوينها لدى الطلاب ، وتتمثل هذه المجالات في المجال المعرفي ، والمجال المهاري، والمجال الوجداني ويمكننا توضيحها كما يلي (فخرو،وآخرون، ٢٠١٣؛ علام، ٢٠١٩) :

أ-الجانب المعرفي: يمثل النشاط الفكري للإنسان الذي يركز على العمليات العقلية البسيطة ويمتد إلى العمليات الأكثر تعقيدًا من خلال التذكر والفهم والتطبيق والتحليل والتركيب وانتهاء بالتقويم، ويحصل عليه عن طريق المعلومات والحقائق

والمعارف، ويقاس بالاختبارات التحصيلية (المقالية والموضوعية)وتعد الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة البيئة التعليمية في المدرسة ووضع معايير التقويم والشكل رقم (١) يوضح المستويات المعرفية لجوانب التعلم (رسمي، ٢٠١٨، ١١١)



شكل (١) المستويات المعرفية لجوانب التعلم (إعداد الباحث)

ب- المجال الوجداني: حيث يركز على السلوك المرتبط بالمشاعر والعواطف والانفعالات والميول والقيم والاتجاهات، ويقاس بالمقابلات والنقاش وبطاقات الملاحظة، وتعد المدرسة الوحدة الأساسية التي يعهد إليها تحقيق أهداف التربية ومن خلالها يتعلم الطلاب المعرف والخبرات ويكتسبون المهارات والقيم والاتجاهات والميول، ويتطلب نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها تكاتف الجهود وتوفير المناخ التعليمي الجيد والمناسب، وتوفير المرافق الجيدة والتجهيزات المدرسية، وتوفير خدمات الإرشاد والتوجيه من أجل تحقيق الصحة النفسية وتعزيز الأمن الفكري(البطاينة، ٢٠١٦، ٢٧١) كما أن من أدوار القيادة المدرسية التوجيه الفردي للطلاب الذين يعانون من انخفاض مستوى التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم وتوفير الخدمات العلاجية اللازمة للطلاب المرضى كما يقع على عاتق القيادة المدرسية التوجيه والإشراف على البرامج التعليمية وتطويرها. (ناصر الدين، ٢٠١٦، ٨)

جـ- الجانب المهاري: يشتمل على المهارات الحركية عند المتعلم التي تتطلب استخدام

وتناسق عضلات الجسم، وتقاس باختبارات الأداء وبطاقات الملاحظة، حيث تكون مسؤولية قائد المدرسة ادراك حاجات المدرسة بوصفها مجتمع تربوي متكامل يسعى فعلى مدير المدرسة المشاركة في مختلف النشاطات والفاعليات المدرسية، والإسهام بالتعاون مع العاملين في المدرسة بالتخطيط لاي نشاط تربوي فالنشاطات التربوية هي تلك البرامج التعليمية التي تضعها وتنظمها القيادات التربوية ويقبل عليها الطلاب ويزاولونها بشوق وميل تلقائي لتحقيق أهداف تربوية معينة(العتيبي وآخرون، ٢٠١٧، ٣٣)، كما ينبغي على قائد المدرسة الاهتمام بالأنشطة الصفية والندوات التربوية والدورات التدريبية لإفادة المدرسة والعملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة(آل حسين، ٢٠١٨، ١٠١)

٧-تقويم نواتج التعلم: هي عملية إصدار حكم على مستوى اكتساب الطلاب لنواتج التعلم المقصودة؛ وتشخيص جوانب القوة في أدائه وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها؛ ويتطلب تقويم نواتج التعلم توافر مجموعة من التحديات يمكننا إيجازها فيما يلي:

-نواتج تعلم محددة، تمثل محكات ضمان الجودة التي ينبغي أن يصل إليها الطالب.

-مهام أو أدوات تقويم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار الحكم على مستوى تحقيق الطالب لنواتج التعلم المستهدفة .

-المقارنة بين المستوى الحالي لأداء الطالب ونواتج التعلم المطلوبة.

-أن تكون عملية تقويم أداء الطالب شاملة التشخيص والعلاج والوقاية معًا.

-توفير مقاييس تقدير Rubrics لتقدير مستويات الطلاب في نواتج التعلم.

-توافر شواهد مساندة للأداء. (مجدي، حسن، ٢٠١٠، ٨)

ويشير دندري(٢٠١٠، ٩) أن من أبرز أهداف تقويم نواتج التعلم ما يلي:

-تحسين تعلم الطلاب: بحيث يدعم التقويم تعلم الطلاب، ويعكس للمتعلم والمعلم مستوى التحصيل الحالي فقط، بل يظهر التحسن في قدرات الطلاب وبالتالي زيادة الثقة والدافعية لهم.

-تحديد جودة البرامج والخريجين: بحيث تولي جهات المراجعة والاعتماد اهتمامًا خاصًا لوضع نواتج التعلم وتقويمها عند مراجعة واعتماد البرامج والمؤسسات التعليمية.

٨-نو اتج التعلم في المملكة العربية السعودية:

يشهد التعليم في المملكة العربية السعودية خلًال السنوات الماضية قفزات كبيرة

وتطورًا هائلاً شمل جميع جوانب العملية التعليمية على المستو ى: التعليمي، والإداري، والفني والتكنولوجي، وقد لحق هذه التطور اهتمام خاص بتطوير التعلم والتعليم؛ بهدف تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الارتقاء بالتعليم وتجويد المخرجات، وتحقيق مؤشرات أداء عالية؛ تُسهم بوضع المملكة في مصاف الدول المتقدمة بالتعليم ؛ وهو ما دفع وزارة التعليم لمواكبة الرؤية برسم آليات مقترحة؛ لتحسين تجويد نواتج التعليم في المملكة العربية السعودية.

وتولي وزارة التعليم اهتمامًا كبيرًا لموضوع نواتج التعلم ؛ حيث بدأت تهتم بها في كافة المستويات- خاصة التدريبية- من عقد لقاءات وملتقيات ودورات تدريبية موجهة إلى قيادات/ قائدات المدراس، وقد عقدت الإدارة العامة للتعلم في المنطقة الشرقية ورشة عمل بعنون: "الأدوار التكاملية لإدارة الإشراف التربوي ومكاتب التعليم في تحسين نواتج التعلم ، ورفع مستوى التحصيل الدراسي في الفترة من ١٩ - ٢٢ / ١١ / ٢٠١٩ ، وأوضحت فيها أبعاد العمل التكاملي بين مكاتب التعليم وإدارات الإشراف التربوي، وتركيز الجهود؛ لتقليل الفاقد التعليمي، وتحسين نواتج تعلم الطلبة، وتقديم رؤية مشتركة بين رؤساء الأقسام في إدارة الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بمكاتب التعليم في تحسين نواتج التعلم (وزارة التعليم، ٢٠٢٠).

وتنفيذ للتوجهات التي توليها وزارة التعليم تجاه تحسين مخرجات التعليم في مدينة جدة، بدأ الاهتمام بتطوير قيادات المدراس والمشرفين والمشرفات التربويات في جانب تحسين نواتج التعلم حيث عقد مكتب التعليم بشمال جدة ورشة عمل بعنوان: "رفع مستوى التحصيل الدراس ي، وتجويد نواتج التعلم في ضوء نتائج الاختبارات التحصيلية والدولية". وناقشت الورشة مكامن الخلل، ووضع الحلول والتوصيات التي من خلًلها يستطيع قائد وقائدة المدرسة بناء خططه للنهوض بالعملية التعليمية، والرفع من نواتج التعلم ؛ للوصول إلى جيل متعلم منافس في جميع المحافل الدولية (وكالة الأنباء السعودية الإخبارية، ٢٠١٩)

كما شهد توجيهات لوزارة التعليم خلال الأشهر الأخيرة من عام ٢٠٢٠ التركيز بشكل كبير على نواتج التعلم حيث قامت الوزارة التعليم ببناء خطط مرحلية بدأ تنفيذها خلًال هذا العام (٢٠٢٠)، تستهدف العملية التعليمية بجميع عناصرها وفئاتها الإشرافية والمدرسية المختلفة، وتهدف إلى تحسين النواتج المعرفية والمهارية والنواتج المرتبطة بالقيم والاتجاهات، وذلك بالقيام بتحديد نقاط القوة في العملية التعليمية

وتعزيزها واستثمار خبراتها، وتحديد نقاط الضعف؛ لاستهدافها بالدعم والتصحيح والمعالجة، ومتابعة مستوى التحسن وتوثيقه كميا ونوعيا ؛ للتأكد من أن نواتج التعلم التي تتوافق ومتطلبات التنمية وحاجة سوق العمل الحالية والمستقبلية، وتحتوي الخطة على أكثر من (٢٠) آلية للارتقاء بالأداء التعليمي داخل الفصول الدراسية، ودعم الفعاليات والبرامج والأنشطة المنفذة في المدرسة، وتشمل الخطة جميع القطاعات الإشرافُية في إدارة التعليم، وتراعي كل الفئات والمستويات بالمراحل المختلفة.

ويؤكد مضمون الخطة جملة من المهام والمسؤوليات المطلوب من قيادة المدرسة القيام بها، ومنها: العناية التامة بالبرامجُ المقدمة إلى الطلبة، وتهيئة المرافق لممارسة الأنشطة التعليمية، وضرورة تفعيل مرافق المدرسة من المعامل والمختبرات ومراكز المصادر ومراكز الموهوبين واستثمارها في البرامج المقدمة، وتضمين ذلك في الجدول الدراس ي، والعناية ببرامج تعزيز التواصل الب ناء بين العاملين في المدرسة: قادة ومعلمين وطلبة وقادة، والاهتمام بالبرامج المعززة للسلوك الإيجابي والتحصيل الدراسي وحل المشكلًات (وزارة التعليم، ٢٠٢٠).

وفي السياق ذاته أصدرت إدارة الأداء الإشرافي والمدرس ي التابعة للإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم منظومة مؤشرات نواتج التعلم الخاصة بالإداء الإشرافي والمدرسي من العام (٢٠٢٠) وحددت في ضوئها مهام قائدة المدرسة، ويتم تقييمها بناء على ذلك، وتمثل أبرز تلك المهام القيمة المضافة في التحصيل الدراسي المقاسة من قِبل المشرف التربوي، وفاعلية معالجة المهارات الأساسية للطلبة، وتقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية، وترتيب المدرسة والمدراس المُغذية لها في اختبار القدرات، وتقدير التأثير الجماعي للمدرسة في سلوك الطلبة، وترتيب المدرسة في انتظام الطلَّب استنادًا إلى سلسلة الغياب، ومستوى الممارسة التدريسية للمعلم القائمة على التعلم النشط، والزيارات الفنية لقائد المدرسة والمشرف التربوي، ورئيس القسم ، وترتيب المدرسة في الإداء النوعي للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم ، وزيارة القيادات التقويمية لنواتج التعلم في المدراس, والتقويم النوعي الوزاري للإجراءات التصحيحية لنواتج التعلم (وزارة التعليم، ٢٠٢٠).

٩-علاقة مدير المدرسة بتحسين نو اتج التعلم:

تعد القيادة المدرسية بجميع طاقمها الأساس في تيسير عملية التعليم والتعلم، وتطوير أداء كل من المتعلم والمعلم؛ وصولا إلى تحقيق نواتج التعلم ، حيث تؤدي القيادة المدرسية دورًا بارزا في تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية التي تحددها وتصيغها الدولة ممثلة في وزارة التعليم ؛ وهذا الدور مهم وحيوي في الارتقاء بكافة منظومة العملية التعليمية، وصولاً إلى الارتقاء والنهوض بالمجتمع في جميع المجالات. ، وأن المدرسة تواجه حاليًا العديد من التحديثات والتطورات التقنية والمعرفية؛ مما جعل إعادة النظر في د ور القيادة المدرسية ضرورة مُلحة، بوصفها العامل الرئيس في نجاح المدرسة في القيام بدورها المأمول(النجار، ٢٠١٦)

ويشير الغامدي والزهراني (٢٠١٨) إلى أن تنمية الطلَّاب علميًا ومهاريًا وسلوكيا بات الهدف الأسمى للعملية التعليمية، الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى إخراج عنصر قادر ومؤهل للعمل بشكل فعال مع محيطه، بالشكل الذي يؤهله لنفع نفسه ومجتمعه؛ حيث يُحمل قادة المدراس أمانة مجتمعية كبيرة فهم المسؤولون عن تحقيق الأدوار التي تُعنى بصياغة عقول ومهارات الطلَّاب على اختلَّف أعمارهم. ، ولتأكيد دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعليم، كما يذكر الغامدي و الغامدي (٢٠١٧) أن الدور الجديد لقادة المدارس يفرض عليهم أن يتفهموا المتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة. والقيادة المدرسية الواعية هي القيادة التي تعمل جاهدة على تفعيل دور منسوبيهم في المدرسة وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم؛ للنهوض بالعملية التعليمي لتحقيق نتاجات تعليمية تسمو بالمجتمع.

مما سبق يتضح أن مدير المدرسة له دورًا رئيسًا في تحسين نواتج التعلم داخل المدرسة من خلال المشاركة مع جميع أعضاء منظومة العمل في المدرسة من أجل النهوض بمستوى الطلاب التعليمي في جميع المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية.

ثانيا: الدراسات السابقة

-دراسات تناولت ممارسة مديري المدارس الثانوية في تحسين نواتج التعلم

دراسة ألفيس(Alves ,٢٠١٥)التي هدفت إلى الكشف عن ما إذا كان هناك دور لإدارة المدرسة، وخاصة قائد المدرسة على نتائج التلاميذ. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب المختلط (الاستبانة ومقابلات مقننة مع بعض من قادة مدارس ورؤساء أقسام ومعلمين وطلاب من مجموعة مختارة من المدارس البرتغالية) كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة

إلى: وجود تناقضات بين ما يدعي قادتها للقيام به وما يراه رؤساء الأقسام والتلاميذ في فئات مثل بناء تعاون مشترك لتحقيق رؤية المدرسة وتوقعات عالية الأداء للتلاميذ والمدرسين وتقديم العون الفردي ،كما خلصت الدراسة أن للتنظيم المدرسي والممارسات القيادية للمدير دور في تعزيز نتائج التلاميذ.

دراسة جونز (Jones,٢٠١٦)التي هدفت الى الكشف عن أدوار القيادة المدرسية ودورها في تعزيز الابتكار لدى الطلاب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة المقابلة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١) مشاركا داخل مدرسة خاصة للمرحلة الابتدائية، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن التفكير التصميمي، والعمل الجماعي، من أهم الطرق التي تسهم في تعزيز نواتج تعلم التلاميذ و زيادة الدافعية الابتكارية.

دراسة داي وآخرون (Day et al., ٢٠١٦) والتي هدفت إلى معرفة كيف يجمع المدراء الناجحون بين الأساليب المتفردة للقيادة التعليمية والتحويلية بأساليب مختلفة في تحسين أداء مدارسهم لصنع ثقافة التطوير والرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من(٢٩٨٩) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن قدرات مديري المدارس على تطوير فعالية تعلم الطلاب ليست في المرتبة الأولى نتيجة لطريقة إدارتهم، بل نتيجة إدراكهم و فهمهم لاحتياجاتهم وميولهم وتطبيقهم للقيم التربوية، وأن بناء القدرات الإدارية للمعلمين يكون من خلال الإسناد التدريجي للمسؤولية مع المساءلة، ونشر ثقافة الثقة وتعزيزها، والتركيز على إيجاد أسباب التعلم، وفرص التطوير المهني لجميع منسوبي المدرسة.

دراسة العتيبي وآخرون (٢٠١٧) والتي هدفت إلى استكشاف أداء قادة مدارس المرحلة الابتدائية لأدوارهم ومهامهم التعليمية، ومدى ارتباط الأداء على المتابعة الدورية لأعمال المدرسة، ومستوى التحصيل الدراسي للطلبة، وأسلوب القيادة لدى القادة وخبراتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها في إدارة المدرسة وبيئتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من(٥٠)معلمًا من معلمي المرحلة الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك ارتباط بين أداء قادة مدارس المرحلة الابتدائية وممارستهم لأدوارهم المتمثلة في الملاحظة الدورية للتحصيل الطلاب العلمي وأن هناك ارتباط وتأثير للأدوار التي يمارسها قادة المدارس

على النواتج العلمية للطلبة التي تطمح إليها المدرسة.

دراسة الشمري(٢٠١٨) والتي هدفت التعرف على الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي في البيئة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وتكونت عينة البحث من(٣٠٠) مشرف ومشرفة، ومن أهم النتائج أن الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين مستويات الأداء الأكاديمي الخاص بالطلاب كانت أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة البحث تشارك المنظومة في تقويم أداء الطلاب بتقدير رقمي (١,٥١٣٢) منخفضة، أما عن الدور الخاص بالمنظومة الإشرافية في تحسين الأداء الإداري والقيادي في البيئة المدرسية كانت أقل العبارات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة .

دراسة الشقيفي (٢٠١٨) والتي هدفت إلى معرفة المعوقات الكمية والنوعية لتطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة القنفذة بمنطقة مكة المكرمة، تكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس بإدارة التعليم بمحافظة القنفذة، واستُخدم الدراسة أسلوب الحصر الشامل لعينة البحث وعددهم (١٨٧) واتبع البحث المنهج الوصفي والبحث المسحي لجمع البيانات ، وأداة الاستبانة، ومن أهم النتائج أن قيادات المدارس موافقون بنسبة كبيرة على المعوقات الكمية والنوعية لتطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي، وموافقون بدرجة كبيرة جدا على الإجراءات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي، ومن ضمن الإجراءات توفير قاعدة معلوماتية محدثة باستمرار، واستدامة عمليات التقييم الذاتي، وتوحيد تقارير الأداء المدرسي بين المدارس، وإدراج نماذج موحدة لرفع مستويات الطلاب.

قام حفيظي (٢٠١٩) بدراسة هدفت معرفة دور قيادة المدرسة في تنمية الإبداع ومهارات التفكير الابتكاري لدى تلَّميذ المرحلة الابتدائية بمدنية قسنطينية من وجهة نظر الهيئة التدريسية طبقت الاستبانة أداة للدراسة على عينة مكونة من (٤٥) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة المدرسية دورًا كبيرًا في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للتلَّميذ، وأن نسبة(٨٢٪) من عينة الدراسة أن نمط القيادة من طرف الإدارة؛ يزيد الإبداع ويحفزه في المدرسة، وأن نسبة (١٠٠٪) من عينة الدراسة

يؤكدون أن التعاون بين قائدات المدرسة والمعلمين؛ يساعد على تنمية الإبداع لدى التلاميذ بنسبة كبيرة، وأن نسبة(٩١ %)من عينة الدراسة ترى أ ن الذكاء العاطفي للقائد له تأثير في تنمية التفكير الإبداعي لدى التلّميذ

كما قام الجهني(٢٠١٩) بدراسة وصفية تحليلية استخدمت الاستبانة أداة للدراسة لجمع بيانات من عينة مقدارها (٣٣٧) معلمة ومرشدة طلّبية؛ بهدف التعرف على دور القيادة المدرسية في تفعيل برامج التوجيه والإرشاد الاجتماعي، والتربوي، والمهني، والوقائي في المدارس الثانوية بمدينة تبوك وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظرهن وفقًا لمتغيري: الوظيفة ونوع المدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تفعيل برنامج التوجيه والإرشاد الوقائي، والتربوي، والاجتماعي، والمهني للطالبات كانت عالية، ولم تظهر لدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمات ومرشدات الطالبات في هذه الأدوار تعزى إلى اختلافهن في نوع المدرسة والوظيفة.

دراسة المطيري، وطيب (٢٠١٩) والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمحافظة عنيزة في توفير بيئة صفية إبداعية من خلال أراء المعلمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) معلمة بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج: أن مديرات المدارس يوفرن للطالبات خصائص البيئة الإبداعية الصفية بدرجة متوسطة، ولم تبين الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المدرسات تعزى إلى اختلاف التخصص الأكاديمي بينهن، وعدد سنوات خبرتهن تجاه دور مديرات المدارس في توفير خصائص البيئة الإبداعية الصفية للتلميذات.

دراسة شراحيلي (٢٠٢٠)التي هدفت إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، و تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) مدير من مدراء المدارس ومشرفيها بمنطقة جازان التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: موافقة عينة البحث على أهمية دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري و الوجداني والمعرفي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أراء أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق وجهة نظر قادة المدارس

ومشرفيها تعزو لمتغيري (المسمى الوظيفي - النوع).

دراسة عبدالغفور، وحرير(٢٠٢١)والتي هدفت إلى معرفة دور قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جده في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من(٤٣٤) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على ثلاثة جوانب لنواتج التعلم(الوجدانية ، المهارية، المعرفية)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مديرات المدارس غالبا ما يشاركن في تحسين نواتج التعلم في المحاور الثلاثة حيث تصدر الجانب الوجداني في المرتبة الأولى ثم تبعة الجانب المعرفي وجاء الجانب المهاري المرتبة الأخيرة من بين تلك الجوانب، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في دور مديرات المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري نوع المؤهل وعدد سنوات الخبرة.

دراسة باجابر، والصائغ(٢٠٢٣) والتي هدفت إلى تعرف واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمكتب وسط جدة من وجهة نظر الوكيلات، والكشف عن أثر متغيرات (نوع التعليم/المسمى الوظيفي/عدد سنوات الخبرة) من وجهات نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة، وتكونت عينة الدراسة من(٥٩) وكيلة بمدارس مكتب وسط جدة، وبينت النتائج: أن واقع تطبيق قائدات ومشرفات المرحلة الابتدائية لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي بمحافظة جدة حصل على متوسط كلي (٤,١٤ من ٥) أي بدرجة (كبيرة) وعلى مستوى المجالات الفرعية حصل فعالية معالجة المهارات الأساسية على أعلى متوسط (٤,٤٠) وبدرجة (كبيرة جدا)، ثم الزيارات الفنية لقائدة المدرسة والمشرفة التربوية بمتوسط (٤,١٧) وثالثا تقويم نواتج التعلم للمراحل الدراسية (٤,٠٤).

أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

١-الهدف من الدراسة: تركز الدراسة الحالية من حيث الهدف؛ التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين، وتتفق مع دراسات(العتيبي وآخرون (٢٠١٧؛ داي وآخرون ,.Day et al ٢٠١٦؛ شراحيلي، ٢٠٢٠؛ عبد الغفور، وحرير،٢٠٢١؛ باجابر ،والصائغ،٢٠٢٣؛

رسمي، وآخرون،٢٠١٨؛ السبيعي، والداودي،٢٠١٩)، مما سبق يتضح ندرة الدراسات التي تناولت دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين مما أدي إلى قيام الباحث بهذه الدراسة لسد تلك الفجوة البحثية.

٢-المنهج المستخدم: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسات (Hallinger & Heck,٢٠١١ ، سيباستيان وأليسورث Sebastian and Allensworth, ٢٠١٢ ؛Alves ٢٠١٥؛ Jones,٢٠١٦ ؛ العتيبي وآخرون ،٢٠١٧؛شراحيلي ،٢٠٢٠؛ عبد الغفور، وحرير،٢٠٢١) بينما استخدمت دراسة (المطيري، وطيب ،٢٠١٩) المنهج الوصفي ، بينما استخدمت دراسة العتيبي (٢٠١٨) المنهج الوصفي الارتباطي

٣- أداة الدراسة : ركزت غالبية الدراسات السابقة على تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وهذا يتفق مع الدراسة الحالية كدراسات (Alves ٢٠١٥؛ Jones,٢٠١٦ ؛ Day et al., ٢٠١٦؛ العتيبي وأخرون ،٢٠١٧؛ الشقيقي، ٢٠١٨؛خواجة، ٢٠١٨؛ حفيظي، ٢٠١٩؛الجهني، ٢٠١٩؛السبيعي، والداودي،٢٠١٩؛ شراحيلي ،٢٠٢٠؛ عبد الغفور، وحرير،٢٠٢١) بينما استخدمت دراسة(Alves ,٢٠١٥) الاستبانة ومقابلات مقننة مع بعض من قادة مدارس ورؤساء أقسام ومعلمين وطلاب من مجموعة مختارة من المدارس البرتغالية)

عينة الدراسة: تباينت الدراسات السابقة في فئات عينة الدراسة فهناك دراسات تناولت عينة من المعلمين كدراسات (سيباستيان وأليسورث ، Sebastian and Allensworth, ٢٠١٢ ؛ العتيبي وآخرون،٢٠١٧ ؛ المطيري، وطيب ،٢٠١٩)، بينما تناولت دراسات (شراحيلي ،٢٠٢٠؛ عبد الغفور، وحرير،٢٠٢١؛ باجابر، والصائغ،٢٠٢٣) عينة من قادة المدارس والمشرفين .

إجراءات البحث: نظراً لأن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين، فقد تمت الإجراءات على النحو التالي:

منهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لوصف موضوع الدراسة.

-مجتمع وعينة البحث: تم اخذ عينة ممثلة من مجتمع البحث (٥٤١) معلمًا بمكتب تعليم الطائف بمحافظة الطائف، والبالغ عددهم (١٧٠) معلمًا مما يمثل نسبة

(٣٣,٤٢%) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية.

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة وتم تقسيمها إلى جزئين هما:

الجزء الأول: وتضمن البيانات الرئيسية لعينة البحث وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني: دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقق الاستبانة هدفها تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي لمعرفة أراء عينة البحث، وقد تدرج المقياس الذي تم استخدامه في البحث الحالي إلى (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، موافق إلى حد ما =٣، غير موافق =٢، غير موافق بشدة = ١) وفيما يلي خطوات بناء الاستبانة قبل أن تظهر في صورتها النهائية ويمكن عرضها فيما يلي:

١-الهدف العام من الاستبانة: التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين في ضوء(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

٢-بناءعبارات الاستبانة: تم بناء عبارات الاستبانة معتمداً في بنائها علي الأدبيات التي تناولت القيادات والاشراف التربوي في تحسين نواتج التعلم بالإضافة إلى التواصل مع مجموعة من المتخصصات في مجال القيادة التربوية للاستفادة من خبراتهم، وبناء على ما تم استعراضه فقد تم تصميم الاستبانة في صورتها المبدئية متضمنة (٢٩) فقرة، متضمنة المحاور التالية:

المحور الأول: عبارات متعلقة بتحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي (١٠)عبارات

المحور الثاني: عبارات متعلقة بتحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري (٩) عبارات

المحور الثالث: عبارات متعلقة بتحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني (١٠) عبارات.

٣-التحقق من صدق الاستبانة: تم التحقق منها عن طريق عرضها على عدد من الخبراء في مجال الإدارة والقيادة التربوية وقد بلغ عدد المحكمين(٩) تم إجراء التعديلات وأصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق.

٤- الصورة النهائية للاستبانة: من خلال آراء المحكمين وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبدوها تكونت الاستبانة من (٢٩) مفردة.

٥- تحديد محتوي الاستبانة: اعتمد البحث قائمة الاستبانة التي سبق إعدادها محتوى للاستبانة التي ستقدم إلى عينة الدراسة.

٦- صدق الاستبانة: نظراً للاعتماد على قائمة الاستبانة التي سبق التحقق من صدق بنودها عن طريق المحكمين، ونظراً لأن الاستبانة تتضمن البنود نفسها دون تغيير في صياغتها فإن البحث اعتمد هذا الصدق في الاستبانة.

٧- ثبات الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٢٩) معلم من معلمي المرحلة الثانوية، وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cranach's Alpha معامل الثبات بلغ لجميع محاور الاستبانة (٠,٨١٣) وهي قيمة ثبات مرتفعة تدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات وبالتالي من الممكن اعتماد نتائجها والوثوق بها.

جدول (١): نتائج قيم ثبات محاور الاستبانة بطريقة (ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة الاستطلاعية

المحور	المهارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الأول	تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي	١٠	٠,٨١٥
الثاني	تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري	٩	٠,٨١٢
الثالث	تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني	١٠	٠,٨٠١
	الثبات الكلي للاستبانة	٢٩	٠,٨١٣

يتضح من جدول (١) أن قيمة ثبات الاستبانة على الكلي(٠,٠٨١٣) وهي قيمة تدل على ارتفاع ثبات الاستبانة وصلاحية استخدامها، وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

٨- الصورة النهائية للاستبانة: بعد الانتهاء من إجراءات إعداد الاستبانة خلصت الي صورتها النهائية وقد احتوت على جزأين أساسيين: الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة، من حيث: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الجزء الثاني: ويشتمل على (٢٩) عبارة.

واستخدم البحث المقياس الخماسي المتدرج، بحيث يعطي موازين رقمية لكل بديل من بدائل الإجابة كما يلي:(موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، موافق إلى حد ما =٣، غير موافق =٢، غير موافق بشدة = ١)أما تصحيح الاستجابات فكان كالتالي: أ-المدي =١ - ٥=٤ ب-مدي كل مستوي=٤ ÷٥ = ٠,٨

وفي ضوء ذلك تم تحديد المعيار الآتي للحكم على درجة التأثير: العبارات

- الحاصلة على متوسط حسابي (من١ إلى أقل من ١,٨) فإنها تعبر عن عدم الموافقة بشدة

-الحاصلة على متوسط حسابي (من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦) فإنها تعبر عن غير موافق.
-الحاصلة على المتوسط الحسابي (من ٢,٦ إلى أقل من٣,١٤) فإنها تعبر عن الموافقة الى حد ما
-الحاصلة على المتوسط الحسابي (من ٣,١٤ إلى أقل من ٣,٩٤) فإنها تعبر عن الموافقة.
-الحاصلة على المتوسط الحسابي (من٣,٩٤إلى أقل من٤,٧٤) فإنها تعبر عن الموافقة بشدة.

تطبيق البحث: بعد التأكد من الصدق والثبات لأداة البحث تم تطبيق الاستبانة على عينة البحث والمكونة من (١٧٠) معلم من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من سجلات الإدارة العامة للتعليم بمكتب الطائف، وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات الكترونيًا من المعلمين(عينة البحث) تم تفريغ الدرجات التي حصل عليها كل معلم ثم تحليلها مستخدماً برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

١-للإجابة عن السؤال الأول: ما دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب المعرفي من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دورمديري المدارس الثانوية في تحسين نو اتج التعلم وفق الجانب المعرفي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يحث مدير المدرسة المعلمون على تبادل الزيارات مع الزملاء؛ للاطلاع على طرق واستراتيجيات التدريس	٤,٦١	٢,٣٠١	١
٢	يشجع مدير المدرسة المعلمون على استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية	٤,٢٠	٠,٧٨٣	٣
٣	يطور أدوات التقويم المناسبة للمواد الدراسية	٤,٠٢	٠,٧٩٩	٨
٤	يحرص مدير المدرسة على تطبيق المعلمون لاستراتيجيات التعلم الحديثة داخل غرف الصف	٤,١٤	٠,٨٢٦	٥
٥	يحث المعلمون على تحليل محتوى المواد إلى مكونات تتعلق بالحقائق والمفاهيم والمبادئ .	٤,١٨	٠,٧١٣	٤
٦	يدرب المعلمون على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات	٤,١٢	٠,٧٧٨	٦
٧	يعقد حلقات نقاش مع المعلمين؛ لتطوير الممارسات التدريسية الناجحة	٤,١١	٠,٦٧٤	٩
٨	يطور المادة الدراسية بما يتناسب مع الأهداف التربوية	٤,١٢	٠,٧٠١	٦
٩	يطور أساليب التدريس للمعلمين.	٤,٢٨	٠,٧٠٨	٢
١٠	يوظف أساليب علاجية؛ لتحسين التحصيل دون المتوسط للطلاب.	٣,٤٣	١,٠٨	١٠
	المجموع	٤,١٨	,٧١٦	

يتضح من الجدول رقم (٢)ما يلي:

-بلغ المتوسط العام لمحور تحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب المعرفي (٤,١٨) بانحراف معياري (,٧١٦) ويقع هذا المتوسط الحسابي ضمن فئات الاستجابة الأولى والتي تشير إلى درجة الموافقة (موافق بشدة) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

-تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٦١-٣,٤٣) حول درجة موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تتعلق بتحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب المعرفي من وجهة

نظر المعلمين، وكان أعلى متوسط حسابي (٤,٦١) للعبارة رقم (١) وهي (يحث مدير المدرسة المعلمون على تبادل الزيارات مع الزملاء؛ للاطلاع على طرق واستراتيجيات التدريس)، يليها العبارة رقم (٩) وهي(يطور أساليب التدريس للمعلمين.) بمتوسط حسابي (٤,٢٨) ثم العبارة رقم (٢) وهي (يشجع مدير المدرسة المعلمون على استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وهذا يتفق مع دراسة بخاري (٢٠١٩)، الجزار (٢٠١٩) التي أوصت بضرورة تحسين نواتج التعلم من قبل القيادات التعليمية، وكان أقل متوسط حسابي (٣,٤٣) للعبارة رقم (١٠) وهي (يوظف أساليب علاجية؛ لتحسين التحصيل دون المتوسط للطلاب.) ثم العبارة رقم (٧) وهي(يعقد حلقات نقاش مع المعلمين؛ لتطوير الممارسات التدريسية الناجحة) بمتوسط حسابي (٤,١١).

–تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٢,٣٠١- ٠,٦٧٤) حول درجة موافقة عينة الدراسة على محور العبارات التي تتعلق بتحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب المعرفي من وجهة نظر المعلمين ، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة، وكان أقل انحراف معياري (٠,٦٧٤) للعبارة رقم (٧) وهي (يعقد حلقات نقاش مع المعلمين؛ لتطوير الممارسات التدريسية الناجحة) ثم العبارة رقم (٨) وهي (يطور المادة الدراسية بما يتناسب مع الأهداف التربوية) بانحراف معياري (٠,٧٠١) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (٢,٣٠١) للعبارة رقم (١) وهي (يحث مدير المدرسة المعلمون على تبادل الزيارات مع الزملاء؛ للاطلاع على طرق واستراتيجيات التدريس) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

مما سبق يمكننا استنتاج أن العبارات التي تتعلق بتحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب المعرفي من وجهة نظر المعلمين موافقين عليها بشدة

٢-للإجابة عن السؤال الثاني: ما دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب المهاري من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دورمديري المدارس الثانوية في تحسين نواتج التعلم وفق محور الجانب المهاري.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تنويع النشاطات التعليمية وعدم رتابتها وإعداد برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمين في مهارة الإدارة الصيفية.	٤,٢٥	٠,٧٠٧	٤
٢	تحديد وإدارة الأزمات في الظروف المختلفة وتبني الأساليب القيادية المناسبة.	٤,٢٥	٠,٧٧٩	٤
٣	تنظيم التشكيلات المدرسية فيما يتعلق بعمليات قبول الطلاب الجدد، وتسجيلهم، ومتابعتهم، وتنظيم سجلّتهم، وملفاتهم.	٤,٢٤	٠,٧٤٤	٦
٤	تنظيم البرامج الإعلامية والكشافة في المدرسة.	٤,١٨	٠,٨٣٣	٧
٥	الحرص على تنوع الأنشطة التعلمية وعدم رتابتها.	٤,١٧	٠,٧٧٧	٨
٦	حث المعلمون على مشاركة الطلاب في وضع الأنشطة الصفية	٤,١٩	٠,٧٧١	٩
٧	إعداد برامج تدريبية متنوعة؛ لتطوير أداء المعلمون في مهارة الإدارة الصفية.	٤,٣١	٠,٧٧٢	٣
٨	تنظيم وإدارة نشاطات الطلاب المنهجية الصفية واللاصفية	٤,٣٢	٠,٧٤٢	٢
٩	قدرة القيادة المدرسية على إحداث التغيير من خلّل وضع برامج وأنشطة تهتم بالابتكار والإبداع.	٤,٥٣	٠,٦٧١	١
	المجموع	٤,١١ ٠,٧١٥		

يتضح من الجدول رقم (٣)ما يلي:

-بلغ المتوسط العام لمحور تحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب المهاري (٤,١١) بانحراف معياري (,٧١٥) ويقع هذا المتوسط الحسابي ضمن فئات الاستجابة الأولى والتي تشير إلى درجة الموافقة (موافق بشدة) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٥٣-٤,١٩) حول درجة موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تتعلق بتحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب المهاري من وجهة نظر

المعلمين، وكان أعلى متوسط حسابي (٤,٥٣) للعبارة رقم (٩) وهي (قدرة القيادة المدرسية على إحداث التغيير من خلًل وضع برامج وأنشطة تهتم بالابتكار والإبداع.)، يلها العبارة رقم (٨) وهي(تنظيم وإدارة نشاطات الطلاب المنهجية الصفية واللاصفية) بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وهذا يتفق مع دراسة بخاري (٢٠١٩)، الجزار (٢٠١٩)، شراحيلي(٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة تحسين نواتج التعلم من قبل القيادات التعليمية، وكان أقل متوسط حسابي (٤,١٧) للعبارة رقم (٥) وهي (الحرص على تنوع الأنشطة التعلمية وعدم رتابتها) ثم العبارة رقم (٤) وهي(تنظيم البرامج الإعلامية والكشافة في المدرسة.) بمتوسط حسابي (٤,١٨).

-تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠,٨٣٣- ٠,٦٧١) حول درجة موافقة عينة الدراسة على محور العبارات التي تتعلق بتحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب المهاري من وجهة نظر المعلمين ، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة، وكان أقل انحراف معياري (٠,٦٧١) للعبارة رقم (٩) وهي (قدرة القيادة المدرسية على إحداث التغيير من خلًل وضع برامج وأنشطة تهتم بالابتكار والإبداع) ثم العبارة رقم (١) وهي (تنويع النشاطات التعليمية وعدم رتابتها وإعداد برامج تدريبية لتطوير أداء المعلمين في مهارة الإدارة الصيفية.) بانحراف معياري (٠,٧٠٧) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (٠,٨٣٣) للعبارة رقم (٤) وهي (تنظيم البرامج الإعلامية والكشافة في المدرسة.) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

٣-للإجابة عن السؤال الثالث: ما دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من الجانب الوجداني من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الطائف؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دورمديري المدارس الثانوية في تحسين نو اتج التعلم وفق محور الجانب الوجداني.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	دعم استقلالية التعليم الذاتي للطلاب.	٤,٤٤	٠,٦٢٥	١
٢	توضيح طرق التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب	٤,٣٤	٠,٦٨١	٢
٣	توفير مناخ إيجابي بين المعلم والإدارة المدرسية	٤,٢٤	٠,٦٥١	٧
٤	الاهتمام بالطلاب الموهوبون وتقديم الدعم الشامل لهم	٤,٢١	٠,٦٧٤	٩
٥	مساعدة الطلاب على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم بصورة متزنة	٤,٢٧	٠,٧٠٥	٤
٦	تنمية ميول وقدرات الطلاب بما يفيد وينفع المجتمع	٤,٢٨	٠,٦١٧	٣
٧	تشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد	٤,٢٥	٠,٦٧٣	٦
٨	تحسين دافعية الطلاب، والرغبة نحو التعلم	٤,٢٤	٠,٧٢٨	٧
٩	تعزيز الثقة في النفس والجرأة الأدبية لدى الطلاب	٤,٢٦	٠,٦٦٦	٥
١٠	الإشراف على إعداد الطلاب من خلًال تنمية المهارات الحياتية لديهم.	٤,١٨	٠,٨٢١	١٠
	المجموع	٤,٢٣	,٦٦١	

يتضح من الجدول رقم (٤)ما يلي:

-بلغ المتوسط العام لمحور تحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب الوجداني (٤,٢٣) بانحراف معياري (٦٦١,) ويقع هذا المتوسط الحسابي ضمن فئات الاستجابة الأولى والتي تشير إلى درجة الموافقة (موافق بشدة) على المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٤٤-٤,١٨) حول درجة موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تتعلق بتحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب الوجداني من وجهة نظر

المعلمين، وكان أعلى متوسط حسابي (٤,٤٤) للعبارة رقم (١) وهي (دعم استقلالية التعليم الذاتي للطلاب.)، يليها العبارة رقم (٢) وهي(توضيح طرق التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب)بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وهذا يتفق مع دراسة بخاري (٢٠١٩)، الجزار (٢٠١٩)، وشراحيلي(٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة تحسين نواتج التعلم من قبل القيادات التعليمية، وكان أقل متوسط حسابي (٤,١٨) للعبارة رقم (١٠) وهي (الإشراف على إعداد الطلاب من خلَال تنمية المهارات الحياتية لديهم.) ثم العبارة رقم (٤) وهي(الاهتمام بالطلاب الموهوبون وتقديم الدعم الشامل لهم بمتوسط حسابي (٤,٢١).

-تراوحت الانحرافات المعيارية بين (٠,٨٢١- ٠,٦١٧) حول درجة موافقة عينة الدراسة على محور العبارات التي تتعلق بتحسين نواتج التعلم التي تتعلق بالجانب الوجداني من وجهة نظر المعلمين ، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة، وكان أقل انحراف معياري (٠,٦١٧) للعبارة رقم (٦) وهي (تنمية ميول وقدرات الطلاب بما يفيد وينفع المجتمع) ثم العبارة رقم (١) وهي (دعم استقلالية التعليم الذاتي للطلاب.) بانحراف معياري (٠,٦٢٥) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت حولها آراء أفراد عينة الدراسة، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري (٠,٨٢١) للعبارة رقم (١٠) وهي (الإشراف على إعداد الطلاب من خلَال تنمية المهارات الحياتية لديهم.) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

عرض ومناقشة السؤال الرابع

للإجابة عن السؤال الرابع: ما مدي تواجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديري المدرس في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ قام الباحث تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة وذلك في حساب متغير (المؤهل العلمي)، كما يوضحه الجدول رقم (٥) واستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير (سنوات الخبرة)، كما يوضحه جدول (٦).

جدول (٥) دلالة الفروق الإحصائية لاختبار(ت) في متوسطات استجابات عينة البحث حول دورمديري المدرس في تحسين نو اتج التعلم باختلاف متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بكالوريوس	١٦٤	١٢٢,٦٦	١٠,٢٤	٠,٥٣٠	٠,١٦٧
دراسات عليا	٦	١٢٠,٠٠	٨,٠٢		غير دالة

وباستقراء النتائج الموضحة بالجدول رقم(٥) يتضح أن:

المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي بكالوريوس بلغت (١٢٢,٦٦) وبانحراف معياري (١٠,٢٤)، بينما المتوسطات الحسابية للدراسات العليا بلغت (١٢٠,٤٣) وبانحراف معياري (٨,٠٢)، مما يدل على التقارب بين المتوسطات ، بينما كانت قيمة (ت=٠,٥٣٠) وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدرس في تحسين نواتج التعلم باختلاف متغير المؤهل العلمي باختلاف متغير المؤهل العلمي، وتأسيساً على ما تقدم فإنه تم الإجابة عن السؤال البحثي الثاني، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد الغفور وحرير (٢٠٢١)والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في دور مديرات المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل.

ما مدي تواجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديري المدرس في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغير(سنوات الخبرة)؟

قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)لعينة واحدة وذلك في حساب متغير (سنوات الخبرة) وفيما يلي النتائج التي تم الخلوص إليها جدول (٦).

الجدول رقم (٦) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث حول دور مديري المدرس في تحسين نو اتج التعلم باختلاف متغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
نواتج التعلم من الجانب المعرفي	بين المجموعات	١٤,٨٨٨	٢	٧,٤٤٤	٠,٣٧٨	٠,٦٨٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٢٨٨,٤١٢	١٦٧	١٩,٧٩١		
	المجموع	٣٣٠٣,٣٠٠	١٦٩			
نواتج التعلم من الجانب المهاري	بين المجموعات	١٤١,٨٩٧	٢	٧٠,٩٤٩	٣,٢٨	٠,٠٤٠ دالة
	داخل المجموعات	٣٦٠٦,٥٧٩	١٦٧	٢١,٥٩٦		
	المجموع	٣٧٤٨,٤٧٦	١٦٩			
نواتج التعلم من الجانب الوجداني	بين المجموعات	٥٦,٠٧٥	٢	٢٨,٠٣٧	١,٤١١	٠,٢٤٧ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٣١٧,٩٧٨	١٦٧	١٩,٨٦٨		
	المجموع	٣٣٧٤,٠٥٣	١٦٩			
الكلي	بين المجموعات	٢٦٨,٥٨٣	٢	١٣٤,٢٩١	١,٢٢٢	٠,٢٩٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٣٥٢,٥٢٩	١٦٧	١٠٩,٨٩٥		
	المجموع	١٨٦٢١,١١٢	١٦٩			

يتضح من الجدول رقم (٦):

-أن قيمة (ف=١,٢٢٢)للمحاور ككل وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراسة حول تحسين نواتج التعلم باختلاف متغير سنوات الخبرة .

-أن قيمة (ف= ٠,٣٧٨) لمحور نواتج التعلم المتعلق بالجانب المعرفي وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

-أن قيمة (ف= ٣,٢٨) لمحور نواتج التعلم المتعلق بالجانب المهاري وهي تشير وجود

فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

-أن قيمة (ف= ١,٤١) لمحور نواتج التعلم المتعلق بالجانب الوجداني وهي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عبد الغفور وحريري(٢٠٢١) التي أشارت إلى انه ليس هناك فرق له دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) يعود لعامل الخبرة بالنسبة لدور مديرات المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري نوع المؤهل وعدد سنوات الخبرة، بينما تختلف مع نتائج دراسة المطيري وطيب (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها الي وجود فروق ذات دالة إحصائية في دور مديرات المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

توصيات البحث: بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم التوصيات الأتية:

-عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس تدور حول الإدارة الصفية وقيام المدارس بمساعدة المعلمين على توفير مناخ صفي مناسب.

-تعزيز النمط القيادي المناسب في الإدارة لتحسين نواتج التعلم المخطط لها مسبقًا.

-تدريب مديري المدارس على تشجيع المعلمين لاستخدام وسائل التقويم الحديثة من خلال ورش عمل ودورات يتم فيها تنمية مهارات استخدام أساليب التقويم الالكترونية.

-رفع الوعي لدى المعلمين بأهمية التخطيط الجيد.

-اهتمام مديري المدارس بتكريم الطلاب المتفوقين لزيادة دافعيتهم للتميز والتفوق الدراسي.

البحوث المقترحة: في ضوء النتائج والتوصيات يقترح البحث الحالي القيام بالبحوث التالية:

١- إجراء دراسة حول دور مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم في إدارات تعليمية أخرى بالمملكة العربية السعودية.

٢- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة المدرسية ودورها والسلوكيات القيادية في ضوء معايير الجودة.

٣-اجراء دراسة حول المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم.

قائمة المراجع

أبو الوفا، جمال(٢٠١٢).*دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال* .المؤتمر السنوي الثالث- إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، من ٢١- ٢٣ يناير، ٢، كلية التربية، جامعة عين شمس: ٧٥.

أبو حسين، أسعد. (٢٠١٨). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض، *مجلة كلية التربية*٣٣ (١)، المنوفية، مصر. ٢٨٢- ٣١٣.

أبو طربوش، تماضر.(٢٠١٧). *دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية الأمن الفكري لدى الطلبة من وجهة نظر معلمهم* [رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة عمان العربية.

أبو عقلين، نهاية نبيل .(٢٠١٥). استراتيجية إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. *كلية الدراسات العليا*. الجمعة الهاشمية، الأردن.

أبو ناصر، فتحي محمد.(٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، ٣١(١٢٤)، ١٩٦-٢٣٠.

أحمد، عباس محمد.(٢٠١٥). تقريب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض: الأسباب والأثر من وجهة نظر المديرين. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٦٨)*، ٢٢١-٢٥٦.

آل حسين، سارة عبد الله.(٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية .*المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (١٥)*، ٩٧-١٧٩.

الأمير، إيمان حسين الحسن، والعمري، غادة على عاطف. (٢٠٢٠). دور الشراكة المجتمعية بين القيادات المدرسية والمؤسسات المهنية في إثراء النشاط اللاصفي بتدريب الطالبات في ساعة النشاط (دراسة تطبيقية لساعات النشاط المدرسي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠)، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٧* (٣)، ٥٠٠- ٥٢٥.

البابطين، عبد العزيز. (٢٠١١). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*(ط١). مكتبة

العبيكان.

باجابر، سلافة صلاح؛ الصائغ، نجاة محمد.(٢٠٢٣). واقع تطبيق القائدات والمشرفات بالمدارس الابتدائية الحكومية والأهلية بمدينة جدة لمؤشرات نواتج التعلم في ضوء منظومة قيادة الأداء الإشرافي بالمدارس السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٢)، ١-٢٧.

الباسل ، رباب محمد.(٢٠١٧). أثر استخدام بعض بيئات التعلم الالكتروني التفاعلي القائمة على منصات التواصل الاجتماعي على تنمية نواتج التعلم للتلاميذ الصم وضعاف السمع. مجلة تكنولوجيا التربية، *الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، (٣٢)*، ٤٣-١١٩.

بخارى، خلود إسحاق إبراهيم .(٢٠١٩). دور البحث الإجرائي في تحسين الممارسات التعليمية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، *المجلة العلمية لكلية التربية. ٣٥* (٨)، ٥٤٤- ٥٥٩.

بدر، يسري (٢٠١٠). *تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة* [رسالة ماجستير غير منشورة.] . الجامعة الإسلامية بغزة.

البدري، عدنان. (٢٠١٣). الإشراف التربوي (أنماط، أساليب). مؤسسة حمادة للدراسات والنشر والتوزيع.

البطاينة، سناء محمد.(٢٠١٦). دور مديرات المدارس في تحقيق بيئة مدرسية أمنة في مدارس منطقة الباحة. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، ٢٤ (١)، ٢٦٥-٢٩٤.

البلاع، فوزية بنت محمد. (١٢٢٨هـ) إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع عشر في الفترة من (٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨ هـ/ ١٥ - ١٦ مايو ٢٠٠٧م) *الجمعية السعودية للعلوم التربوية* والنفسية،٤٣٣-٤٦٥.

الثبيتي، عمر عواض. (٢٠١٨). أساليب التقويم التي يتبعها أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بجودة نواتج التعلم لدى طلاب جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، (٥١)٣٢٢ -٣٥٢.

الجزار، منى محمد. (٢٠١٩). بيئة تعلم تكيفية للمعرفة السابقة وسقالات التعلم

وأثرها على تنمية نواتج التعلم لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. *مجلة تكنولوجيا التربية* ، (٣٩)، ٣٧١ - ٤٠٤.

الجهني، هيلة بنت ضحيان (٢٠١٩) دور الإدارة المدرسية في تفعيل الإرشاد الطلّبي بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. *مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس*،٢٠ (٩)، ٢٦٣-٣١٥.

الحسين، عبد الكريم بن حسين.(١٤٤١هـ). *نواتج التعلم في المؤسسات التعليمية*. مكتبة الملك فهد الوطنية،ط١، الهفوف.

حسيني، صلاح. (٢٠١٥). التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية في مصر، *مجلة جامعة بنها*،٣ (٤)، ٦٧-٩٢.

حفيظي، ليليا.(٢٠١٩). دور المدرسة في تنمية ا لإبداع لدي تلّميذ المرحلة الابتدائية: من وجهة نظر هيئة التدريس. *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة منتوري قسنطينة.(٥٢)* ٢٤٥ - ٢٥٩.

خوجة ، زنهم مشحوت.(٢٠١٨). فعالية مشروع تطوير نظم القياس والتقويم الطلابي لمقررات قسم التخطيط الاجتماعي. *مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين*،٥٩ (٦،)١٤٧-١٩٢.

الدعليج، إبراهيم.(٢٠١٥). *الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية*. الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

دندري، إقبال زين العابدين.(٢٠١٠). تقييم نواتج التعلم: نحو إطار مفاهيمي حديث في ضوء الاتجاهات المعاصرة للتقييم وجودة التعلم، *مركز الأبحاث بكلية التربية، جامعة الملك سعود*.

رسمي، محمد حسن؛ وحسين، بشرى خالد؛ وعبد البر، نسمة عبد.(٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة. *مجلة المعرفة التربوية بالجمعية المصرية لأصول التربية*، ٦ (١١)،١٠٢- ١٢٠.

السبيعي، خالد صالح؛ الداودي، منال سعد.(٢٠١٩). توجهات القيادة التربوية في مدينة الرياض نحو مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد نموذج وينجر Wenger. *مجلة كلية التربية*، (٢٦)،٩٩-١٢٠.

السحيلي، سمية حمزة.(٢٠١٩). القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٩)*، ١٥٣-١٩٥.

سلامة، كايد.(٢٠١٤). *القيادة الفعالة* (ط١). دائرة التعليم المستمر.

سلمان، زيد.(٢٠١٥). *دور الإدارة المدرسية في تعزيز الأمن الفكري للطلاب*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

شراحيلي، جابر عبدالله حسن. (٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*،(١١٨)، فبراير، ٢١٥- ٢٤٥.

الشعيلان، نورة بنت خميس(١٤٢٧هـ). *مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الخليجية، البحرين.

الشقيفي، هادي أحمد حمد .(٢٠١٨).معوقات تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرس ي من وجهة نظر قادة المدارس بمحافظة القنفذة: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية*، (١)، ٦٣ - ١١٨.

الشمري، نورة عايد خلف (٢٠١٨).دور المنظومة الإشرافية في تحسين مستوى الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة البحث العلمي في التربية، (١٩)*، ١٢٩ - ١٨٤.

الشهري، خالد بن عبد الرحمن (٢٠١٨). واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانة بمدينة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس، ١٩* (١٤): ٣٠٧- ٣٤٨.

الطبيب، أحمد محمد(٢٠١٢). *الإدارة التعليمة أصولها وتطبيقاتها المعاصرة*(ط١). دار المكتب الجامعي الحديث.

عبد العزيز، جيهان عبد العزيز.(٢٠١٧)أثر نواتج التعلم على أداء طلاب الجامعة لمواكبة سوق العمل من وجهة نظرهم وأصحاب التوظيف. *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ١٧٢(١)، ٤٩٦-٥٤٣.

عبد الغفور، سناء يحي؛ حرير، رندا أحمد.(٢٠٢١). دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلم في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ١٠(١)، ١-٢٧.

عبد الهادي، جودت عزت.(٢٠١٢). الإشراف *التربوي – مفاهيمه وأساليبه*. دار الثقافة

للنشر والتوزيع .

عبويني، طارق. (٢٠١١). *الفعاليات الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جدار.

العتيبي، مبارك رجاء؛ والكمالي، عبد الله ؛ والحربي، نائف نافع؛ والكندري، جاسم علي. (٢٠١٧). دراسة أداء مديري المرحلة الابتدائية وأثره على الناتج التعليمي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بجامعة طنطا*،٦٦ (٢)، ١٢١- ١٤٤.

العجمي، محمد.(٢٠١٦) . *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. دار المسيرة.

علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٩). خرائط المنهج وتقويم نواتج التعلم في التعليم العام والجامعي في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي.

على، برنيه طروم.(٢٠١٦). القيادة التربوية: مفهومها وأنماطها. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ٤ (٥)، ١٧٣-٢٠١ .

الغامدي، أماني خلف؛ وزغاري، سماح زكريا.(٢٠١٨). نواتج التعلم واختبارات المنتصف في كلية التربية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فصيل: دراسة تحليلية، *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، (١٦)*، ٨-٣٦.

الغامدي، سعيد بن محمد، والغامدي، علي بن محمد .(٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنيةُ. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها: ٢٨* (١٢٢)،: ٣٢٩-٣٨٢.

الغامدي، عمير بن سفر؛ والزهراني، عبد العزيز .(٢٠١٨).. دور قادة مدارس محافظة الحجرة في تعزيز الأمن الفكري لدى الطلَّب. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣٤ (٧): ٣٤٥ - ٤٢٠ .

فخرو، عائشة أحمد سلطان والمالكي، بدرية سعيد والأكرف، مباركة صالح (٢٠١٣). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إعداد أدوات تقييم مخرجات التعليم في ضوء المعايير المهنية للمعلمين بدولة قطر، *المجلة التربوية- جامعة الكويت (١٠٦)*، ١٢٣ - ١٨١.

قاسم، مجدي عبد الوهاب.(٢٠١٠). نواتج التعلم وضمان جودة المؤسسات التعليمية. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة.

القحطاني، أحمد علي (٢٠١٤). *التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة بيشة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

اللويش ، بشر على. (٢٠١٦). قياس نواتج التعلم المستهدفة لدى طالب التدريب الميداني في برنامج بكالوريوس الخدمة الاجتماعية بجامعة حائل. *المجلة الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود،(١١)*،١٩١-٢٤٤.

مجدي، قاسم عبد الوهاب؛ حسن، أحلام الباز.(٢٠١٠). نواتج التعلم وضمان جودة المؤسسة التعليمية، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

محمد، إسلام.(٢٠٢١). فاعلية استخدام بعض تطبيقات الحوسبة السحابية في تحسين نواتج التعلم في مادة الحاسب الآلي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية بالتعليم الأزهري. *مجلة العلوم التربوية. جامعة جنوب الوادي*، ٤(٤)، ١٨٥-٢١٢.

مرسي، محمد منير(٢٠١٢). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عالم الكتب.

المطيري، بدرية بنت فلّح، وطيب بنت عبد الله. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة عنيزة في توفير البيئة الصفية الإبداعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*،٤(٢٠)٢٠٦ - ٦٣٦ .

ناصر الدين، عبد الواسع إسحاق.(٢٠١٦). تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق جودة العملية التعليمية دراسة وصفية تحليلية. *مجلة المدينة العالمية*،٢ (٢)، ١-١١.

النجار، فاتن فؤاد .(٢٠١٦). دور قادة المدارس في تنمية المهارات الصفية للمعلمين في ضوء الإدارة الذاتية الحديثة . الدار العالمية

نحيلي، على أحمد. (٢٠١٤). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. *مجلة جامعة دمشق*،٢٦(١)، ١٣٧-١٧٣.

وزارة التعليم (٢٠٢٠). مؤشرات نواتج الأداء الإشرافي والمدرسي. مهام قائدة المدرسة بناء على نواتج التعليم للعام ٢٠٢٠ . مكتب الإشراف التربوي. الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم.

Alves, J. M., et al. (٢٠١٥). Principal's Leadership on Students

'outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, (197)*, ٩٤٩-٩٥٤.

Baker, G. R., Jankowski, N. A., Provezis, S.J., & Kinzie, J. (٢٠١٨). Using assessment results: Promising practices of institutions that do it well. *National Institute for Learning Outcomes Assessment.*

Benoliel, M and Barth, Y. (٢٠١٨). The effects of Principals' Perceived Instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. *International Journal of Leadership in Education*, v٢١ n٢ p٢٢٦-٢٤٤.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (٢٠١٦). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Journal of Educational Administration Quarterly*, ٥٢(٢):٢٢١–٢٥٨. https://doi.org/١٠,١١٧٧/٠٠١٣١٦١x١٥٦١٦٨٦٣.

European , Commission,(٢٠١٣). Tuning: Identifying and measuring sector-based learning outcomes in postsecondary education. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario.

Jones, T. L. (٢٠١٦). Leaders' roles in creating and sustaining collective genius. M.A thesis in organization development, *schoolof business and management, Pepperdine University.*

Linda, D-H., Michelle, L., Debra, M, & Margaret, T. Orr. (٢٠١١). Preparing School Leaders for a Changing World, Lessons from Exemplary Leadership Development programs. Stanford Education Leadership Institute, USA.

Nurmoslim, A. Hidayat, T. Khoirunnisa, S. and Oktavia, T. (٢٠١٧) Student performance indicator monitoring systems: A case study ABC university, Indonesia: International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech).