البحث الثامن:

دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها

إعداد :

أ / جابر بن عبد الله حسن شراحيلي
مشرف قيادة مدرسية بتعليم جازان بالمملكة العربية السعودية

دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها

أ / جابر بن عبد الله حسن شراحيلي
مشرف قيادة مدرسية بتعليم جازان بالمملكة العربية السعودية

• **المستخلص** :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على تصورات قادة المدارس ومشرفوها حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم،واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (٢٦٠) من قادة المدارس ومشرفيها بمنطقة جازان التعليمية. وقد توصل البحث إلى اتفاق عينة البحث على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني والمعرفي والمهاري، كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها تعزو لمتغيري (المسمى الوظيفي – النوع). كما أوصى البحث بضرورة إلحاق مدراء المدارس بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

الكلمات المفتاحية: الدور – القيادة المدرسية – نواتج التعلم.

School Leadership' Role in Improving Learning Outcomes According to the Perceptions of School Leaders and Supervisors

Jaber Abdullah Hassan Sharhahili

Abstract:

The research aimed at identifying school leadership' role in improving learning outcomes according to the perceptions of school leaders and supervisors. The research has used the descriptive analytical approach and used the questionnaire that was applied to a sample of (260) of the school leaders and supervisors in Jazan Educational district. The research indicated that the research sample has high agreement on the importance of school leadership' role in improving learning outcomes in the emotional, cognitive and skill aspect. The research also indicated that there are no statistically significant differences on (0.05) between the responses of the sample members on school leadership' role in improving learning outcomes according to the perceptions of school leaders and supervisors attribute to variables (job title - gender).The research recommended the need of school principals to training courses focusing on knowing them of the tasks and responsibilities of schoolwork and how to use the potential available in the educational processsuccess and improving learning outcomes.

Keywords: role - school leadership - learning outcomes.

• **المقدمة**:

تعد القيادة المدرسية حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه؛ حيث تعد القيادة المدرسية 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 ورفع الكفاءة والإنتاجية فيها وإنجاز الأهداف التربوية وتحسين الأداء المدرسي بصفة عامة ونواتج التعلم بصفة خاصة.

ولقد أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اهتماماً ملحوظاً 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، ٢٠١٧). 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 ٢٠٢٠م بأن يرتفع متوسط ساعات التطوير المهني في القيادة التعليمية التي أتمها قادة المدارس إلى (٢٠) ساعة سنويا (السبيعي والداودي، ٢٠١٧: ١٠٣).

وقد أكد التربويون على أهمية القيادة المدرسية في تنفيذ برنامج التعليم ونجاحها، حيث أصبحت مهمة الإدارة المدرسية تدور حول المتعلم وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي، والتي تساعد على تحسين العملية التربوية التحقيق هذا النمو، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحسين نواتج التعلم (السبيل، ٢٠١٣: ١٦).

لذلك فإن للقيادة المدرسية دور في تطوير جودة أداء كل من له علاقة بالعملية التعليمية والمعنيين بالعمل بما وعلى رأسهم المعلم الذي يلعب الدور الأكبر في وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة في تنشئة جيل متكامل في جميع الجوانب ومهيأ للمستقبل.

وقد أوضحت الدراسات الحديثة فشل محاولات الإصلاح في التعليم في معالجة عدد من المشكلات الأساسية في مقدمتها غياب القيادة المتمثلة الإدارة التربوية التي هي المفتاح لإحداث عملية التطوير للنظام التربوي، لذا فمن المهم التحول من النمط الإداري التقليدي إلى نمط جديد يتميز بالقدرة القيادية والإبداعية لتفعيل أداء المؤسسة التربوية بما يناسب ومتطلبات الإصلاح التربوي المنشود؛ ولقد احتل دور مدير المدرسة اهتماما كبير في الأدبيات التربوية؛ وذلك لما له من أثر كبير في أداء المعلمين وتحصيل الطلاب؛ بالإضافة إلى مسؤوليته في تحقيق المخرجات التربوية، والحصول علي مخرج تعليمي ذي جودة عالية؛ ومضاعفة إفادة المستفيد الأول منه وهو الطالب (الصفار، ٢٠١٣: ٢٢٠). ولقد برز الاهتمام بفاعلية المدرسة وتحسين جودة خدماتها التربوية مطلع الألفية الجديدة مع تزايد

الاهتمام الدولي بتقييم الأنظمة التعليمية ومقارنتها إضافة إلى العديد من المتغيرات والتوجهات التربوية الجديدة التي فرضت اتجاها يتطلب قيادة مدرسية فاعلة قادرة على تحسين العمليات التعليمية وتوجيه جهود العاملين وحل المشكلات التربوية وقيادة التغيير لتعزيز وتحسين الأداء المدرسي. ولقد ظهر قبل ثلاثة عقود مصطلح قيادة التعلم، والذي يركز على تعلم الطلاب وتحقيق بيئة تعليمية فاعلة، مما يجعل وظيفة القائد المدرسي اكثر تعقيدا من أي وقت مضى، مما يبرز الحاجة لقادة فاعلين قادرين على إصلاح المدارس(Garcia, 2017)، من حيث تحديد الأهداف ووضع الخطط التنفيذية والمستقبلية، وتوزيع المهام، وإدارة الوقت وتفويض الصلاحيات والشراكة مع المجتمع في صناعة القرارات، وإعداد وتنفيذ ميزانية المدرسة، وتحسين العلاقات والشراكة المجتمعية، وتقويم الأداء والتنمية المهنية للمعلمين باتباع أساليب حديثة وكل ما يعزز إيجاد بيئة تعلم حيوية(Milton, 2011).

وتمثل نواتج التعلم ما ينبغي أن يعرفه الطالب ويكون قادراً على أدائه بعد دراسته لمقرر دراسي أو برنامج تعليمي معين، وتسعى مؤسسات التعليم جاهدة إلى صياغة نواتج التعلم المنشودة، ويجب أن تكون هذه النواتج واضحة للمعلم والمتعلم من أجل الحرص على تحقيقها وإكسابها للمتعلم. بغية إعداد طلاب قادرين على استيفاء متطلبات المجتمع وتطويره، وإلى ما يتطلبه سوق العمل في ضوء متغيرات المستقبل وما تتضمنه معارف ومهارات متطورة (الجزار، ٢٠١٣: ٣٧٥).

بالإضافة إلى أن صياغة نواتج التعلم بشكل محدد ودقيق يساعد المعلم على تنظيم أعماله بما ييسر اكتساب المتعلم لنواتج المقصودة بعيداً عن العشوائية، واختيار محتوى المقرر الدراسي والتركيز على الأولويات المهمة، واستخدام استراتيجيات التعليم والتعلم التي تمكن المتعلم من اكتساب نواتج التعلم المقصودة وتحديد الأنشطة التعليمية المناسبة ثم اختيار أساليب التقويم الموضوعية المناسبة، مما يؤدي إلى التنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقويم لنواتج التعلم، يفيد في توجيه تركيز المتعلم على تحقيق هذه النواتج، والحث على مشاركة المتعلم، والتواصل بين المعلم والمتعلم.أما بالنسبة للمجتمع فإن تحديد نواتج التعلم يوضح صفات ومهارات مخرجات التعليم التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، ويعطى أفراد المجتمع ثقة في هذه المؤسسة، ويعمل على توجيه الدعم المعنوي للمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها (الجزار، ٢٠١٣: ٣٩٠).

استناداً إلى ما سبق تتضح أهمية القيادة المدرسية في تحقيق فاعلية المؤسسة التعليمية ككل من خلال الأدوار المختلفة التي يمكن للقيادة المدرسية القيام بها لتحسين العمليات التعليمية وتوجيه جهود العاملين وحل المشكلات التربوية وقيادة التغيير لتعزيز وتحسين نواتج التعلم؛ لذلك فقد جاء البحث الحالي للتعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها.

• **مشكلة البحث**:

تبذل وزارة التعليم في المملكة ممثلة بإدارات التعليم في مختلف المناطق جهوداً كبيرة لإعداد الكوادر القادرة على إيجاد بيئة مدرسية إيجابية آمنة تتيح للطلبة فرص التعلم والتعليم المنشود، ويتوقف نجاح هذه الجهود بدرجة كبيرة على قدرة القيادة المدرسية على تخطيط وتنظيم ومتابعة هذه الجهود في إيجاد مبنى مدرسي يحتوي كل المرافق والتجهيزات الآمنة، وتوفير الخدمات الصحية الوقائية والإرشادية التي يحتاجها الطلبة، وحمايتهم من الأفكار الضالة والخرافات والشعوذة، كما يتوقف هذا النجاح على مدى قيام مديري ومديرات المدارس بمهامهم في تحقيق بيئة مدرسية إيجابية تدعم المعلمين والمعلمات والطلبة (البطاينة، ٢٠١٦: ٢٧٢). ولقد أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بناء على نتائج برامج تقييم الطلاب الدوليين (PISA) إلى أنه توجد علاقة بين فاعلية المدرسة وأداء القائد، والحاجة إلى أنواع جديدة من التدريب والتطوير ليكون قائد المدرسة ناجحاً في دوره (السبيعي، ٢٠١٩: ١٠٢).

وعلى الرغم من أن نوعية المعلمين لها التأثير الأكبر على دافعية وتحصيل الطلبة،إلا أن نوعية القيادة تؤثر في دافعية المعلمين ونوعية تعليمهم، والتي تؤثر فيما بعد على أداء الطلبة، وقد أظهرت دراسة (Sammons, 2011) وجود آثار مباشرة وغير مباشرة لقيادة المدرسة على الإجراءات المدرسية والصفية، والتي يتوقع أن تؤدي إلى إحداث التغييرات والتحسينات في الأداء الأكاديمي للمدارس.كما أظهرت نتائج دراسة (Hanna, 2010)أن القيادة التعليمية تعتبر عنصرا أساسيا في فعالية البرامج المدرسية ونجاح الطلبة،وذلك من خلال البحث في سلوكيات محددة للقيادة التعليمية وعلى جميع المستويات. كما توصلت دراسة (Alves, 2015) إلى أن للتنظيم المدرسي والممارسات القيادية للمدير دور في تعزيز نتائج الطلاب، وأوصت دراسة(Hallinger&Heck, 2011) بمناقشة القضايا المتعلقة بتطوير ممارسات القيادة المدرسية لتحسين نواتج التعلم.كما أوضحت الأبحاث الحديثة أن لنواتج التعلم تأثيرا إيجابيا كبيرا على التعلم، وأنها مهمة في تقييم تعلم الطلبة وتحسين جودة التعليم(Lennon, et al, 2014). وبما أن الدور الأساسي للقيادة المدرسية هو توجيه المعلمين نحو تحقيق أهداف التعليم، وتقع عليهم مسؤولية تحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها، وتنظيم وتوجيه وتنسيق المواد التنظيمية الموجودة والممنوحة للمؤسسات التعليمية لضمان تحقيق الأهداف، وبهذا فإن تحديد الأدوار التربوية التي يمارسها قادة المدارس يمثل مساهمة في تحقيق الأهداف لها والعمل ضمن أدوار قيادية تربوية متجددة المفاهيم من أجل العمل على النهوض بمستوى النظام التربوي (العتيبي، ٢٠١٨: ٢٠).

مما سبق يتضح الحاجة إلى التعرف على أدوار القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم على اعتبار أن تحقيق أهداف التعلم تعد من أهم أدوار القيادة المدرسية، من هنا تتمثل مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي – النوع)؟

• **أهداف البحث**:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها،وعرض الدراسات السابقة وتحليل الأطر النظرية للقيادة المدرسية ونواتج التعلم،من أجل تقديم نتائج معبرة عن الواقع الفعلي، وفي ضوء هذه النتائج يتم تقديم توصيات تساهم في تفعيل دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم.

• **أهمية البحث**:

• **الأهمية النظرية**:

- تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوع القيادة المدرسية ودورها في تحسين نواتج التعلم.
- التعرف على أنماط القيادة المدرسية باعتبارها من المحددات المؤثرة على تحسين نواتج التعلم.
- قلة البحوث والدراسات التي تناولت دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم.

• **الأهمية التطبيقية**:

- من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة المسئولون وصناع القرار في وزارة التعليم نحو تطوير دور قادة المدارس في تحسين نواتج التعلم من خلال وضع خطط لتطوير أداء القيادات المدرسية.
- كما أنه من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة قادة المدارس والمعلمون من خلال التعرف على دور قادة المدارس في تحسين نواتج التعلم.
- قد تسهم الدراسة الحالية في إثراء خبرات القيادات المدرسية من خلال تقديم عدد من الأدوار والأفكار التي يمكن تطبيقها في مجال القيادة المدرسية لتحسين نواتج التعلم.

• **منهج البحث**:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، حيث يتم وصف الظاهرة، وتحليل بياناتها وتفسيرها؛ لاستخلاص تعميمات ونتائج ذات مغزى يمكن الإفادة منها في تحسين نواتج التعلم.

• **حدود البحث**:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على(٢٦٠) من قادة المدارس ومشرفيها.

- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث في مدارس المنطقة التعليمية بجازان.
- الحدود الزمانية: طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٠/ ١٤٤١هـ

- **مصطلحات البحث**:
- **أولاً**: **الدور**:Role

يعرف بأنه: مجموعة المهام والواجبات الرسمية وغير الرسمية التي تحقق ما يراد أو ما هو متوقع من مديري المدارس (نحيلي، ٢٠١٤: ١٤٥).

ويعرف الدور إجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة والممارسات والمعايير والمهام التي يقوم بها قادة المدارس من أجل تحسين نواتج التعلم بمدارس المملكة العربية السعودية.

- **ثانياً**: **القيادة المدرسية**:School Leadership

تعرف بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مدرسته لإقناع العاملين وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون، والتأثير في سلوك الآخرين الذين يعملون معهم، وتوجيه سلوكهم لتحقيق قيادة فاعلة مبنية على أسس تربوية قادرة على تحقيق الأهداف (جلام، ٢٠٠٩: ٣٦١).

وتعرف القيادة المدرسية إجرائياً بأنها: القدرة على التأثير في العاملين بالمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومساعدة التلاميذ على تحيق أقصى مستوى للتعلم، من خلال تبادل المعارف والمهارات والاتجاهات، وإنجاز المهام الموكلة إليهم.

- **ثالثاً**: **نواتج التعلم**:Learning Outcomes

عرف عبد العزيز (٢٠١٧: ٥٠٣) نواتج التعلم بأنها: كل ما يتطلب أن يكتسب المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة من خلال دراسته لمنهج معين.

وتعرف نواتج التعلم إجرائياً بأنها: كل ما يتوقع أن يكتسبه المتعلم من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، في ضوء الدور المتوقع للقيادة المدرسية وإشراف القياد المدرسية لإكساب هذه المجالات للمتعلم.

- **الإطار النظري والدراسات السابقة**
- **أولاً**: **الإطار النظري للبحث**

تم تقسيم البحث إلى محورين بهدف التعرف بشكل دقيق على الأدبيات النظرية التي تناولت كل جانب من جوانب البحث الحالي كما يلي:

- **المحور الأول**: **القيادة المدرسية**
- **أولاً**: **مفهوم القيادة المدرسية**

تعددت تعريفات القيادة المدرسية بتعدد المفاهيم والاتجاهات الإدارية وما صاحبها من تطورات، كما أن المفهوم قد تطور بتطور العملية التعليمية، وفيما يلي بعض مفاهيم القيادة المدرسية: يعرفها جابر (٢٠٠٩: ٢٢) بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين

وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

ويعرفها ماثيو(Matthew (2008: 9 أنها: قدرة القيادي المدرسي على الوعي المتزايد بالمواطنة العالمية، وجعل مدرسته تتنظر لنفسها من خلال علاقتها بمجتمعها الواسع والعالم الذي تنتمي إليه، والتكيف مع الظروف المتجددة، والبقاء فعالة وسط السياقات المتغيرة، واتخاذ القرارات المنسجمة مع التوجهات في سياقها المحلي والعالمي، وامتلاك المرونة، وتعزيز عمليات التغيير والإبداع، والعمل بانفتاح مع وجهات نظر متعددة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتعرف القيادة المدرسية إجرائياً بأنها: القدرة على التأثير في العاملين بالمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومساعدة التلاميذ على تحقيق أقصى مستوى للتعلم في المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية، وإنجاز المهام الموكلة إليهم.

- **ثانياً: وظائف القيادة المدرسية**

تتمثل أهم وظائف القيادة المدرسية فيما يلي (خليل، ٢٠٠٩: ٤٩)، (عايش، ٢٠٠٩: ٨١):

- وظيفة التخطيط: أن التخطيط هو الترجمة العملية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها ووضع معايير الأداء وجدولة الأعمال زمنية ومن خلال هذه الوظيفة يهتم قائد المدرسة بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية المعلنة.
- وظيفة التنظيم: ويقصد بها توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء.
- وظيفة التوجيه: هو عملية هدفها التأكد من النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابقة للأهداف المقررة أو غير مطابقة، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية راجعة فورية.
- وظيفة الرقابة: هو الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له سواء كان ذلك يتعلق بالدراسة أو الأنشطة المدرسية أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمة المدرسة أو تقوم به من خدمات التربوية.

ونظرا للتغيرات الكبيرة في طبيعة مفهوم المدرسة وأهدافها أصبح للقيادة المدرسية الكثير من الوظائف (الجريوي، ٢٠١٥: ٢٤٨)، ومن أهمها:

- تهيئة الظروف والمناخ التعليمي الملائم لحدوث تعليم فعال.
- زيادة النمو المهني للمعلمين من خلال تزويدهم بالخبرات الضرورية المناسبة لتنظيم العملية التعليمية.
- تنظيم العمل المدرسي وإدارته وتنسيقه في ظل التطورات الحديثة في مجال العلم والتكنولوجيا.

- الإشراف على برامج النشاط المدرسي وتحسينه، وقيادة المدرسة بالصورة الديمقراطية السليمة التي توفر الأمن والحرية والأمان لحدوث التعلم الفعال.
- توجيه الطلاب للتكيف مع الحياة.
- تحسين النمو الجسمي والوجداني والنفسي للطلاب.

مما سبق يتبين تعدد وظائف القيادة المدرسية ومجملها يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية، فلم تعد تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط التلاميذ فيها أو تلقين التلاميذ وحشو أذهانهم بالعلوم والمعارف بل أصبحت أهدافهم تتمحور حول تهيئة وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وتحقيق نواتج التعلم المأمولة.

- **ثالثاً: أهداف القيادة المدرسية**

يمكن تحديد أهداف القيادة المدرسية فيما يلي (ناصر الدين، ٢٠١٦: ٨):

- أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديداً الاختصاصات والمسؤوليات.
- أن يكون كل فرد في المدرسة على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالدور المطلوب منه.
- أن تكون كل طاقات المدرسية مجندة لخدمة العملية التعليمية.
- أن تكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم حقيقي.
- إظهار روح الود والاحترام، وأن يكون أساس التفاهم محاولة الإقناع والاقتناع.
- أن يكون قائد المدرسة قدوة حسنة في مظهره،وسلوكه، وتصرفاته، وأن يكون الإحساس دائما بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- أن تكون القيادة المدرسية قادرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة، والإخلاص والأمانة في العمل، والمرونة في تسيير أعمال المدرسية، والبحث عن أراء الآخرين وأفكارهم، والعمل على تحقيق المصلحة العامة.
- أن تظهر القيادة المدرسية قدرتها على مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.
- أن تكون على تواصل مستمر مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي.
- توفير العناية الشاملة لجميع المتعلمين من خلال التمكن من البنية المعرفية للمواد الدراسية.
- تهيئة ظروف ملائمة للعاملين من أعضاء هيئة التدريس وجميع الأفراد في المؤسسة التعليمية.

إضافة إلى الأهداف السابقة فإن للقيادةٍ المدرسيةٍ دوراً مهماً في العملية التعليمية باعتبار القائد المدرسي مشرفا تربويا مقيما، فهو الذي يقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، وهو الذي يشرف على النشاط المدرسي ويعمل على تحسينه، كما أنه يسعى لزيادة النمو المهني للمعلمين، ويعمل على توجيه الطلبة ومساعدتهم للنهوض بهم من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية.

• **رابعاً: نظريات القيادة المدرسية**

تعددت نظريات القيادة المدرسية حسب الاتجاهات الفلسفية التي تناولتها وفيما يلي إيجاز أهم هذه النظريات(باشيوه، ٢٠١٤: ٣٤)، (رسمي، ٢٠١٨: ١١٢)، (السحلي، ٢٠١٩: ١٦٥):

- نظرية الرجل العظيم: تعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق، واستندت إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ولديهم ميزات وخصائص يرغبون بها أتباعهم، وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية، وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها أن هذه النظرية لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، بل إن القائد يولد وله صفات القوة وهذا لا يمكن أن ينطبق على كافة المجتمعات، فلكل مجتمع ظروفه وخصائصه ومنها أن القائد قدرته على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.
- نظرية السمات: وتؤكد هذه النظرية أن القائد يجب أن يتصف بسمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية محددة من قوة الشخصية والذكاء والدهاء والحزم وقوة الإدارة والثقة بالنفس ومراعاة مشاعر الجماعة وكسب ثقتهم وصحة الجسم والحيوية إلا أن امتلاك السمات الشخص لا يضمن النجاح لصاحبها بحيث لا توجد سمة واحدةتميز القائد عن غيره والقيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد بالوراثة السمات التي يجب أن يتصف بها القائد: الثقة بالنفس الاتصاف بروح المبادأة والمبادرة والتجرد وعدم التحيز.
- النظريات السلوكية: نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة ونتيجة ظهور حركة العلاقاتٍ الإنسانية تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي استنادا إلى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فعالية الجماعة.
- نظرية الموقف: تعتمد هذه النظرية علىٍ أن سمات القائد ترتبط مع المواقف القيادية، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف، كما تفترض النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وأن نجاح القائد لا يعود إلى أسباب خارجية وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي.
- النظرية التفاعلية: جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعيين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم، وهدف أنصارها إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح مع جماعة معينة وهي المجموعة العاملة، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفراد الجماعة، ومدى الاختلاف في وجهات النظر.
- النظرية التبادلية: تنظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة والمرؤوسين، وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمرؤوس.

• **خامساً: أنماط القيادة المدرسية**

تعددت تصنيفات أنماط القيادة لدى الباحثين في الإدارة وذلك تبعاً إلى طبيعة المؤسسة واتجاهات الباحثين أنفسهم، إلا أن الفكر الإداري المعاصر اتفق على تصنيف أنماط القيادة المدرسية كما يلي:

- النمط الديمقراطي: تقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، تشجيع الأفراد على المشاركة، الاهتمام بجميع عناصر الإدارة التخطيط، التنظيم، المتابعة بشكل جيد، الاهتمام بالنمو المهني للعاملين، عقد لقاءات دورية مع العاملين، الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها، تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري، الاتصالات الجيدة داخل المؤسسة،تهيئة المناخ الصحي السليم، توثيق الصلة القوية بين المؤسسة والبيئة المحيطة، الاهتمام بالعوامل الإنسانية بحيث لا يؤثر على العمل.وتتضح السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي في (قوة الشخصية مع التواضع، تقبل النقد البناء، الاعتراف بالفروق الفردية، احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية، الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد) (الصباطي، ٢٠١٧: ١٤٩).
- النمط الأوتوقراطي (التسلطي – الديكتاتوري): ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادةالاستبدادية، والأوتوقراطي هي كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة الأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد هو قائد المنظمة، وفي ظل هذا النمط يعمل المدير على ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره دون مناقشة، وجميع قراراته (الصباطي، ٢٠١٧: ١٤٩).
- النمط الترسلي (المتساهل – الفوضوى): يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولا يشترك في تحمل أية مسئولية، يترك اتخاذ القرارات للأفراد، وتصبح الجماعة غير مستقرة مفككة، ويتأخر العمل بغياب القائد، وتظهر الغوغائية في العمل الإداري.وهذا النوع من القيادة يتميز بكون القائد لايتدخل في شؤون الآخرين حيث يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى الأفراد ويترك لهم حرية التصرف دون أي تدخل مما ينجر عنه قلة الإنتاج وعدم احترام لشخصية القائد (عبد القادر، ٢٠١٣: ٢٣٣).
- القيادة التشاركية والإبداعية: تعرف القيادة التشاركية بأنها مشاركة قائد المدرسة في القرارات الإدارية المدرسية للعاملين فيها، كما أنها نمط قيادي قائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع وظائف الإدارة وحل المشكلات مما يحقق الأهداف المدرسية. كما تعني القيادة الإبداعية قدرة القائد المدرسي على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثه مع متطلبات البيئة، وتكون مناسبة لتطلعات وحاجات المجتمع والعصر الحديث.ومن الملاحظ أن القيادة الإبداعية تحوي جميع خصائص تلك الأنماط، بل إن كل نمط منها يقتبس خاصية أو ميزة من مزايا القيادة الإبداعية (آل حسين، ٢٠١٨: ١٠٦).

- **المحور الثاني: نواتج التعلم**
- **أولاً: مفهوم نواتج التعلم**

تشير نواتج التعلم المستهدفة إلى النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الطلاب من خلال برامجها المختلفة والمرتبطة بالمعايير الأكاديمية، وتعكس رسالتها، وتكون قابلة للقياس؛ وترتبط بشكل واضح بالمحتوى العلمي والطرق المختلفة التدريس وتقويم الطلاب، وتؤدي إلى تحقيق مواصفات الخريج وتصنف إلى المعرفة والفهم، والمهارات الذهنية، والمهارات المهنية والعملية والمهارات العامة والمنقولة (خواجه، ٢٠١٨: ١٥٨). لذا فإن نواتج التعلم تهدف إلى التعرف على ما اكتسبه التلاميذ من معارف ومهارات واتجاهات من خلال دراسات معينة من خلال دراسته لمنهج معين، وتتعدد مفاهيم نواتج التعلم ويمكن تناول أهمها كما يلي:

تعرف نواتج التعلم بأنها: "أداء الطلاب الملاحظ الذي يوضح أن الأهداف المقصودة للتعلم قد تحققت، وتستخدم للتعبير عن النتائج المقصودة بعبارات دقيقة" (درندري، ٢٠١٠: ٨).

كما تعرف بأنها: تلك النواتج التي تتضمن مجموعة من المستويات المستهدف ومنها: مستوى المؤسسة، ويركز على خصائص الخريج المثالي من الجامعة ومستوى البرنامج، ويتناول نواتج التعلم المتوقعة من الطلبة المسجلين في برنامج أو في قسم، ومستوى المقرر، ويركز على نواتج التعلم المتوقعة للطلبة الذين يدرسون مقررا في مستوى معين في البرنامج (اللويش، ٢٠١٦: ٢٠٢).

كما يقصد بنواتج التعلم: "العنصر الرئيس الذي يصف ويقيم المؤهلات، فنواتج التعلم تشير إلى ما هو متوقع من حامل مؤهل ما معرفته وفهمه والقدرة على أدائه" (الغامدي وزغاوي، ٢٠١٨: ١٥). كما يقصد بها: التغير المقاس في مستوى تعلم الطالب كمحصلة لما تم إكسابه له من معارف ومهارات وقيم من خلال ممارسة الأنشطة الصفية واللاصفية باستخدام مصادر التعلم المختلفة (عبد العال، ٢٠١٨: ٢٧٠).

كما تعرف بأنها: ما يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم، وفق معايير قياسية محددة، ويكون المتعلم قادر على أدائه في نهاية التعلم (شبل الزق، ٢٠١٤: ١٦).

وتعرف نواتج التعلم إجرائياً بأنها: كل ما يتوقع أن يكتسبه المتعلم من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، في ضوء الدور المتوقع للقيادة المدرسية لإكساب هذه المجالات للمتعلم.

- **ثانياً: أهمية نواتج التعلم**

تعد نواتج التعلم من المقومات الأساسية التي يعتمد عليها بشكل متزايد في المعايير المهنية والتعليمية، والمناهج، ومعايير التقييم، 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، 2011).

وتتضح أهمية نواتج التعلم فيما يلي

- **أهمية نواتج التعلم للطالب**:

تتضح أهمية تحسين نواتج التعلم للطالب فيما يلي(الباسل، ٢٠١٧: ٨١):

- تحقيق تعلم أفضل، حيث تكون جميع جهود القيادة بالكلية وجهود أعضاءهيئة التدريس موجهة لاكتساب الطالب نواتج التعلم المقصودة.
- التعلم الذاتي في ضوء أهداف واضحة ومحددة، فالطالب يتخير الأنشطةوالمهام وفقا لميوله واستعداداته لتحقيق هذه الأهداف.
- التعاون النشط بين الطالب وعضو هيئة التدريس في إطار اكتساب النواتجالمقصودة.
- التقويم الذاتي وتطوير الأداء أولاً بأول في ضوء قواعد واضحة محددة.
- زيادة معدل الأداء والمستويات العليا للتفكير في سبيل انجاز المهام المرجوة.
- زيادة فرص النجاح لاكتساب نواتج التعلم المنشودة.

- **أهمية نواتج التعلم للمعلم**:

تتضح أهمية تحسين نواتج التعلم للمعلم فيما يلي(الغامدي وزغاوي، ٢٠١٨: ١٦):

- تنظيم أعماله بما ييسر اكتساب طلابه لنواتج التعلم المقصودة بعيداً 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 والملائمة للتحقق من مدى اكتساب الطالب النواتج التعلمالمقصودة.
- زيادة فرص اتصال المعلم بزملائه ومناقشة نواتج التعلم المستهدف اكتسابها الطلاب الكلية بما يحقق رؤيتها ورسالتها.
- التنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج تقويم نواتج التعلم لدى الطلاب.

- **جـ) أهمية نواتج التعلم للمؤسسة التعليمية**:

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

- ضمان الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية.
- توحيد جهود العاملين بالمؤسسة نحو تحقيق أهداف محددة.
- الاطمئنان على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها في ضوء نواتج تعلم الطلاب.
- توفير قواعد واضحة للمحاسبية يمكن تطبيقها على جميع الأطراف المعنية.

يتضح من ذلك أن نواتج التعلم تعمل على تحقيق تعلم أفضل، حيث تكون جميع جهود القيادة وهيئة التدريس بالمؤسسة موجهة لاكتساب الطالب نواتج التعلم المقصودة، وتحقيق التعلم الذاتي في ضوء أهداف واضحة ومحددة، حيث يختار الطالب الأنشطة والمهام وفقاً لميوله واستعداداته لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤدي الاهتمام بتحسين نواتج التعلم إلى التعاون النشط بين الطالب والمعلم في إطار اكتساب النواتج المقصودة، وبالتالي التقويم المستمر وتطوير الأداء في المؤسسة التعليمية ككل.

- **ثالثاً: شروط صياغة نواتج التعلم**(**عبد العزيز، ٢٠١٧: ٥٠٩**):

- أن تكون مرتكزة حول المتعلم، والتركيز على ناتج عملية التعلم.
- القابلية للملاحظة والقياس، ووضوح المعنى واللغة باستخدام أفعال محددة وواضحة تعبر عن مستوى الأداء.
- تجنب الإطناب والتكرار، وتجنب أن تجمع الجملة الواحدة بين أكثر من ناتج تعلم لا يمكن قياسها بنفس الطريقة.
- أن تتنوع الأهداف ما بين معرفية ومهارية ووجدانية وتنموية.
- أن تراعي نواتج التعلم متطلبات الخريج وأرباب العمل.
- أن تكون نواتج التعلم واضحة بالنسبة لكلا من المعلم والمتعلم وأولياء الأمور.
- أن تركز النواتج على الجانبين النظري والتطبيقي للمتعلم.

كما أن نواتج التعلم الجيدة هي التي تعكس سلوكيات الطالب ومهاراته بعد انتهائه من دراسة المقررات الدراسية أو البرنامج التعليمي الذي التحق به. ويجب أن تشتمل هذه النواتج على خصائص الأهداف الذكية Smart Objectives وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي (قاسم وحسن، ٢٠١٠: ١٢):

- أن تكون محددة *Specific*: أي تصف بالضبط ما الذي يمكن للطالب القيام به.
- أن تكون قابلة للقياس *Measurable*: أي تصف ما الذي يمكن ملاحظته أثناء المحاضرات أو داخل قاعات التعلم أو المعامل، أي أن الفعل الذي يحتويه ناتج التعليم ينبغي أن يكون قابلا للقياس وبالضرورة يجب أن يكون قابلا للملاحظة.
- أن تتضمن فعلاً نشطاً *Active* أي تصف الفعل النشط أو الإجراء الذي يطلب من الطالب القيام بعمله. ومن أمثلة هذه الأفعال: ينتج – يقترح - يصمم.
- أن تكون ذات صلة بالطالب والإمكانات *Relevant* أي تناسب الطالب وحاجاته الشخصية وكذلك تناسب الإمكانات التي تحيط بعمليتي التعليم والتعلم.
- أن تكون ذا وقت محدد *Time – Bound* أي أن يتحقق الناتج بانتهاء تدريس الموضوع المحدد أو المقرر الدراسي، وهو بهذا يعكس الحد الأقصى لزمن اكتساب الناتج.

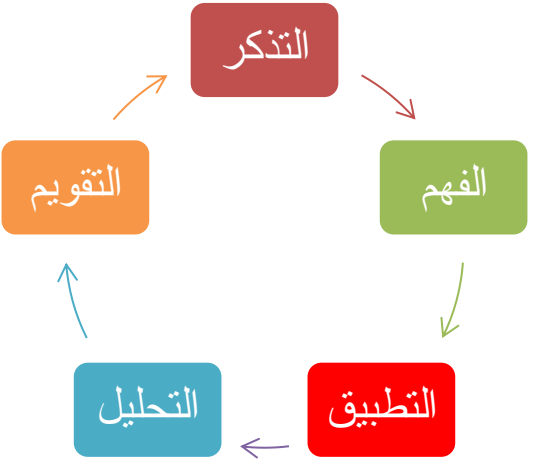
لذا فإن صياغة نواتج تعلم محددة ودقيقة تعين المعلم على تنظيم أعماله بما ييسر اكتساب طلابه لنواتج التعلم المقصودة بعيدا عن العشوائية، كما تساعده على تحديد الأنشطة بما يتناسب واحتياجات الطلاب، واستخدام استراتيجيات

التعليم والتعلم التي تمكن الطالب من اكتساب نواتج التعلم المقصودة، والعمل على اختيار أساليب التقويم الموضوعية والملائمة للتحقق من مدى اكتساب الطالب النواتج التعلم المقصودة.

- **رابعاً: تصنيف نواتج التعلم:**

صنف التربويون نواتج التعلم إلى ثلاثة مجالات رئيسة يقابل كل مجال منها جانباً من جوانب الشخصية التي تسعى المنظومة التعليمية إلى بنائها وتكوينها لدى التلميذ وتتمثل هذه المجالات في المجال الوجداني والمجال المعرفي والمجال النفس حركي(قاسم وحسن، ٢٠١٠: ١٢). ويمكن توضيحها كما يلي:

- الجانب الوجداني: وتعد المدرسة الوحدة الأساسية في عمل المؤسسات التربوية التي يعهد إليها تحقيق أهداف التربية نيابة عن المجتمع، ومن خلالها يتعلم الطلبة المعارف والخبرات، ويكتسبون المهارات والقيم والاتجاهات والميول، ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتطلب تكاتف الجهود، وتوفير مناخ تعليمي جيد ومناسب، ومتابعة كافة القضايا داخل المدرسة، على أن تشمل تلك القضايا خدمات المجال الصحي، وتوفير المرافق الجيدة و التجهيزات المدرسية، وتوفير خدمات الإرشاد والتوجيه من أجل تحقيق الصحة النفسية وتعزيز الأمن الفكري (البطاينة، ٢٧١:٢٠١٦). كما أن من أدوار القيادة المدرسية التوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم،وتوفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم، كما يقع على عاتق القيادة المدرسية التوجيه والإشراف على البرامج التعليمية وتطويرها، وكذلك لا يقل أهمية عن ذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وذلك بإيجاد البيئة الأخوية في المدرسة باحترام شخصية المدرسين، وشخصية التلاميذ وغيرهم (ناصر الدين، ٢٠١٦: ٨).
- الجانب المعرفي: إن الإدارة المدرسية هي الجهة المسئولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة الجو العام في المدرسة، وتحديد العلاقات، ووضع معايير التقويم. لذا أصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها ليشمل النواحي الإدارية والفنية (رسمي، ٢٠١٨: ١١١). ويشمل المجال المعرفي جميع الأنشطة الذهنية أو العقلية، ويبدأ تصنيف نواتج التعلم في المجال المعرفي من العمليات العقلية البسيطة ويمتد إلى العمليات الأكثر تعقيدا من خلال التذكر والفهم والتطبيق والتحليل والتركيب وانتهاء بالتقويم (قاسم وحسن، ٢٠١٠: ١٦). والشكل (١) يوضح ذلك:
- الجانب المهاري: إن مسؤولية القائد المدرسي تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعة تربوية متكاملة، يسعى إلى وضع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية. فعلى مدير المدرسة



شكل (١) : المستويات المعرفية لجوانب التعلم إعداد الباحث

المشاركة في مختلف النشاطات والفعاليات المدرسية، وعليه أن يسهم بالتعاون مع العاملين في المدرسة بالتخطيط لأي نشاط تربوي فالنشاطات التربوية هي تلك البرامج التي تضعها أو تنظمها الأجهزة التربوية لتكون متكاملة في البرنامج التعليمي التي يقبل عليها الطلبة في رغبة ويزاولونها بشوق وميل تلقائي بحيث تحقق أهداف تربوية معينة (العتيبي، ٢٠١٨: ٣٣). كما تعمل القيادة المدرسية على تقديم الأنشطة المختلفة والتي من شأنها تنمية هواياته وقدراته في الاتجاهات التربوية المرغوبة ويمكن إجمال أنواع النشاطات التربوية المدرسية ب (النشاط الرياضي، والنشاط الكشفي، والنشاط العلمي والعملي، والنشاط الاجتماعي والرحلات ونشاطات الأندية الصفية والخدمات العامة)، ومن النشاطات الأخرى التي ينبغي على قائد المدرسة الاهتمام بها وتهيئتها لإفادة المدرسة والعملية التعليمية الدروس التدريبية والندوات التربوية أو المهنية والمحاضرات والدورات التدريبية واللجان العلمية (العتيبي، ٢٠١٨: ٣٤). بالإضافة إلى أن بعض قادة المدارس بحاجة إلى إبراز قدراتهم الإبداعية من خلال الأنشطة التي تقدمها القيادة المدرسية، وذلك لدورهم في التأثير على منسوبي المدرسة، ولأنهم المسؤولون عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وللعلاقة الوثيقة بين القيادة والإبداع (آل حسين، ٢٠١٨: ١٠١).

- **خامساً: تقويم نواتج التعلم**

هو عملية إصدار حكم على مستوى اكتساب التلميذ لنواتج التعلم المقصودة، وتشخيص جوانب القوة في أدائه وتدعيمها وكذا جوانب الضعف وعلاجها ويتبين من هذا التعريف أن تقويم نواتج التعلم يتطلب توافر نواتج تعلم محددة، تمثل محكات ضمان الجودة التي ينبغي أن يصل إليها التلميذ ويكون قادراً على بلوغها، كما يتطلب توافر مهام أو أدوات تقويم الجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار الحكم على مستوى تحقيق التلميذ لنواتج التعلم المستهدفة، وأيضا المقارنة بين المستوى الراهن لأداء التلميذ ونواتج التعلم المنشودة، وتفسير النتائج، بغية اتخاذ

قرارات سديدة بشأنه، بالإضافة إلى شمول عملية تقويم أداء التلميذ لكل من التشخيص والعلاج والوقاية معا، وتوافر مقاييس تقدير لتقدير مستويات التلاميذ، وأدلة مساندة للأداء (قاسم وحسن، ٢٠١٠: ٨).

كما أن تقويم نواتج التعلم يعتبر على نفس القدر من الأهمية فالغرض الرئيس من تقييم النواتج هو توفير أساس للتحسين المستمر في المناهج الدراسية، وطرق التدريس، والموارد المؤسسية وخدمات الدعم الأكاديمي، والتوظيف، والفعالية الشاملة لوحدة الأعمال الأكاديمية و غيرها من جوانب عمليات المؤسسة التي تؤثر على تعلم الطالب؛ ومن المهم أن تستند أي تغييرات أو تحسينات، تحدد من خلال عملية التقييم إلى أفضل البيانات الممكنة، وأن تلخص نتائج التقييم بشكل دقيق وموثوق به(Baker, et al, 2012).

كما يستخدم التقويم لقياس تحصيل وإنجاز التلاميذ النواتج التعلم، وتوجيه تعلم التلاميذ، وتوفير التغذية الراجعة لهم. وهناك استمرارية بين التقويم "البنائي/ التكويني"، "والتلخيصي أو النهائي" (قياس الإنجاز). ويلزم المزج بين المهام لتحقيق الأهداف المتنوعة وللتعرف على الإنجازات المختلفة للتلاميذ، وينبغي أن يتضمن المقيمون أيضا التلاميذ أنفسهم، حيث إن الهدف هو خلق متعلم مستقل ومنظم ذاتيا، ويركز التقويم الجيد على التغير النوعي في التعلم، وليس مجرد تراكم كمي للإجابات الصحيحة (Taylor, 2009: 783). وهناك أدوات عديدة لتقويم نواتج التعلم من أهمها: الاختبارات التحريرية، الاختبارات الشفهية، الملاحظة، الاستبيانات، المقابلات، تقويم الأداء، البورتفولىو.

- **سادساً: علاقة القيادة المدرسية بتحسين نواتج التعلم**

تؤدي القيادة المدرسية دوراً مهماً في تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية التي تضعها الدولة ممثلة في وزارة التعليم، وهذا الدور مهم وحيوي في الارتقاء بالعملية التعليمية وبالتالي النهوض بالمجتمع، وتواجه المدرسة كأحد أبرز المؤسسات التعليمية في المجتمع العديد من التحديات والتطورات المعرفية والتقنية، مما جعل من الضروري إعادة النظر في دور المدرسة كمؤسسة تعليمية، وفي دور القيادة المدرسية باعتبارها العامل الرئيس في نجاح المدرسة في القيام بأدوارها المأمولة (الحربي والألفي، ٢٠١٨: ٣٧٥).

كما أن تنمية الطلاب علمياً ومهارياً وسلوكياً هو الهدف الأسمى للعملية التعليمية والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى إخراج فردا قادرا ومؤهلا للعمل بشكل فعال مع محيطه بالشكل الذي يؤهله لنفع نفسه ومجتمعه؛ حيث يحمل قادة المدارس أمانة مجتمعية جسيمة، فهم المسؤولون عن تحقيق عديد من الأدوار التي تعنى بصياغة عقول ومهارات الطلاب على اختلاف أعمارهم (الغامدي والزهراني، ٢٠١٨: ٤٢٨).

لذا فإن النظرة إلى المدرسة وقيادتها باعتبارها مؤسسة تؤدي أدواراً مختلفة، وتتفاعل معها مجموعة من المجالات والعوامل، جعلت التربويين يعملون على

تطوير أداء القيادة المدرسية والوقوف على مدى فاعليتها، وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة معلميها والعاملين بها. كما أن الدور الجديد للقائد المدرسي يفرض عليه أن يتفهم المتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة، فالقيادة المدرسية الواعية هي القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل النهوض بالعملية التربوية كما وكيفا، وصولاً لتحقيق نتاجات تسمو بالمجتمع (الغامدي والغامدي، ٢٠١٧: ٣٤٠).

كما أن هناك عدة مهارات تبين مدى امتلاك المدير لثقافة التحسين التي تزيد من التحصيل والإنجاز لدى الطلبة في أربعة مجالات (أبو حامد، ٢٠١٣: ٣٠، ٣١):

- المجال الأول: يهتم بالعمل كفريق داخل المدرسةوالذي يتطلب توضيح المسؤوليات وتحديدها، والقيادة لتحقيق نتائج جيدة، واشتراك مجتمع المدرسة، وتشجيع المشاركة الكاملة، وتطوير القدرة على حل المشكلات.
- المجال الثاني: فيهتم بالتخطيط الاستراتيجي والمتابعة، حيث يتضمن تطوير الموافقة على رؤية وقيم المدرسة، وتحديد أهدافها ورسالتها، وتحديد نتائج التعلم المرغوبة اعتمادا على أهداف النظام، وتطوير خطة لتحسين المدرسة، وتحديد المصادر والموارد واحتياجات التدريب المطلوبة.
- المجال الثالث: يتعلق بالقيادة من خلال التوجيه وتعليم الآخرين، وتهيئة مناخ صحي للتحسين المدرسي، وتوصيل خطة التحسين المدرسي، وإعلام المعنيين بالنتائج، وتقييم أداء فريق العمل.
- المجال الرابع: يتم العمل فيه من خلال إدارة التغيير وتحسين التقدم، وذلك بتحديد التغييرات المطلوبة وفوائدها واستراتيجيات تنفيذها،وتفسير كيفية حدوث التغيير، والقياس المستمر للتقدم والاحتفاء به، وإثابة الذين أسهموا في تحقيقه.

ولقد قدم (Philips & Blase & Blasé, 2011) خمسة مقترحات ونصائح للمديرين للوصول إلى أقصى تأثير على تحصيل الطلبة من خلال التقييم الذاتي لتأثير قيادة المدير على تحصيل الطلبة، والحصول على تقييم الطاقم لأداء المدير للمسؤوليات القيادية، والتقييم المستمر للاتصال والتواصل داخل التنظيم المدرسي، والاجتماع بشكل دوري مع جميع الطلبة لتوضيح قوانين الضبط والنظام والعواقب المترتبة على المخالفات، والتركيز على المدرسة كبيئة التعلم الذي هو حق لكل طالب، وأخيرا فإن على المدير بدلا من القبول بالوضع الراهن في المدرسة، القيام بتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وإيجاد المنظومات الفرعية لدعمها.

كما أن هناك مجالات عديدة يمكن استخدامها من قبل القيادة المدرسية بصورة مباشرة في توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفي بما ينعكس بالإيجاب على تحسين العملية التعليمية بشكل عام وذلك من خلال التالي (الشمري، ٢٠١٨: ٣١):

- الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة بناء على حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل والحصول علي تعلم ذو

معني وفعال ينعكس على الطلبة، وذلك من خلال إعطاء المعلمين المزيد من الحرية والديمقراطية لتطبيق أفكارهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية.

- التعرف على حاجات المعلمين المهنية في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء على هذه الحاجات من أجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة، وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناء على نشاطهم وخبراتهم وعملهم وقدراتهم، حتى يكون لدى المعلمين شعور بانتمائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات جديدة في التعلم، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي.

ويتطلب تحقيق هذه الأدوار بفاعلية من قيادة المدارس إعادة التفكير بالدور الذي يقومون به وما إذا كان يناسب هذه المرحلة المفصلية في تاريخ المملكة العربية السعودية، وتجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم بالمملكة اعتمدت مسمى قائد وقائدة مدرسة بدلاً عن مسمى مدير ومديرة المدرسة بعد صدور توجيه لجميع الإدارات التعليمية؛ بهدف أن ينعكس ذلك على ممارساتهم الإدارية والقيادية، وتأكيده بأن نجاح هذه المرحلة مرهون بقدرة القيادات المدرسية على فهم طبيعة هذه المرحلة ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التعليمية، ومن ثم يجب أن تبدأ عملية تطوير منظومة المدرسة من قيادتها باعتبارهم القادة المسؤولون في المقام الأول عن تحقيق الأهداف التعليمية.

ومن ثم يجب أن تبدأ عملية تطوير أداء المعلمين بالتركيز على إعادة النظر في الدور الاستراتيجي الذي يقوم به قادة المدارس حيث أنهم المفتاح الأساسي لضمان نجاح تحقيق أهداف الرؤية وتحسين نواتج التعلم. ويمكن للقائد المدرسي العمل على تحسين العملية التعليمية من خلال (كحيل، ٢٠٠٩: ٧٩٩، ٨٠٠):

- تشجيع المعلمين على استخدام أساليب مختلفة ومتنوعة من أساليب التنمية المهنية التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم المهني، من هذه الأساليب تبادل الزيارات الصفية حيث مهمة المدير توفير الإمكانات والظروف المناسبة التبادل المعلمين الزيارات فيما بينهم سواء في داخل المدرسة أم في خارجها.
- العمل على عقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشتهم بالقضايا والمشكلات التعليمية التي تواجههم ومحاولة حلها من خلال الحوار والمناقشة الفعالة وتبادل الآراء والأفكار، ويقوم بعمل ورش عمل للمعلمين التي يتم العمل فيها بشكل تعاوني وجاد وديمقراطي ومن ثم التوصل إلى نتائج تعليمية يستفيد منها المعلمون في التعليم.
- تعريف المعلمين بأسلوب بحوث الموقف فهو أسلوب من الأساليب المستخدمة حديثا في تدريب المعلمين من أجل تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وكذلك وتطويرهم من أجل تحسين أدائهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم في بيئة التعلم،

- استخدامهم لأسلوب العصف الذهني الذي يساعد المعلمين على حل الكثير من المشكلات التي تعترضهم في التعلم من خلال تبادل الأفكار بين الأفراد والاطلاع على أحدث الخبرات في هذا المجال، كما أنه على المدير أن يعود معلميه على استخدام أسلوب التأمل والتفكير في ممارستهم اليومية أثناء التعليم وأن يتباحثون مع زملائهم من خلال النقاش والحوار البناء.
- توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد المعلمين على الاطلاع والقراءة من خلال توفير الكتب المتنوعة وتوفير التقنيات التكنولوجية التي تسهم في حصوله على المعلومات والمعارفٍ ودعمهم من أجل حضور الندوات والجمعيات التثقيفية المهنية، وتوجههم أيضا إلى التعلم الذاتي.

يتضح مما سبق ضرورة تغيير دور القائد المدرسي من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، وذلك يتطلب توفر مهارات لديه حتى يقوم بتلك المهمة بكفاءة واستثمار الطاقات البشرية في تحقيق الأهداف المنشودة، كما يسعى إلى تنمية مهارات بناء فرق عمل مترابطة، اعتماد مبدأ المسؤولية والمساءلة في العمل المدرسي من خلال تعزيز نحج التقويم الذاتي للمؤسسة التربوية، تنوع قنوات الاتصال بين المدرسة والبيت والمجتمع، والتركيز على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على العمل التربوي بالمدرسة بما يواكب الاتجاهات التربوية الحديثة ويؤدي إلى تحسين نواتج التعلم.

- **ثانياً: الدراسات السابقة**

هدفت دراسة السبيعي (٢٠٠٩) إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

كما حاولت دراسة Hallinger&Heck(2011) تحديد سبل تعزيز نواتج التعلم من وجهة نظر القيادةالمدرسية. وتحديد الأدوار الرئيسية لقادة المدارس في التأثير على تعلم الطلاب. وقد استخدم البحث المنهج التحليلي، وقد توصل إلى تقديم نماذج مفاهيمية متعددة تحدد الطرق الممكنة التي يمكن أن تؤثر بها القيادة في تعلم الطلاب، كما أن هناك تأثير للقيادة المدرسية على عملية التعلم، حيث يمثل قادة المدرسة أصحاب قيم ومعتقدات شخصية تشكل كفاءات أساسية توجه عملهم، وأنمدير المدرسة يستطيع تحقيق النجاح فقط بالتعاون مع الأخرين، وأن على القيادة العمل على تحسين المدرسة من خلال بناء القدرات البشرية.

وهدفت دراسة شطناوي (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة أداء مديري المدارس في محافظة إربد لمهامهم الإدارية و الفنية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و كانت الأداة الأساسية عبارة عن استبانة طبقتٍ علىعينة عشوائية من معلمي مدارس محافظة إربد بلغ عددهم (٥٣٨) معلما

ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى أن أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية متوسطة.

كما حاولت دراسة Alves (2015) استكشاف ماإذا كان هناك تأثير لقيادة المدرسة، وخاصة مدير المدرسة على نتائج الطلاب. اعتمدت الدراسة على الأسلوب المختلط من خلال الاستبانة ومقابلات مقننة مع مجموعة من مديري مدارس ورؤساء الأقسام والمدرسين والطلاب من مجموعة من مدارسبر تغالية.ومن خلال تحليل المحتوى قام الباحث بعمل استدلالات من البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تناقض بين مايدعي مديروها لقيام به وتصورات رؤساء الأقسام والطلاب في فئات مثل بناء رؤية مشتركة لتحقيق أهداف المدرسة وتوقعات عالية الأداء للطلاب والمعلمين وتقديم الدعم الفردي (بشكل رئيسي في المدارس التي تحتوي على أكثرمن ١٠٠٠ طالب). كما توصلت الدراسة إلى أن للتنظيم المدرسي والممارسات القيادية للمدير دور في تعزيز نتائج الطلاب.

وقامت الأغبري (٢٠١٦) بدراسة هدفت التعرف إلى دور التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية في صنعاء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) من العاملين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعة يواجهون مشاكل في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية، منها: عدم الأخذ بمقترحاتهم بعين الاعتبار، وطول الإجراءات المتبعة داخل العمل وجمود التنظيم واللوائح)، وأن للتطوير الإداري ومن خلال المحاور التالية: (القيادة الإدارية، التخطيط الإداري، التنفيذ الإداري، التحسين المستمر) أثر ويسهم في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية.

كما هدفت دراسة Jones (2016) إلى التعرف على أدوار القيادة المدرسية في تعزيز الابتكار لدى التلاميذ، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تضمنت مقابلات مع أحد عشر مشاركا داخل مدرسة ابتدائية خاصة، وقد وجدت هذه الدراسة أن العمل الجماعي والتفكير التصميمي من أهم دعائم نواتج تعلم الطلاب وزيادة الرغبة في الابتكار.

وحاولت دراسة العتيبي (٢٠١٨) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدي في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقته بدرجة أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (٦٢٤) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدي في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

- **تعقيب على الدراسات السابقة**:

◄◄ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فإن الباحث لم يقف على دراسة تناولت دور القيادات المدرسية في تحسين نواتج التعلم الأمر الذي يضع الدراسة

الحالية ضمن الدراسات الهامة في مجالها، والتي تناولت موضوع مهم من الموضوعات الإدارية وهو موضوع القيادة المدرسية.

- اتفقت الدراسات السابقة على أهمية مدير المدرسة وأدواره المختلفة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الأدوار التربوية التي يقوم بها مدير المدرسة.
- استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة كل من (السبيعي، ٢٠٠٩)،(*Hallinger& Heck, 2011*)، (شطناوي، ٢٠١٥)، (الأغبري، ٢٠١٦)، (*Jones, 2016*)، (العتيبي، ٢٠١٨) وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
- تميزت الدراسة الحالية بمحاولة وضع أدوار مقترحة للقيادة المدرسية لتحسين نواتج التعلم.
- وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفادت الباحثة في الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.

- **إجـــراءات البحث**:
- **مجتمع البحث والعينة**:

تكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس ومشرفيها بالمنطقة التعليمية بجازان، والبالغ عددهم (٦٦٦) قادة مدارس، بلغ عدد الذكور (٢٩٨)، وبلغ عدد الإناث (٣٦٨) من الإناث. أما عينة البحث فقد بلغت (٢٣٢) عضو من قادة المدارس، (٩٥) ذكور، و (١٣٧) إناث، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. بينما بلغ عدد مشرفو القيادة المدرسية (٢٨)؛ بلغ عدد الذكور (١٥)، وبلغ عدد الإناث (١٣).ونتيجة لمحدودية مجتمع الدراسة بالنسبة لمشرفي القيادة المدرسية طبق الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد الدراسة.ويبين الجدول (١) توزيع عينة البحث تبعا لمتغيراته.

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (ن=٢٦٠)

الرقم	المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية ٪
١	النوع	ذكر	١١٠	٣٥
		أنثى	١٥٠	٣٩
٢	المسمى الوظيفي	قادة المدارس	٢٣٢	٣٩
		مشرفو المدارس	٢٨	١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أن عينة قادة المدارس من الذكور بلغ (٣٥٪)، ونسبة الإناث (٣٩٪) ويرجع ذلك لزيادة نسبة الإناث في المجتمع الأصل، حيث تزيد نسب الإناث عن الذكور في قادة المدارس بالمنطقة التعليمية بجازان.

جدول (٢) الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد العينة.

العمل الحالي	مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة	
قادة المدارس	٦٦٦	٪١٠٠	٢٣٢	٪٣٩	٢٢١	٪٩٥	٢١٥	٪٩٢
مشرفو القيادة المدرسية	٢٨	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠	٢٥	٪٨٩

• **أداة الدراسة**:

تم إعداد استبانة حول "دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها"، وتم بناءها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وجاءت الاستبانة موزعة على ثلاثة محاور حول تحسين نواتج التعلم (الجانب الوجداني، الجانب المعرفي، الجانب المهاري)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان حسب جدول (٣):

جدول (٣) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

• **صدق الاستبانة**:

استخدم الباحث صدق المحتوى (content validity)للتحقق من صدق الأداة، وذلك بعرض الأداة على (٧) أعضاء من هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي وعلوم التربية في كلية التربية بجامعة جازان، تم أخذ ملاحظات المحكمين، وعدلت الأداة بناء عليها، وكانت نسبة اتفاق المحكمين عليها ٨٧٪، وأجرى الباحث التعديلات المطلوبة، وبعد حذف عبارتين من محور الجانب المهاري بلغ عدد بنود الاستبانة (٢٩) عبارة، وفي ضوء ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

• **ثبات الاستبانة**:

أما ثبات الأداة فتم التأكد منه باستخراج معامل الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) الذي بلغ (٠,٨٦) وهو معامل مرتفع كما هو موضح في الجدول (٤).

جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	محاور الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني	.٨٩
المحور الثاني	تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي	.٨٥
المحور الثالث	تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري	.٨٧
الأداة ككل		.٨٧

يتضح من النتائج الموضحة بجدول (٨) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٨٥ - ٠,٨٩) بينما بلغت لجميع الفقرات الاستبانة (٠,٨٧)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

• **الأدوات الإحصائية المستخدمة**

تم استخدام حزمة التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS) لمعالجة البيانات احصائيا، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات *(Frequencies & Percentages)* لوصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون *(Pearson correlation coefficient)* لحساب العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار ألفا كرونباخ*(Cronbach's Alpha)* لمعرفة ثبات الاستبانة.

◄◄ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة الموافقة على بنود الاستبانة.

- **نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:**
- **السؤال الأول: ما دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها بشكل عام ولكل محور من محاور الاستبانة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها.

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني	٤,٤٠	٠,٨١	٢
تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي	٤,١٨	٠,٩٠	٣
تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري	٤,٥٨	٠,٦٧	١
الأداة ككل	٤,٣٩	٠,٧٩	

نلاحظ من الجدول رقم (٥) أن محور تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٦٧) ويمثل أعلى متوسط بالنسبة لباقي المحاور، بينما جاء محور الجانب الوجداني في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٨١)، كما جاء محور الجانب المعرفي في الترتيب الثالث حيث حصل على متوسط حسابي بنسبة (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، لذلك فقد جاء مجموع الاستجابة على المحاور مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (٤,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٧٩). ويمكن تفسير هذه النتيجة في حصول محور الجانب المهاري لنواتج التعلم على أعلى متوسط؛ في ضوء تصور قادة المدارس ومشرفيها لأهمية تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري لدى الطلاب لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالاهتمام بالجوانب المهارية لمواكبة متطلبات سوق العمل، كما يمكن تفسير حصول تحسين نواتج التعلم بالنسبة للجانب المعرفي في الترتيب الثالث إلى تصور قادة المدارس ومشرفيها إلى أن هذا الجانب يخص المعلمون أكثر من قادة المدارس.

وللتعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها حسب الاستجابة على كل بند من بنود الاستبانة؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند على حدة كما يلي:

- **المحور الأول: تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتصورات قادة المدارس ومشرفيها حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني لبنود المحور، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها لمحور الجانب الوجداني.

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	توضيح طرق التعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب.	٤,٣٠	٠,٩١	٩
٢	حث المعلمين على أهمية وجود علاقات من الود والاحترام داخل الصف.	٤,٥١	٠,٧٢	٢
٣	حث المعلمين على استخدام عبارات الشكر والتعزيز لتشجيع الطلاب.	٤,٣٤	٠,٨٨	٨
٤	توفير مناخ إيجابي بين المعلم والقيادة المدرسية للوصول إلى تحسين الأداء والممارسات الصفية.	٤,٤٨	٠,٧٥	٣
٥	تقديم التوجيه والارشاد النفسي للطلاب.	٤,٥٥	٠,٦٩	١
٦	العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع.	٤,٣٧	٠,٨٥	٧
٧	مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة.	٤,٤٥	٠,٧٨	٤
٨	تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار، والتجديد، وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.	٤,٣٩	٠,٨٣	٦
٩	إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.	٤,٢٧	٠,٩٣	١٠
١٠	اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم، وتقديم الدعم الشامل لهم.	٤,٤٣	٠,٨١	٥
إجمالي المحور		٤,٤٠	٠,٨١	

يلاحظ من الجدول السابق أن دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجدانيوفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها ككل جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٠) وانحراف معياري (٠,٨١)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٥٥ - ٤,٢٧)، كما جاءت العبارة التي تنص على "تقديم التوجيه والارشاد النفسي للطلاب" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٥٥) وانحراف معياري (٠,٦٩)؛ ويمكن تفسير ذلك في ضوء حرص القيادة المدرسية ومشرفوها على الاهتمام بالجانب النفسي والوجداني للطلاب ورعايتهم وتقديم الإرشاد والتوجيه النفسي لهم مما ينعكس على تقبلهم للتعلم وزيادة دافعيتهم. كما جاءت العبارة التي تنص على "إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل" في الترتيب الأخير وإن كانت تقع أيضاً ضمن الوزن النسبي المرتفع بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٩٣).

- **المحور الثاني: تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتصورات قادة المدارس ومشرفيها حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي لبنود المحور، والجدول (٧) يوضح ذلك: و من الجدول يتضح أن دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفيوفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها ككل جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٩٠)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٣٧ - ٤,٠١)، كما جاءت العبارة التي تنص على "تحسين الوسائل وتطوير الأساليب التي يستخدمها المعلمون لأجل تحقيق أهداف المناهج الدراسية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٧) وانحراف معياري (٠,٨٠)؛ ويمكن أن يرجع ذلك إلى رؤية قادة المدارس ومشرفيها بأهمية الوسائل والأساليب التعليمية المستخدمة في العملية التعليمية. كما جاءت العبارة التي تنص على "الاطلاع على المناهج الدراسية المدرسية المقررة

بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التعليمية" في الترتيب الأخير وإن كانت تقع أيضا ضمن الوزن النسبي المرتفع بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (١,٠٥).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها لمحور الجانب المعرفي.

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تحديد الأهداف التربوية في الكتب المدرسية وتوجيه العملية التربوية لتحقيقها.	٤,٠٨	٠,٩٦	٩
٢	متابعة تنفيذ المحتوى الدراسي وتطويره، أي تطوير المادة الدراسية بما يتناسب مع الأهداف التربوية.	٤,٢٥	٠,٨٥	٤
٣	تحسين الوسائل وتطوير الأساليب التي يستخدمها المعلمون لأجل تحقيق أهداف المناهج الدراسية.	٤,٣٧	٠,٨٠	١
٤	تطوير أدوات التقويم المناسبة في جميع المواد الدراسية، وتحليل فقرات أدوات التقويم، وتحليل نتائج الطلبة.	٤,٢٠	٠,٨٧	٥
٥	حث المعلمين على تحليل محتوى المواد إلى مكونات تتعلق بالحقائق والمفاهيم والتعليمات.	٤,٣٣	٠,٨٣	٢
٦	تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات.	٤,٢٩	٠,٨٤	٣
٧	الحرص على تطبيق المعلمين لاستراتيجيات التعلم الحديثة داخل غرفة الصف.	٤,١٥	٠,٩١	٧
٨	حث المعلمينعلى استخدام التقنية الحديثة من برامج وتطبيقات في العمليةالتعليمية.	٤,١٨	٠,٨٩	٦
٩	تحث المعلمين على تبادل الزيارات مع الزميلات للاطلاع على طرق واستراتيجياتالتدريس المستخدمة.	٤,٠٥	١,٠٢	١٠
١٠	الاطلاع على المناهج الدراسية المدرسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التعليمية.	٤,٠١	١,٠٥	١١
١١	تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث، ووضع برنامج وخطة عمل محددة لمتابعة أعمال اللجان.	٤,١٢	٠,٩٤	٨
	إجمالي المحور	٤,١٨	٠,٩٠	

- **المحور الثالث: تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتصورات قادة المدارس ومشرفيها حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري لبنود المحور، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها لمحور الجانب المهاري.

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تنويع النشاطات التعليمية وعدم رتابتها وإعداد برامج تدريبية لتطوير اداء المعلمين في مهارة الإدارة الصفية.	٤,٥١	٠,٧٤	٨
٢	حثالمعلمين على إشراك الطلاب في وضع الانشطة الصفيةواللاصفية.	٤,٦٥	٠,٦٢	٤
٣	قدرة القيادة المدرسية على أحداث التغيير من خلال وضع برامج وأنشطة تهتم بالابتكار والإبداع.	٤,٧٥	٠,٥١	١
٤	تحديد وإدارة الأزمات في الظروف المختلفة وتبني الأساليب القيادية المناسبة في الأزمات.	٤,٦٧	٠,٦٠	٣
٥	تنظيم التشكيلات المدرسية فيما يتعلق بتنظيم قبول التلاميذ الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم وتنظيم السجلات والملفات.	٤,٦٠	٠,٦٥	٥
٦	رعاية النظام والانضباط المدرسي وتنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية.	٤,٧١	٠,٥٥	٢
٧	تنظيم البرامج الإعلامية والكشافة في المدرسة.	٤,٥٨	٠,٦٨	٦
٨	تنويع النشاطات التعليمية وعدم رتابتها وإعداد برامج تدريبية لتطوير اداء المعلمين في مهارة الإدارة الصفية.	٤,٥٥	٠,٧١	٧
٩	حثالمعلمين على إشراك الطلاب في وضع الانشطة الصفيةواللاصفية.	٤,٤١	٠,٧٨	١٠
١٠	المتابعة الدورية لمعلم التربية البدنية بالمدرسة.	٤,٤٨	٠,٧٦	٩
١١	إقامة الأنشطة الرياضية بمختلف أشكالها داخل المدرسة وخارجها.	٤,٤٥	٠,٨٠	١١
	إجمالي المحور	٤,٥٨	٠,٦٧	

يلاحظ من الجدول السابق أن دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاريوفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها ككل جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٧)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٧٥ – ٤,٤٥)، كما جاءت العبارة التي تنص على "قدرة القيادة المدرسية على أحداث التغيير من خلال وضع برامج وأنشطة تهتم بالابتكار والإبداع" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٧٥) وانحراف معياري (٠,٥١)؛ ويمكن تفسير ذلك في ضوء حرص رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال المؤشر الاستراتيجي الرابع، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على تبني الأنشطة التي تنمي الإبداع والابتكار لدى الطلاب. كما جاءت العبارة التي تنص على "إقامة الأنشطة الرياضية بمختلف أشكالها داخل المدرسة وخارجها" في الترتيب الأخير وإن كانت تقع أيضا ضمن الوزن النسبي المرتفع بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٨٠).

- **السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة قادة المدارس ومشرفوها حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي–النوع)؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٩) الفروق بين المتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية		ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	قائد مدرسي	٢٣٢	٣,٤٣	٠,٩٦	١,٣١٤	٠,١٩٠
	مشرف قيادة مدرسية	٢٨	٣,١٨	٠,٩٩		
النوع	ذكر	١١٠	٣,٣٧	١,٠٤	١,١٧٩	٠,٢٣٩
	أنثى	١٥٠	٣,١٣	١,٠١		

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)لكافة المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أهميةدور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلمتعزي للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي – النوع). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود ثقافة مشتركة لدى قادة المدارس ومشرفيها بأهمية الدور المنوط بهم في تحسين نواتج التعلم، كما يمكن تفسير ذلك بأن السياسات والاجراءات المتبعة في الإدارات والمناطق التعليمية تعمل على تنفيذ مؤشر الهدف الاستراتيجي الرابع لرؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أكدت على أهمية تطوير العملية التعليمية من خلال تحسين نواتج التعلم.

- **ملخص النتائج:**

- يوافق قادة المدارس ومشرفوها أهمية دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها بشكل مرتفع جدا وإيجابي في تحسين نواتج.
- أشارت نتائج البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لدور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها كانت مرتفعة.

- أشارت نتائج البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لدور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المعرفي وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها كانت مرتفعة.
- أشارت نتائج البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لدور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها كانت مرتفعة.
- أشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها تعزو لمتغيري (المسمى الوظيفي – النوع).

- **التوصيات والمقترحات**:
- **أولاً: التوصيات**

من خلال ما توصل إليه البحث الحالي يوصي بما يلي:

- تبني نمط القيادة المدرسية التي تركز على تحسين نواتج التعلم لتحقيق برامج التحول الوطني ومؤشر الهدف الاستراتيجي الرابع من رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تغيير سياسة التعيينات في المناصب من خلال اعتماد أساليب ومعايير تضمنوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق المبادئ الإدارية الحديثة.
- ضرورة إلحاق قادة المدارس بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية.
- تعزيز التوجه إلى النمط القيادي الملائم في الإدارة لتحسين نواتج التعلم المخططلها مسبقا.
- ضرورة تخصيص جزء كبير من الدورات المقامة في مراكز التدريب لقادة المدارس، تدور حول الإدارة الصفية، وضرورة قيام قادة المدراس في مدارسهم بمساعدة المعلمين على توفير مناخ صفي مناسب.
- زيادة المخصصات المالية والصلاحيات لقادة المدارس وذلك لتسخيرها في زيادة جاهزية البيئة المادية للصف من أجهزة ووسائل لتوفير الوقت وإدارته بشكل جيد.
- استثمار طاقة النشاط المتزايد لدى بعض الطلاب إلى أعمال إبداعية وتربوية مفيدة، ويتم ذلك من خلال رفع الوعي لدى المعلمين بأهمية التخطيط الجيد.
- ينبغي على قادة المدارس الاهتمام بتكريم الطلاب المتفوقين دراسياً والمتفوقين سلوكياعلى مستوى الصف وذلك لزيادة دافعيتهم للتميز والتفوق دراسيا وسلوكيا.
- الاهتمام بوسائل التقويم الحديثة وتدريب قادة المدارس على تشجيع المعلمين لاستخدامها من خلال ورش عمل ودورات يتم فيها تنمية مهارات استخدام

أساليب التقويم الإلكترونية وكذلك تنمية مهارة تدوين الملاحظة والمتابعة المستمرة للطلاب.

- متابعة القيادة المدرسية لمستوى الطلاب من خلال مراجعة أوراق الإختبارات ونتائج الأنشطة ومعالجة أوجه القصور لدى الطلاب المتأخرين دراسياً.
- عقد دورات إشرافية تخصصية للقيادة المدرسية ومشاركتهم في مجتمعات التعلم المهني.

- **ثانياً: المقترحات**

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث دراسات مستقبلية حول:

- دور قادة المدارس في تحقيق التميز المدرسي من وجهةنظر المعلمين.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة المدرسية والسلوكيات القيادية في ضوء معايير الجودة.
- إجراء دراسة حول المعوقات التي تواجه القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم.

• قائمة المراجع

- **أولاً: المراجع العربية**

- أبو حامد، عارف إبراهيم (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة بيزيرت.
- الأغبري، فاطمة عبد الرحمن (٢٠١٦). التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية بصنعاء. **رسالة ماجستير**، الجامعة الوطنية، اليمن.
- آل حسين، سارة عبد الله (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. ***المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية***، (١٥)، ٩٧- ١٧٩.
- الباسل، رباب محمد (٢٠١٧). أثر استخدام بعض بيئات التعلم الإلكتروني التفاعلي القائمة على منصات التواصل الاجتماعي على تنمية نواتج التعلم للتلاميذ الصم وضعاف السمع. ***مجلة تكنولوجيا التربية***، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، (٣٢)، ٤٣- ١١٩.
- باشيوه، حسين (٢٠١٤). ضوابط القيادة التربوية الفاعلة في تطوير الأداء التعليمية للمعلمين وفق أسس إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمدارس التعليم المتوسط. ***المجلة العربية للجودةوالتميز***، ٤(١)، ٢١- ٩٢.
- البطاينة، سناء محمد (٢٠١٦). دور مديرات المدارس في تحقيق بيئة مدرسية آمنة في مدارس منطقة الباحة. ***مجلة العلوم التربوية***، جامعة القاهرة، ٢٤(١)، ٢٦٥- ٢٩٤.
- جابر، عبد الحميد جابر (٢٠٠٩). **القيادة المدرسية والضبط**. ط٢، دار الفكر العربي، سوريا، دمشق.
- الجريوي، سمية سلمان (٢٠١٥). تقويم جهود مدراء ومديرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. ***المجلة الدولية التربوية المتخصصة***، ٤(٣)، ٢٤٥- ٢٦٨.
- الجزار، منى محمد وآخرون (٢٠١٩). بيئة تعلم تكيفية للمعرفة السابقة وسقالات التعلم وأثرها على تنمية نواتج التعلم لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. ***مجلة تكنولوجيا التربية- دراسات وبحوث***، (٣٩)، ٣٧١- ٤٠٤.
- جلام، عبد الكريم، (٢٠٠٩). **نظرة ملك أو المفهوم الجديد للسلطة**: إصلاح نظام التربية والتكوين. المطبعة والواردة الوطنية، مراكش. ٣٦١.
- الحربي، علي محمد والألفي، أشرف عبده (٢٠١٨). دور قادة مدارس محافظة الليث في تنمية مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين. ***مجلة كلية التربية***، جامعة أسيوط، ٣٤(٩)، ٣٧٠- ٤٠٠.

- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- خواجه، زينهم مشحوت (٢٠١٨). فعالية مشروع تطوير نظم القياس والتقويم الطلابي لمقررات قسم التخطيط الاجتماعي. ***مجلة الخدمة الاجتماعية***، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٥٩(٦)، ١٤٧- ١٩٢.
- درندري ، إقبال زين العابدين. (٢٠١٠م). تقويم نواتج التعلم: نحو إطار مفاهيمي حديث في ضوء الاتجاهات الحديثة للتقويم وجودة التعليم الرياض. ***مركز الأبحاث بكلية التربية***، جامعة الملك سعود.
- رسمي، محمد حسن وآخرون (٢٠١٨). دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة. ***مجلة العلوم التربوية***، الجمعية المصرية لأصول التربية، ٦(١١)، ١٠٢- ١٢٠.
- السبيعي، خالد صالح والداودي، 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.
- السبيعي، عبيد (٢٠٠٩). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، **رسالة دكتوراه**، جامعة أم القرى: كلية التربية.
- السبيل، مضاويعلي (٢٠١٣). **الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**. فهرسة الملك فهد الوطنية.
- السحلي، سمية حمزة (٢٠١٩). القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، (٩)، ١٥٣- ١٩٥.
- شبل الزق، عصام شوقي (٢٠١٤). أثر بعض أساليب التوجه الخارجي لبيئة تعلم فائقة قائمة على الويب على نواتج التعلم والحمل المعرفي للتلاميذ المعتمدين والمستقلين على المجال الإدراكي. ***مجلة كلية التربية***، جامعة المنوفية، ٢٩(٣)، ١- ٦٩.
- شطناوي، نواف بن موسى (٢٠١٥). أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية. ***مجلة العلوم التربوية***، ٢٧ (١)، ١٩- ٣٩.
- الشمري، مشاري مطر (٢٠١٨). دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الاداء المدرسي. **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الصباطي، إبراهيم سالم (٢٠١٧). البنية العاملية للذكاء الوجداني لدى القيادة التربوية المدرسية الفعالة. ***المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل***، ١٨(٢)، ١٤٣- ١٧٦.
- الصفار، نمشة عبد العزيز (٢٠١٣). تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المدرسي في مؤسسات التعليم. ***الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية***، ٢١٧- ٢٥٥.
- عايش، أحمد جميل (٢٠٠٩). **إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية**. دار المسيرة، عمان.
- عبد العال، محمد سيد (٢٠١٨). فاعلية التكامل بين تطبيقات جوجل التعليمية وأدوات الويب لتحقيق نواتج تعلم مقرر طرق التدريس الرياضيات وتنمية الاتجاه نحو التعلم التشاركي لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية. ***مجلة كلية التربية***، جامعة عين شمس، ٤٢(١)، ٢٦٠- ٣٣٧.
- 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.
- العتيبي، عبد الله سفر (٢٠١٨). الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الاداء للمعلمين. **رسالة ماجستير**، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الغامدي، أماني خلف وزغاري، سماح زكريا (٢٠١٨). نواتج التعلم واختبارات المنتصف في كلية التربية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل: دراسة تحليلية. ***مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية***، (١٦)، ٨- ٣٦.

- الغامدي، سعيد محمد والغامدي، علي محمد (٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. ***مجلة كلية التربية***، جامعة بنها، ٢٨(١١٢)، ٣٢٩- ٣٨٢.
- الغامدي، عمير سفر والزهراني، عبد العزيز علي (٢٠١٨). دور قادة مدارس محافظة الحجرة في تعزيز الأمن الفكري لدى الطلاب. ***مجلة كلية التربية***، جامعة أسيوط، ٣٤٤(٧)، ٤٢٠- ٤٥٧.
- قاسم، مجدي عبد الوهاب وحسن، أحلام الباز (٢٠١٠). **نواتج التعلم وضمان جودة المؤسسات التعليمية**. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة.
- كحيل، أمل عثمان (٢٠٠٩). دور الإدارة المدرسية في تطوير جودة أداء المعلم الفعال تحقيق التميز. **المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية**: دور المعلم في عصر التدفق المعرفي، جامعة جرش، ٧٦٧- ٨٠٩.
- اللويش، بشير علي (٢٠١٦). قياس نواتج التعلم المستهدفة لدى طلاب التدريب الميداني في برنامج بكالوريوس الخدمة الاجتماعية بجامعة حائل. ***مجلة الخدمة الاجتماعية***، جامعة الإمام محمد بن سعود، (١١)، ١٩١- ٢٤٤.
- ناصر الدين، عبد الواسع إسحاق (٢٠١٦). تفعيل دور الإدارة المدرسية فيتحقيق جودة العملية التعليمية: دراسة وصفية تحليلية. ***مجلة الراسخون***، جامعة المدينة العالمية، ٢(٢)، ١- ١١.
- نحيلي، علي احمد (٢٠١٤). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، ***مجلة جامعة دمشق***، ٢٦(١)، ١٣٧- ١٧٣.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية**

- Alves, J. M., et al. (2015). Principal's Leadership on Students' outcomes. ***Procedia - Social and Behavioral Sciences***, (197), 949-954.
- Baker, G. R., et al. (2012). **Using assessment results: Promising practices of institutions that do it well**. Urbana, IL: University of Illinois and Indiana University, National Institute for Learning Outcomes Assessment.
- Blasé, J., & Phillips, D. Y. (2010). **Handbook of schoolimprovement**: How high-performance principals create high performing schools. Corwin A SAGE Company.
- García Jr, S. (2017). Cultivating leadership for school and community change: a case study of theory, research and practice, **Ph. D dissertation**, The Graduate Council, Texas State University, USA.
- Hallinger, P., Heck, R. (2011). **Leadership and student learning outcomes**. Available at: https://www.researchgate.net/publication/292828113_Leadership_and_student_learning_outcomes
- Hanna, P. A. (2010). Instructional leadership and the impact on student achievement. Ph. D. dissertation, University of Calgary, Canada.
- Jones, T. L. (2016). Leaders' roles in creating and sustaining collective genius. **M.A thesis in organization development**, school of business and management, Pepperdine University.

- Lennon, M. C., et al. (2014). **Tuning: Identifying and measuring sector-based learning outcomes in postsecondary education**. Toronto: Higher Education Quality Council of Ontario.
- Matthew, K. (2008). Toward a Conceptual Model of Contextual Intelligence. ***A Transferable Leadership Construct Leadership Review***, Kravis Leadership Institute, Clarinet McKenna College, (8).
- Milton, P. (2011). Educational leadership and school culture: A study of the perceptions of effective leadership. **Ph. D. dissertation**, The Graduate School, Martin Hall, USA.
- Sammons, P. G., & Day, Ch. K. (2011) Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. ***International Journal of Educational Management***, 25(1),83-101.
- Taylor, R.M. (2009). Defining, constructing and assessing learning outcomes. ***Journal of Rev. sci. tech. Off. int. Epiz***, 28(2), 779-788.

❋❋❋❋❋❋❋