

ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس
الحكومية بسلطنة عُمان - دراسة نوعية

Developing Supportive Instructional Leadership Practices to Improve Academic
Achievement in Public Schools in The Sultanate of Oman- A Qualitative Study

أسية بنت حمود بن محمد الوهيبية، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، عائشة بنت سالم بن علي الحارثية
Asia Hmood mohammed Al-Wahibi, Yasser F. Hendawy Al-Mahdy, Aisha Salim Ali Al-Harathi

Accepted

قبول البحث

2022/11/19

Revised

مراجعة البحث

2022 /11/7

Received

استلام البحث

2022 /10/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.2.8>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان - دراسة نوعية

Developing Supportive Instructional Leadership Practices to Improve Academic Achievement in Public Schools in The Sultanate of Oman- A Qualitative Study

أسية بنت حمود بن محمد الوهيبي¹، ياسر فتحي الهنداوي المهدي²، عائشة بنت سالم بن علي الحارثية³
Asia Hmood mohammed Al-Wahibi¹, Yasser F. Hendawy Al-Mahdy², Aisha Salim Ali Al-Harhi³

¹وزارة التربية والتعليم- سلطنة عُمان

^{2,3}أستاذ مشارك- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان

¹Ministry of Education, Sultanate of Oman

^{2,3}Associate Professor, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

¹ a.alwhibi@moe.om

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي في عينة من المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وتمثلت عينة الدراسة في اثنتين من المدارس الحكومية المتميزة بارتفاع المستوى التحصيلي للطلاب على مستوى محافظة الداخلية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ أن من أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة للتحصيل الدراسي في (تحديد رسالة المدرسة)؛ هو مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية في بناء الأهداف، وفي (إدارة البرنامج التعليمي)؛ هو الزيارات الإشرافية للمعلم، وتحليل النتائج، ومتابعة تقدم الطلبة باستمرار، وفي (تعزيز مناخ إيجابي للتعلم)؛ هو الحفاظ على الوقت التعليمي، وتحفيز المعلمين والطلاب، والاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين. كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من الفجوات في ممارسات القيادة التعليمية منها: ضعف علاقة القائد التعليمي بعملية تنسيق المنهج وتطويره، وفي عملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وفجوة في تبني أسلوب فرق العمل، وكذلك ندرة استخدام البحث العلمي، والإجرائي للمشكلات التي تواجه القيادة التعليمية فيما يخص تحصيل الطلاب.

الكلمات المفتاحية: القيادة التعليمية؛ التحصيل الدراسي؛ سلطنة عُمان.

Abstract:

The study investigated the best practices of the instructional leadership needed to improve academic achievement in a sample of public schools in the Sultanate of Oman. The study sample consisted of two schools with high academic achievement. To achieve the objectives of the study, the research followed the descriptive approach. The study came out with several results; the most important are that among the best practices of instructional leadership that support academic achievement, defining the school's mission is through the participation of all stakeholders in the educational process in building goals, managing the educational program which is intensifying supervisory visits to the teacher, analyzing results, and continuous follow-up of students' progress and in terms of promoting a positive learning environment which is related to maintaining educational time, motivating teachers and students in different ways, and attention to professional development for teachers. The study has also identified some gaps in instructional leadership practices such as weak relationship between the educational leader with the process of curriculum coordination and development, and in the process of analyzing the internal and external environment of the school. In addition, there is a gap in adopting the teamwork and the scarcity of using scientific and action research for the problems facing the instructional leadership.

Keywords: Instructional Leadership; Academic- Achievement; Sultanate of Oman.

المقدمة:

شهد مجال الإدارة المدرسية على مستوى العالم تطورات كبيرة واتجاهات جديدة لتوجيه الممارسات القيادية نحو الغاية الأساسية للعملية التعليمية والمتمثلة في تحسين تعليم وتعلم الطلبة في المدارس، وتعد المدرسة وحدة التطوير الأساسية للنظام التعليمي، لذا ظهرت اتجاهات متعددة لقيادتها نحو تحقيق المأمول منها، وأحد هذه الاتجاهات هو ما يعرف بالقيادة التعليمية (Instructional Leadership)، الذي ظهر في ثمانينات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية مترامناً مع حركة المدارس الفعالة، التي تركز على المتعلم، والقيادة من أجل التعلّم (Hallinger & Wang, 2015, p.17).

وهذا الاتجاه في جوهره يقوم على تنسيق جهود المعلمين: لتعميق فهمهم للمحتوى المعرفي والمهاري للمنهج الدراسي بمفهومه الحديث، والإصرار على استخدام استراتيجيات تدريس متميزة وفعالة، مدعومة بنتائج البحث العلمي المتجدد؛ ليتعلم الطلبة مفردات هذا المنهج ومهاراته واتجاهاته وقيمه، كما يقوم على التقويم التكويني المستمر لتحصيل الطلبة وتعلمهم، والسعي المتواصل لتطوير قدرات المعلمين، وتعزيز أفضل ما لديهم، وتوفير فرص التنمية المهنية المستدامة لهم (فاخوري، 2008)، وبمرور الوقت أصبحت القيادة التعليمية المصطلح الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين والممارسين؛ لاعتماده على خبرة قادة المدارس وتأثيرهم في سلوك المعلمين، وتعلم الطلاب أكثر من اعتماده على دورهم الإداري وسلطتهم الرسمية (Hallinger, 2012, p.51).

وقد طور الباحثون مقاييس تُسهم في قياس فاعلية ممارسات القيادة التعليمية واختبروا أثرها استناداً إلى الدور الجديد لقائد المدرسة، بوصفه قائداً لعمليات التعليم والتعلم فيها، وأشهرها مقياس هالينجر (Hallinger, 1982, 1990, 2015)، الذي "يُعدّ من الأدوات التقويمية لقياس فاعلية القيادة التعليمية" (الغامدي، 2006، ص.4)، ويتمحور الإطار المفاهيمي لنموذج القيادة التعليمية كما وضحه هالينجر في ثلاثة أبعاد، تحوي عشر وظائف قيادية تعليمية، وهذه الأبعاد هي: (1) تحديد رسالة المدرسة، وقياس الممارسات المتعلقة بوظيفتي بناء الأهداف التعليمية للمدرسة، والإعلان عن الأهداف التعليمية للمدرسة والتأكيد عليها، (2) إدارة البرنامج التعليمي، وقياس الممارسات المتعلقة بوظائف الإشراف على التعليم وتقويمه، وتنسيق المناهج، ومتابعة تقدم تعلّم الطلبة، (3) تعزيز مُناخ إيجابي للتعليم، وقياس الممارسات المتعلقة بوظائف الحفاظ على الوقت التعليمي، والمحافظة على حضور ووجود واضح، وتقديم حوافز للمعلمين، وتعزيز التنمية المهنية، وتوفير حوافز للتعليم (المهدي والحارثية، 2021؛ مشهور، 2020).

وقد أكدت الدراسات العالمية والإقليمية، على علاقة القيادة المدرسية بالمستوى التحصيلي للطلبة، وأن إصلاح القيادات والتطوير في الممارسات القائمة في المدارس هو أساس تقدم المدارس في المستوى التحصيلي لطلابها، مثل دراسة برون وآخرون (Brown, et al. 2003)) وفي دراسة أخرى كلفت بها "الرابطة الوطنية لحكام الولايات" خلص إلومور (Elmore, 2003) إلى أن معرفة الشيء الصحيح هو المشكلة الرئيسة لتحسين المدرسة، ويعتمد تحميل المدارس مسؤولية أدائها على وجود أناس في المدارس يمتلكون المعرفة والمهارة، والمساءلة السليمة لإجراء التحسينات التي سوف ترفع من أداء الطلبة. كما أكد زكريا وآخرون (Zakaria et al. 2014) في دراسته أن هناك علاقة كبيرة بين أسلوب القيادة وممارسات المديرين وبين أداء الطلبة للمهام وفي الامتحانات، بينما أظهرت نتائج دراسة صالح وحتّا (Salleh, & Hatta 2011) أن القيادة التعليمية لها علاقة بالإنتاج الأكاديمي للطلبة في ثلاث وظائف، هي مراقبة تقدم الطالب، والحفاظ على درجة عالية للوقت نفسه، ووضع المعايير الأكاديمية وتطبيقها، وأنه كلما كانت هذه الوظائف الثلاث عالية كلما كان التحصيل الدراسي للطلبة أعلى، كما أكدت دراسة مكماهون (McMahon, 2014) أن مديري المدارس أكثر تأثيراً على تحصيل الطلبة في مجالات حماية زمن التعلم، وتطوير مجتمعات التعلم المهني.

مشكلة الدراسة وسؤالها:

أظهرت دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية في (2017) هدفت إلى تقييم النظام التعليمي في سلطنة عُمان للصفوف من (1- 12)، أنه يوجد إدراك تام من قبل قادة الأنظمة التعليمية للنتائج المنخفضة للطلبة في الرياضيات والعلوم واللغة العربية على المستويين الدولي والوطني وأنهم بذلوا جهوداً مهمة وملحوظة من خلال قنوات الاتصال والتواصل المتوفرة لنشر هذا الوعي والإدراك في المحافظات والمدارس والمجتمعات المحلية، أيضاً يوجد بعض الإدراك لقضية تضخيم نتائج أداء الطلاب على المستوى المحلي، وقضية الحاجة إلى رفع مستوى القدرات المهنية للعاملين بالتدريس، والحاجة إلى تحول الممارسات الإدارية والتدريسية من ممارسات روتينية إلى ممارسات تتكيف مع المستجدات، وأشارت الدراسة إلى أن "الإجراءات التي تتخذها الوزارة مهمة إلا أنها غير كافية لرفع المستوى العام لتحصيل الطلبة، ويجب على كل فرد أن يساعد ويساهم لتحقيق ذلك" (وزارة التربية والتعليم والاتحاد النيوزلندي، 2017، ص.215)، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة بهدف المشاركة في إيجاد آلية وطرق قد تساعد في رفع المستوى التحصيلي للطلبة في سلطنة عُمان.

كذلك أظهرت الدراسات أن مستوى مديري المدارس للقيادة التعليمية في سلطنة عُمان جاء متوسطاً في الأبعاد الثلاثة للقيادة التعليمية وهي "وضع رسالة المدرسة" و"تعزيز مناخ التعلم المدرسي" و"بعد إدارة البرنامج التعليمي" كدراسة (المهدي والحارثية، 2021) ودراسة (المهدي والكيومي، 2015)، وأن مديري المدارس في سلطنة عُمان يسهمون في التزام معلمهم بشكل مباشر من خلال الممارسات المرتبطة بالقيادة التعليمية النشطة، وبصورة غير مباشرة من خلال الكفاءة الذاتية الجماعية للمعلمين (Al-Mahdy, et al., 2018)، ومن هنا تأتي الحاجة إلى تطوير هذه الممارسات بطرق حديثة، بحيث تعطي نتائج أداء قيادي أفضل، يؤدي إلى نتاج وأداء طلابي مُرضي.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي في عينة من المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة من خلال الأدب النظري ومن خلال عينة من المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- قد تساعد المديرين في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتهم القيادية الداعمة لتحسين تعلم الطلبة في المدارس.
- تمثل استجابة حقيقية للقضية الجوهرية لنظم التعليم المختلفة وهي قضية تحسين تعلم الطلبة.
- تناول الممارسات القيادية لمديري المدارس الداعمة لتحسين المستوى التحصيلي للطلبة.
- قد تمكن من الإسهام في تطوير المعايير التي تستخدمها الوزارة في تقويم الأداء الوظيفي للمديرين القائمين على رأس عملهم.
- تحد من ندرة الدراسات العربية عامة والعمانية خاصة ومحدوديتها في مجال تطوير ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة التعليمية Instructional Leadership

عرّفها هالينجر ومورفي (Hallinger & Murphy, 2012, p.7) بأنها: عملية تأثير يقوم القادة من خلالها بتحديد اتجاه للمدرسة، وتحفيز المعلمين، وتنسيق الاستراتيجيات القائمة على المدرسة والصفوف الدراسية؛ بهدف تحسين التعليم والتعلم. ويعرفها المهدي (2010) بأنها "جميع الأنشطة أو السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة لتحسين عملية التدريس والتعلم لجميع الطلاب في المدرسة" (ص9). وتعرف إجرائياً بأنها قدرة مدير المدرسة على توظيف جميع الإمكانيات والأنشطة والسلوكيات، لتحقيق تأثير إيجابي في عناصر العملية التعليمية التعلمية، وفي جودة تعلم الطلاب والمجتمع المدرسي ككل من خلال ممارسة ثلاثة أبعاد (تحديد رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتعزيز مناخ إيجابي للتعلم).

• التحصيل الدراسي Academic Achievement

عرفه غنيم (1988، ص6) بأنه "ذلك المستوى الذي وصل إليه التلميذ في تحصيله واستيعابه للمواد الدراسية المقررة بالصف كما يستدل على ذلك من مجموع الدرجات التي حصل عليها في الامتحانات". وعرفه الفاخري (2018) بأنه حصيله ما يكتسبه الطالب من العملية التعليمية، وتمثل هذه الحصيله في المعلومات، والمهارات، والخبرات، سواء نتيجة لتعلمه داخل المدرسة، أو نتيجة ما اكتسبه من القراءات الخارجية للكتب، والمراجع المختلفة، ويقاس التحصيل بالاختبارات نهاية العام الدراسي. ويعرف إجرائياً بأنه المستوى العام الذي يحصل عليه الطالب لكل أداء في الموضوعات المدرسية المختلفة، والذي يمكن إخضاعه للقياس عن طريق درجات اختبار أو تقديرات المدرسين أو كليهما معاً.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي طبقاً لنموذج هالينجر ومورفي والمتضمنة في ثلاثة أبعاد أساسية هي: تحديد رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتعزيز مناخ التعلم المدرسي. وقد تم اختيار هذا النموذج كونه أكثر نماذج القيادة التعليمية انتشاراً وشيوعاً في الأدبيات.
- الحدود المكانية: اقتصر التطبيق على مدرستين من المدارس المتميزة في مستوى التحصيل الدراسي للطلبة في محافظة الداخلية، وذلك لسهولة تطبيق الباحثة لا سيما في ظل ظروف انتشار جائحة كوفيد 19.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة كلا من المعلمين ومديري المدارس المختارة للدراسة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفترة ما بين ديسمبر 2020 – إبريل 2021.

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت ممارسات القيادة التعليمية:

- قامت الحارثية (2021) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التعليمية لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان، في كل من القوة التطويرية للمعلمين، وتعلمهم المهني، مع استقصاء تأثير القوة التطويرية للمعلمين في تعلمهم المهني وقدرتها في القيام بدور الوساطة بين قيادة المدير والتعلم المهني للمعلمين مع تحديد مستوى تلك الوساطة ونوعها، وسعت الدراسة إلى بيان أي أبعاد القيادة التعليمية الأربعة (بناء رؤية التعلم، ودعم التعلم، وإدارة برنامج التعلم، والنمذجة) أكثر قدرة على التأثير في التعلم المهني للمعلمين بوجود القوة التطويرية، وقد اعتمدت الدراسة منحى البحوث الكمية، وبلغت عينة الدراسة (574) معلمًا، واستخدمت الدراسة في جمع البيانات ثلاثة مقاييس تم تعريبها وتكييفها مع المجتمع العماني، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لقيادة مديري المدارس في كل من قوة المعلمين التطويرية، وتعلمهم المهني، وأن التأثير غير المباشر للقيادة التعليمية في تعلم المعلمين بوجود القوة التطويرية يأتي بصورة أساسية من خلال بُعد "إدارة برنامج التعلم"، وأن هناك تأثيرًا كليًا لتلك القيادة مصدره بعدًا "إدارة برنامج التعلم"، و"بناء رؤية التعلم".
- وأجرى المهدي والحارثية (2021) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التعليمية وتحديد درجة الفاعلية المدرسية، ومدى تنبؤ أبعاد القيادة التعليمية بفاعلية مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على تطبيق مقياسين: مقياس القيادة التعليمية والمكون من ثلاثة أبعاد (وضع رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتعزيز مناخ التعلم المدرسي)، ومقياس الفاعلية المدرسية المكون من ثمانية مؤشرات للحكم على فاعلية المدارس، طبقت على عينة مكونة من (301) معلم ومعلمة، توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية متوسطة في أبعادها الثلاثة، حيث حصل بعد "وضع رسالة المدرسة" على أعلى متوسط حسابي، يليه بعد "تعزيز مناخ التعلم المدرسي"، وأخيرًا "بعد إدارة البرنامج التعليمي"، كما كشفت النتائج عن فاعلية مدرسية متوسطة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان.
- وأجرت مكي (2020) دراسة هدفت إلى تعرّف ممارسات مديري مدارس الحلقة الأولى بسلطنة عُمان لتحسين مستوى الطلبة في الدراسة الدولية تيمس (TIMSS)، إذ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استخدام أسلوب البحث النوعي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وقد تكونت العينة من 6 مديريين لمدارس طبقت عليها الدراسة الدولية (TIMSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس لتحسين مستوى الطلبة في الدراسة الدولية منها: تضمين خطة المدرسة أهدافًا تركز على تحقيق الطلبة لمستوى عالٍ في الدراسة الدولية، والاهتمام بمتابعة المعلمين في تنوع أساليب التدريس واستخدام الوسائل التعليمية، وتقييم الطلبة، وتفعيل التواصل مع أولياء أمور الطلبة، وتهيئة المبنى المدرسي والانتفاع من مكوناته لتعزيز تعلم الطلبة.
- كما هدفت دراسة مشهور (2020) إلى تعرّف واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صيبا لأبعاد القيادة التعليمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة توزعت على ثلاثة أبعاد؛ وهي: (تحديد رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتعزيز مناخ إيجابي للتعلم)، شملت عينة الدراسة 78 وكيلة مدرسة ثانوية، و284 معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة كانت عالية جدًا على مستوى الأبعاد ككل، أما على مستوى كل بعد فكانت المتوسطات على الترتيب الآتي: (تحديد رسالة المدرسة، يليه تعزيز مناخ إيجابي، ثم إدارة البرنامج التعليمي).
- وأجرت الصالح (2019) (Alsaleh) دراسة نوعية هدفت إلى استقصاء ممارسات مديري المدارس الكويتية للقيادة التعليمية، وطبقت أداة المقابلة على عينة من 28 مديرا تم اختيارهم عشوائيًا، توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس واجهوا العوائق المتعلقة بالمركزية عميقة الجذور الهيكلية في وزارة التربية والتعليم، وكان هناك اختلاف في أبعاد القيادة التعليمية على الترتيب "وضع رسالة المدرسة ومشاركتها"، ثم "إدارة البرنامج التعليمي" ثم توفير المناخ الإيجابي للتعليم والتعلم.
- كما أجرى المهدي وإمام وهالينجر (2018) (Al-Mahdy, Emam & Hallinger) دراسة بهدف تعرّف مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التعليمية، واستقصاء العلاقة بين القيادة التعليمية والكفاءة الجماعية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، ومن خلال استبانة استهدفت (499) معلمًا في (15) مدرسة بسلطنة عُمان أظهرت الدراسة أن مديري المدارس يمارسون جميع أبعاد القيادة التعليمية بمستوى متوسط، ويأتي في مقدمة تلك الأبعاد بعد "وضع رسالة المدرسة"، يليه "إدارة البرنامج التعليمي"، وأخيرًا بعد "تعزيز مناخ التعلم المدرسي"، كما أظهرت الدراسة أن مديري المدارس يساهمون في التزام معلمهم بشكل مباشر من خلال الممارسات المرتبطة بالقيادة التعليمية النشطة، وبصورة غير مباشرة من خلال الكفاءة الذاتية الجماعية للمعلمين.
- كما هدفت دراسة المهدي والكيومي (2015) (Al-Mahdy & Al-Kiyumi) إلى قياس ممارسات المديرين للقيادة التربوية في المدارس العمانية، وفحص تصورات المعلمين لمديري مدارسهم، والأثر الذي قد يكون للجنس على تلك التصورات، وطبقت الدراسة على عينة من (368) معلمًا في سلطنة عُمان، باستخدام مقياس التصنيف (PIMRS) للقيادة التعليمية لهالينجر، حيث كشف المقياس أن مديري المدارس يمارسون القيادة التعليمية بمستوى متوسط، وقد كان أعلى أبعاد القيادة التعليمية من حيث الممارسة هو البعد الأول "وضع رسالة المدرسة ومشاركتها"، بينما كانت "إدارة البرنامج التعليمي" أقلها، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الأول لصالح المعلمين.

- واستهدفت دراسة منصور (2011) تعرّف واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية بسوريا، وذلك في مجالات التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرار، والتقييم، ودراسة الفروق بين المديرين في تشخيص واقع الممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية، بلغ حجم العينة 258 مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً، وقد تم تطبيق الاستبانة أداة للبحث، وتم التوصل إلى أن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط المدرسي وتنظيم العمل ضمن فريق واتخاذ القرار والتقييم واقع جيد ويتسم بدرجة عالية من المسؤولية والوعي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية بالنسبة لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة.
- دراسات في الممارسات القيادية التعليمية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي:
- هدفت دراسة بوعناني وكورات (2018) تعرّف الأسباب وراء تدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات والقراءة لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية (السنة الرابعة والخامسة ابتدائي) في مدارس مدينة سعيدة من وجهة نظر المعلمين. طبقت الدراسة أداة الاستبيان على عينة من (150) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أنه من أسباب تدني التحصيل في مادة الرياضيات والقراءة؛ هو افتقار المناهج إلى الأسئلة الجيدة والشرح المفصل، كذلك عدم إلمام المعلمين بالنظريات التربوية والنفسية الحديثة، وعدم استخدام أساليب مشوقة وجذابة في التدريس، وضعف كفاءة بعض المعلمين مهنيًا.
- وأجرى العتيبي وآخرون (2018) دراسة هدفت تعرّف أداء مديري المدارس لمهامهم التعليمية والإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية والأثر الذي يمكن أن يحدثه أداء المديرين على الناتج التعليمي من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (50) من معلمي المرحلة الابتدائية، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتوصلت إلى أنه على المدير الذي يرغب في تحقيق أعلى المعدلات في كفاءة الناتج العلمي؛ أن يضع في اعتباره التعامل مع البيئة المحيطة بالمدرسة، والمتابعة الدورية للمدرسة، وأن يعمل على تنمية مهاراته وخبراته بصورة مستمرة وصولاً إلى متابعة التحصيل العلمي للطلبة.
- كما أجرى العابد (2016) دراسة هدفت تعرّف مدى تأثير التعاون بين الإدارة المدرسية والطلبة على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (233) من الطلبة، و(6) من المستشارين التربويين، و(13) من المعلمين، وقد استخدمت الأدوات الآتية: الوثائق، الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، وتوصلت إلى أن الإشراف الجيد للمدير على أوجه النشاط التعليمي والتربوي يساهم في تحسين الظروف لتعلم الطلبة، وأن هناك تأثير إيجابي على التحصيل في حالة التعاون بين الإدارة المدرسية والطلبة فهو من أهم العوامل لتنمية بيئة مدرسية ناجحة، كذلك اهتمام المدير بالطلبة كافة وتشجيعهم المستمر، وتقديم الدعم المعنوي لهم، وأن استخدام المدارس للتحفيز يعود بشكل كبير إلى الإمكانيات المادية التي تمتلكها هذه المدارس، والدعم المقدم لهم من أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلي.
- وهدفت دراسة محمد (2015) تعرّف دور الإدارة المدرسية في زيادة التحصيل الدراسي للطلاب بمرحلة (الأساس-الثانوية) ولاية الخرطوم محلية الشهداء بالمدارس الخاصة (المعالي والنيل)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (60) معلماً، واستخدمت أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة المدرسية والمجتمع المحلي يلعبان دوراً مهماً في التحصيل الدراسي وأن أسلوب القيادة الذي يمارسه المدير يؤثر في التحصيل الدراسي، ففي المدارس مرتفعة التحصيل يستخدم المدير أسلوب القيادة المفوض.
- وهدفت دراسة مكماهون (McMahon, 2014) إلى إيجاد العلاقة بين التقييم الرئيسي في المناطق التعليمية والممارسات وتأثيرها على تحصيل الطلبة في الرياضيات والقراءة، تم جمع البيانات من عينة مكونة من 41 حرم جامعي تمثل 27 مقاطعة مدرسية في تكساس. شملت عملية التقييم مجالات المساءلة، وزيادة تحصيل الطلاب، والنمو المهني، وحوافز التحسين، والالتزام بالسياسة، وتعزيز المناخ المدرسي. وتوصلت الباحثة إلى أن نظم التقييم لدى مديري المدارس تفتقر إلى وضوح معايير الأداء والصرامة في التصميم والاهتمام بالتنفيذ. وأن مديري المدارس أكبر تأثيراً على تحصيل الطلاب في مجالات حماية الوقت التعليمي، وتطوير مجتمعات التعلم المهني.
- كما هدفت دراسة زكريا وآخرين (Zakaria, et al., 2014) إلى تحديد أسلوب القيادة وعلاقته بالتحصيل الدراسي. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة ونتائج امتحانات شهادة المدرسة، على عينة عشوائية تكونت من 191 مدرساً و15 مدير مدرسة دينية في منطقة بيرسون، توتونج. وأظهرت النتائج أن معظم قادة المدارس في توتونج يتبنون أسلوب القيادة الديمقراطية، وكان هناك ارتباط كبير بين هيكل أسلوب القيادة الموجهة للمهمة وأداء الطلبة في الامتحانات ونحو المهام. وأن القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي نحو تميز المعلمين ورفع أداء الطلبة.
- وأجرى صايغ (2013) دراسة هدفت تعرّف دور مدير المدرسة باعتباره مشرف مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية تم اختيارها عشوائياً، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث دور مدير المدرسة باعتباره مشرف مقيم في زيادة تحصيل الطلبة تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل- الخبرة الإدارية).

- كما هدفت دراسة صالح وهاتا (SALLEH& Hatta, 2011) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التعليمية للمديرين والممارسات والإنجاز الأكاديمي للطلبة في المدارس الثانوية في باندا أتشييه، وقد تم استخدام الاستبانة على عينة عشوائية بلغت 12 مديراً من مديري المدارس و163 معلماً من المعلمين. وقد توصل الباحث إلى أن القيادة التعليمية لا علاقة لها بالإنجاز الأكاديمي للطلبة إلا في ثلاث وظائف، هي: مراقبة تقدم الطالب، والحفاظ على درجة عالية في الوقت نفسه، ووضع المعايير الأكاديمية وتطبيقها. وأنه كلما كانت هذه الوظائف الثلاث عالية كان التحصيل الدراسي للطلبة أعلى.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة مدخل البحوث النوعية، حيث تم جمع البيانات النوعية من خلال أداة المقابلة المعتمدة على نموذج هالينجر Hallinger للقيادة التعليمية الذي تم ترجمته وتعريبه من قبل المهدي وآخرين (Al-Mahdy, et al., 2018)، وذلك لرصد أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة للتحصيل الدراسي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي الصفوف من (5-10) محافظة الداخلية وعددها 117 مدرسة، وتمثلت عينة الدراسة في اثنتين من أفضل المدارس الحكومية المتميزة بارتفاع المستوى التحصيلي للطلاب على مستوى محافظة الداخلية حسب تقرير دائرة التقويم التربوي لتحليل نتائج طلبة الصفوف (1-12) للعام (2020/2019) للفصل الدراسي الأول، وذلك بهدف الحصول على بيانات تحوي أفضل الممارسات للقيادة التعليمية لدعم التحصيل الدراسي، بالإضافة إلى أنه تم الأخذ في الاعتبار مكوث مديرة كلتا المدرستين لمدة لا تقل عن 4 سنوات. والجدول الآتي يوضح ترميز عينة الدراسة:

جدول (1): وصف وترميز عينة الدراسة

الحالة	رمز المدرسة	رمز مديرة المدرسة	ترميز معلمات المدرسة المشاركات	المجموع
1	ص	مد/ص	ص 1 إلى ص 25	26 مشاركة
2	س	مد/س	س 1 إلى س 18	19 مشاركة
				المجموع
				45 مشاركة

أدوات الدراسة:

أولاً: المقابلة شبه المهيكلة Simi-Structured واشتملت على جانبين:

• المقابلة الفردية Individual Interview

استخدمت الباحثة المقابلة، التي تعد من الأدوات الرئيسية للبحث النوعي، وهي نوع خاص من المحادثة أو الحوار مع شخص له علاقة بموضوع البحث، ويستخدمها الباحث ليكتشف خبرة المستجيب وتفسيراته (Hatch, 2002). وقد اعتمدت الباحثة في صياغة أداة المقابلة على المحاور التي يحتوي عليها نموذج القيادة التعليمية لهالينجر (Hallinger, 2011) حيث تم الحصول على نسخة تم تعريبها من قبل المهدي وآخرين (Al-Mahdy, et al., 2018)، وهذه المحاور موزعة على ثلاثة أبعاد؛ هي: (1) تحديد رسالة المدرسة، (2) إدارة البرنامج التعليمي، (3) تطوير مناخ إيجابي للتعلم المدرسي، ويتضمن كل بعد مجموعة من الوظائف (جدول 2)، حيث تكونت المقابلة من مجموعة من الأسئلة المفتوحة موجّهة لمديرتي المدرستين عينة الدراسة (س) و(ص) وعددهم (2).

جدول (2): أبعاد نموذج القيادة التعليمية لهالينجر

النموذج	الأبعاد	الوظائف المتضمنة في البعد	الممارسات
القيادة التعليمية	الأول	تحديد رسالة المدرسة	بناء الأهداف التعليمية للمدرسة الإعلام عن الأهداف التعليمية للمدرسة والتأكيد عليها
	الثاني	إدارة البرنامج التعليمي	الإشراف على التعليم وتقويمه تنسيق المناهج
	الثالث	تعزيز مناخ التعلم المدرسي	متابعة تقدم تعلم الطالبات الحفاظ على الوقت التعليمي المحافظة على حضور وتواجد واضح تقديم حوافز للمعلمات تعزيز التنمية المهنية توفير الحوافز للتعلم

• مجموعات النقاش البؤرية Focus Group Discussion

وهي طريقة من طرق الأسلوب النوعي في البحث العلمي يتم التخطيط والتنظيم لها، وتستخدم بهدف جمع معلومات نوعية حول موضوع محدد من جماعة اجتماعية ذات نوعية محددة، وذات اهتمامات مشتركة من أجل التوصل إلى مجموعة من التصورات، أو الإدراكات، أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع، أو قضية محددة، ويتراوح عدد المجموعة من (8-12) فردًا، وتتم تحت قيادة باحث يقوم بتنظيم التفاعل والنقاش حول الموضوع المستهدف، وقد تستمر الحلقة النقاشية من (90-120) دقيقة، ويتم الاستعانة بجهاز لتسجيل المقابلة وسهولة الرجوع إليها لتحليلها (أبو عبد العزيز، 2012). حيث دارت مجموعات النقاش البؤرية للمعلمات حول ممارسات القيادة التعليمية للأبعاد الثلاثة المحددة في نموذج هالينجر للقيادة التعليمية وهي وضع رسالة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وتطوير مناخ إيجابي للتعلم المدرسي بوظائفها العشر كما في ملحق (2)، والجدول الآتي يوضح المقابلات الجماعية المركزة للمعلمات:

جدول (3): وصف عينة مقابلات المجموعات البؤرية

المدرسة	المجموعات البؤرية	عدد المعلمات	المدرسة	المجموعات البؤرية	عدد المعلمات
ص	1م	5	س	1ع	4
	2م	6		2ع	3
	3م	9		3ع	4
	4م	5		4ع	7
المجموع		25			18

حيث يوضح الجدول (3) ثمان مقابلات في مجموعات بؤرية بمشاركة (25) معلمة من المدرسة (ص) من مجموع (47) معلمة في المدرسة، ومشاركة (18) معلمة من المدرسة (س) من مجموع (31) معلمة في المدرسة، وبذلك تكون عينة الدراسة للمعلمات المشاركات 43 معلمة مشاركة.

تحليل البيانات:

التحليل الموضوعي للبيانات Thematic Analysis

اتبعت الدراسة النموذج الاستقرائي في تحليل البيانات باستخدام نموذج للتحليل، وذلك من خلال الأدب النظري بناء على نموذج هالينجر، حيث تم خلالها عمل دليل ترميز لممارسات القيادة التعليمية الداعمة للتحصيل الدراسي، ثم تم تفرغ المقابلات كتابيًا بالاستماع إليها وإعادة الاستماع والتكرار للتأكد من تفرغ كامل البيانات كما هي، وقد استغرق تفرغ المقابلات كتابيًا بمعدل يوم إلى أربعة أيام لكل مقابلة، وفي نفس الوقت يتم ترميز كل مستجيب للمقابلات البؤرية، وكذلك تم ترميز المقابلات العشرة لعينة تكونت من 45 مشاركة؛ بواقع (25) معلمة من المدرسة (ص) و(18) معلمة من المدرسة (س)، متضمنة المقابلة الفردية لكل من مديرتي المدرستين عينة الدراسة، حيث تم ترميز المعلمات المشاركات بإعطاء معلمات المدرسة (س) الرموز من (س1: س18)، أما المعلمات المشاركات من المدرسة (ص) فتم إعطائهن الرموز من (ص1: ص25)، أما مديرتي المدرستين فأخذت الرموز (مد/س) و(مد/ص)، وتم الاستعانة في التحليل ببعض الاقتباسات من أقوال المشاركات.

وقد استخدمت الباحثة التحليل اليدوي للبيانات، حيث تم الترميز للمقابلات والاستجابات وفق المعنى الذي تشير إليه بالنسبة للموضوعات المحددة سابقًا، ثم وضع خرائط ذهنية لأهم الموضوعات تكررًا في المقابلات لكل سؤال، وهي: (1) ممارسات تتعلق بتحديد رسالة المدرسة، وأدرجت تحتها خمسة موضوعات فرعية وهي: تكوين فرق العمل، وتحليل الوضع الداخلي والخارجي للبيئة، وصياغة الرؤية والرسالة، ومشاركة المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة، والاعلان عن الأهداف وطرق نشرها، (2) ممارسات تتعلق بإدارة المنهج والبرنامج التعليمي، وأدرجت تحتها سبعة موضوعات، وهي: الزيارات الإشرافية، ومتابعة السجلات، وتنسيق المنهج، والتحليل والتقييم، وبرامج دعم التعلم، واللقاءات الدورية، والتواصل مع أولياء الأمور، (3) ممارسات تتعلق بتعزيز المناخ الإيجابي للتعلم بالمدرسة، وأدرجت تحتها خمسة موضوعات هي: الحفاظ على وقت التعلم، والمحافظة على الحضور والتواجد لدعم تعلم الطلبة، وتقديم حوافز للمعلمين، وتعزيز الإثراء المهني للمعلمين، وتوفير حوافز للطلبة، ومن ثم تم التحليل على أساس تلك الموضوعات، وقراءة النتائج وإعداد تقرير يتضمن تحليل جميع النتائج التي تم الحصول عليها من المقابلات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بتحليل ممارسات كلٍ من المدرسة (ص) والمدرسة (س) للقيادة التعليمية: نجد أن هناك تشابه في كثير من الممارسات وإن اختلفت الطريقة، وأن هناك بعض الممارسات تميزت بها المدرسة (ص) الحاصلة على المركز الأول على مستوى المحافظة، وكذلك هناك ممارسات تميزت بها المدرسة (س) الحاصلة على المركز الرابع على مستوى المحافظة، ولقد أظهرت نتائج التحليل تنظيمًا وفاعلية أكبر لممارسات القيادة التعليمية المتفق عليها أدبيًا وعلميًّا في المدرسة (ص)، كما اتضح من خلال تحليل الأدب النظري وتحليل المقابلات وجود تطابق في كثير من الممارسات التي تقوم بها القيادة التعليمية في المدرستين عينة الدراسة، وهما مدرستان تميزان بمستوى تحصيلي عالٍ حسب تقرير قسم التقويم والتحليل على مستوى مديرية محافظة الداخلية، ما يشير إلى أنه كلما

كانت القيادة التعليمية تمتلك المهارة الجيدة في القيام بهذه الممارسات كانت نتائج الطلاب أفضل، وبالرغم من ذلك فقد كشفت نتائج التحليل وجود بعض الفجوات في ممارسات القيادة التعليمية بالمدرستين تحتاج إلى الوقوف عليها وتطويرها ومحاولة اكتسابها بطريقة علمية، وهذه الفجوات كالآتي:

- يوجد ضعف في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة من حيث الحاجة إلى التقنين، والحاجة إلى التنفيذ بطريقة علمية بحيث تكون أكثر تنظيمًا وفعالية، وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب الذي تتلقاه القيادة التعليمية في سلطنة عُمان في هذا الجانب، فمديرتا المدرستين لم تنظما بعد لبرنامج القيادة المدرسية في المعهد التخصصي للتدريب.
 - أن هناك فجوة في مهارة استخدام أسلوب فرق العمل، ففي المدرسة (ص) هناك مستوى عالي واضح في تفعيل فرق العمل، بينما في المدرسة (س) غير واضح، وقد يعزى ذلك إلى إمكانات المدرسة (ص) من حيث عدد المعلمين ووجود معلمات أوائل للمواد، كذلك قد يعزى إلى المستوى التعليمي لمديرة المدرسة وحصولها على الماجستير واحتمالية اكتسابها مهارات أعلى في ذلك، مقارنة بالمدرسة (س)، وقد يعود إلى فرق سنوات الخبرة بين القيادتين.
 - ضعف استخدام أسلوب البحث العلمي المقنن فيما يخص البحث في مشكلات الطلبة في التحصيل، وقد يعود ذلك إلى ضعف مهارات القيادة التعليمية العمانية في البحث العلمي، والبحوث الإجرائية، بالإضافة إلى غياب التقييم للقيادة التعليمية في ذلك، أيضًا قد يعود ذلك إلى ضغط العمل وقلة الإمكانيات في القيام ببحوث علمية وإجرائية في المدارس.
 - سطحية علاقة القيادة التعليمية بالمنهج، حيث تقتصر على متابعة توزيع المنهج وتحقيق الأهداف مع الخطط الفصلية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى مركزية النظام التعليمي ومحدودية صلاحيات القيادة التعليمية في سلطنة عُمان في عملية تطوير المناهج وتقييم صلاحيتها وملاءمتها للطلبة، ولذا من الأهمية إعطاء هذا الجانب أولوية من قبل المسؤولين وإعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس فيما يخص المناهج والتعامل معها، وهذا يتفق مع دراسة الصالح (2019) (Alsaleh)، أن مديري المدارس يواجهون عوائق متعلقة بالمركزية في القرارات، وذكر الغنوصي (Alghanbousi، 2010) أن مديري المدارس في عمان ما زالوا بحاجة إلى مهارات التخطيط للمستقبل مثل التخطيط لتطوير الموظفين والمساهمة في المناهج الدراسية.
 - الافتقار إلى التوثيق الكتابي المنظم للإجراءات والممارسات للقيادة التعليمية، وقد يعزى ذلك إلى محدودية إدراك القيادة التعليمية لأهمية التوثيق الكتابي للأعمال والأنشطة المختلفة التي تقوم بها.
- وعليه فإن النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التحليل للخروج بأفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي في عينة من المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، أن المدارس ذات المستوى التحصيلي المرتفع تتميز بممارسات قيادة تعليمية عالية المستوى، إذا ما تم العمل بها في أي مدرسة فقد تعمل على رفع المستوى التحصيلي للطلبة، وبدمج ممارسات القيادة التعليمية الفعلية في المدرستين مع الفجوات المذكورة ومع ما اتفق عليه الأدب النظري فإن أفضل الممارسات للقيادة التعليمية تتلخص فيما يأتي:
- أولاً: ممارسات تحديد رسالة المدرسة من حيث بناء الأهداف والإعلان عنها:**
- تكوين فرق العمل، وتعزيز العمل الجماعي لدى كل العاملين في المدرسة، وذلك من أجل أداء العمل على أفضل ما يكون، وتسهيل متابعة العمل وتقويمه بشكل أفضل، ويتم تحديد اختصاصات الفريق وأعماله وتحديد دور كل فرد فيه، وهذه من القدرات والمهارات التي على مدير المدرسة اكتسابها، ويتفق ذلك مع دراسة المهدي (2010)، والمهدي والكيومي (2015) ودراسة مغاوري (2015) ودراسة مشهور (2020) حيث أكدت على أهمية فرق العمل وتحديد أدوارها من أجل تحقيق أفضل للأهداف، وأنه لا بد من تقاسم القيادة التعليمية على نطاق واسع عبر اللجان المدرسية وفرق العمل.
 - صياغة الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة وبناء الأهداف التي تحتاج المدرسة تحقيقها لرفع المستوى التحصيلي للطلبة، ويسبق ذلك عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة بشكل دقيق، حيث تحدد الفرص وكيفية استغلالها وتحدد التهديدات للعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك تحديد جوانب القوة وأولويات التطوير بشكل علمي ومنظم من خلال طرق التحليل المختلفة، كتحليل الاختبارات ونتائج الطلاب، وجميع أعمال الطلبة، وتحليل تقارير برنامج تطوير الأداء المدرسي، وتحليل وضع المدرسة مقارنة بمدارس المحافظة، أو مقارنة المدرسة نفسها بسنوات سابقة، والقدرة على تحليل البيانات وتفسيرها وهذا يتفق مع دراسة اسطنبولي وآخرون (2016) حيث أكد أن القائد التعليمي الفعال هو الذي تقوم ممارساته وفق منهج استراتيجي شامل يتضمن التحليل البيئي الداخلي والخارجي من أجل اشتقاق رؤية ورسالة وأهداف تعليمية واضحة ومحددة من خلال ذلك التحليل.
 - مشاركة المعلمين، والمشرفين، والتربويين، والطلبة وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المدني، في صياغة الرؤية والرسالة للمدرسة ووضع أهدافها التعليمية، وهذا يتفق مع العديد من الدراسات كدراسة الجهاني (2013)، ودراسة المهدي وآخرون (2018)، ودراسة المهدي والحارثية (2021)، ودراسة مشهور (2020)، في أهمية مشاركة عناصر العملية التربوية المختلفة من مشرفين وتربويين، وخبراء مواد دراسية، وإداريين ومعلمين، وطلبة وأولياء الأمور في بناء الأهداف التعليمية لإحداث تحسين مستمر ومدرّوس في العملية التربوية بأكملها.
 - استخدام أساليب متنوعة للنشر والإعلان عن الأهداف التعليمية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، كالإعلان عنها عبر اللقاءات المختلفة للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، واستخدام وسائل التواصل الإلكتروني المتنوعة، وتعليق اللوحات المتضمنة للأهداف على مرافق المدرسة، وغيرها من الأساليب، وهذا

يتفق مع دراسة المهدي وآخرون (2018)، ودراسة المهدي والحارثية (2021)، ودراسة مشهور (2020): في أنه من ممارسات القيادة التعليمية ذات الأهمية هو نشر المدرسة لأهدافها التعليمية على مختلف المستويات وبطرق مختلفة لما في ذلك من دور كبير في تحقيق تلك الأهداف والوصول إلى التحسين والتطوير في العملية التعليمية.

ثانيًا: ممارسات إدارة المنهج والبرنامج التعليمي من حيث الإشراف على التعليم وتقويمه بالمدرسة، وتنسيق المناهج الدراسية، ومتابعة تقدم تعلم الطلبة:

- التخطيط والتنفيذ للزيارات الصفية بأنواعها، وذلك لمتابعة سير عمل المعلمين وتعرّف خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن ثمّ تحديد احتياجاتهم، وذلك يتطلب العمل على تنظيم جدول لتبادل الزيارات بين المعلمين وتبادل الخبرات ومن ثم تنفيذ دروس تطبيقية لمتابعة وتقييم مدى الاستفادة وهذا يتفق مع دراسة أبو عناني وكورات (2018) ودراسة صايغ (2013) ودراسة عناني (2012) التي أكدت على أن متابعة المعلمين وزيارتهم بانتظام في صفوفهم وملاحظة الأساليب التي يستخدمونها في التدريس، وتشجيعهم على تبادل الزيارات فيما بينهم هي متطلبات رئيسة لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة ورفعته.
- متابعة السجلات بأنواعها وتخصيص يوم أسبوعي لمتابعة سجلات كل مادة على حدة من حيث التخطيط للاستراتيجيات والطرق المستخدمة لشرح الدروس، وتنوع الأسئلة، وتنوع طرق التقويم ومراعاتها للفروق الفردية، وهذا يتفق مع دراسة أبو عناني وكورات (2018) حيث ذكر أن من أسباب تدني المستوى التحصيلي للطلبة أن المناهج تفتقر إلى الأسئلة الجيدة والشرح المفصل، ودراسة محمد (2015) الذي أوصى بالاهتمام بوضع امتحانات تقيس مستوى ذكاء الطلبة للمساعدة في مساعدتهم لرفع مستواهم التحصيلي.
- تخصيص وقت أسبوعي للقاء المعلمين الأوائل أو منسقي المواد، وذلك لأنهم حلقة الوصل بين إدارة المدرسة والمعلمين، كذلك تخصيص الوقت للقاء كل معلمي المدرسة كلما استدعت الحاجة لمناقشة المستوى التحصيلي للطلاب، وهذا يتفق مع دراسة المهدي وآخرون (2018) ودراسة المهدي والحارثية (2019) ودراسة منشور (2020) التي أكدت على أن من ممارسات القيادة التعليمية الجيدة تخصيص وقت للقاء المعلمين والطلبة، كما يتفق ذلك مع روبنسون وآخرون (Robinson et. al. 2008) في أن مشاركة القائد التعليمي المباشرة لدعم عملية التدريس والتعلم وتقويمها، وتفعيل المناقشات الجماعية لأولويات وقضايا التعليم؛ هي من أدوار القيادة التعليمية الأساسية لضمان جودة التعليم.
- تحليل أعمال الطلاب بأنواعها (واجبات، واختبارات، وأسئلة قصيرة، ونتائج المدرسة ككل) وتخصيص سجل عام للتحليل، ليتم الرجوع إليه في بناء الأهداف، وفي تحليل وضع المدرسة الداخلي والخارجي، وفي تقييم الخطة العامة ومدى تحقق الأهداف التعليمية.
- تشكيل فريق للمناهج، بحيث يتكون من إدارة المدرسة وأعضاء من المعلمين وأعضاء من أولياء الأمور المهتمين بالمناهج، وبعض الخبراء في المناهج، ويكون لهذا الفريق دور في تحليل المنهج وما تتضمنه، والتفكير في أساليب وطرق لصياغة وإثراء المناهج، والتسويق لها ورفعها إلى المسؤولين لدراستها والأخذ بها، وأن لا يقتصر دور القيادة التعليمية فقط على الإشراف على توزيع المناهج بين المعلمين، ومتابعة الخطط الفصلية مع تحقق الأهداف للمنهج، وإنما يعطى المدير صلاحيات أكبر في التعامل مع المناهج، ويتفق ذلك مع دراسة المهدي وآخرون (2018)، ومشهور (2020) في التأكيد على منح مديري المدارس صلاحيات أكبر في عملية تنسيق المناهج وتطويرها، ودراسة صايغ (2013) الذي أوصى بأهمية منح مديري المدارس صلاحيات أوسع بما يحقق المناخ اللازم لتأدية أدوارهم على نحو أفضل.
- عمل مشاريع ومسابقات وبرامج دعم لتعلم الطلاب، تثير دافعيتهم وتحفزهم نحو التعلم بشكل أفضل، ويكون الهدف منها رفع المستوى التحصيلي للطلبة، وهذا يتفق مع دراسة بو عناني وكورات (2018) الذي أوصى بضرورة استخدام الأنشطة التعليمية الجذابة التي تحفز الطلبة على الإقبال على الدراسة والاهتمام بها، واستغلال حصص المعالجة التربوية وحصص الدعم التربوي لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة.
- تخصيص وقت للجلوس مع الطلاب ومناقشتهم في مستواهم التحصيلي ومدى التقدم الذي يحرزوه، وتوجيههم وتوعيتهم نحو تعلم أفضل، كذلك إعطاء الطالب الفرصة لتقييم المعلم الذي يدرسه، وإبداء رأيه فيه، وكذلك إعطاءه الفرصة لتقييم القيادة التعليمية بمدرسته.
- تكوين علاقة قوية مع أولياء الأمور، والعمل على إيجاد الطرق المناسبة لمشاركتهم المستمرة في المدرسة بقدر الإمكان، وإشعارهم بالدائم بمستويات أبنائهم ومناقشتها معهم كلما احتاج الأمر، ويتفق ذلك مع دراسة اسطنبولي وآخرون (2016) ودراسة العتيبي (2015) ودراسة محمد (2015) التي أكدت على أن من ممارسات القيادة التعليمية الضرورية هو التعامل مع البيئة المحيطة بالمدرسة وخاصة أولياء الأمور بمشاركتهم في الاهتمام بمشكلات أبنائهم ومتابعة تحصيلهم، وأن البيئة المدرسية والمجتمع المحلي يلعبان دورا مهما في عملية التحصيل الدراسي.

ثالثًا: تعزيز المناخ الإيجابي للتعلم بالمدرسة:

- تنمية حس المسؤولية والالتزام، وابتكار طرق وأساليب تساعد على الحفاظ على وقت تعلم الطلبة، كالقدوة في التزام الحضور قبل الوقت المحدد والانصراف بعد خروج الطلبة والمعلمين، كذلك اتخاذ إجراءات حازمة في متابعة حضور المعلمات وغيابهن والمحاسبة في ذلك، وفي إجراءات حضور الطلاب أيضًا وغيابهم، والتواصل السريع مع المسؤولين في حالة عجز معلم بالمدرسة، وتوزيع حصص المعلم العجز على زملائه المعلمين بقدر الإمكان فيما يصب في مصلحة الطالب، أيضًا أهمية ضبط عملية الانتقال بين الحصص في الحفاظ على وقت التعلم في وقت لا يتجاوز الخمس دقائق، ويمكن

كذلك تخصيص أوقات معينة لإجراء الاختبارات والأنشطة الأخرى بحيث يستغل زمن التعلم بشكل أفضل كتخصيص ما يسمى "بالحصص الصفرية"، واستغلال حصص الاحتياط بما ينفع الطالب، ويتفق ذلك مع دراسة بوعناني وكورات (2018) حيث أوصى باستغلال حصص الدعم التربوي لرفع تحصيل الطلبة، ويتفق أيضاً مع ما ذكره (دوغلان، 2010/2011) في الأدب النظري حيث يدعو إلى استثمار الدقائق المبعثرة هنا وهناك في العملية التعليمية، كضبط عملية التنقل بين الحصص، وتقليل حصص العلوم مع جعلها أطول وقتاً لتقليص الوقت الذي يضيعه المعلمون في تجهيز المختبرات وإغلاقها.

- الحضور الواضح والفاعل للقيادة التعليمية والداعم لتعلم الطلبة، بحيث يحرص مدير المدرسة على تكوين علاقة جيدة مع المعلمين والطلبة، ويكون حاضراً معهم في أنشطتهم الرسمية وغير الرسمية وفي أماكن وجودهم، وأن تكون علاقة تتسم بالشفافية والثقة المتبادلة والتعاون والإنسانية، كذلك تخصيص وقت للقاءات بين المعلمين والطلاب والتقرب منهم، لما في ذلك من أهمية في تعرّف على خصائصهم ومهاراتهم وقدراتهم وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، ويتفق ذلك مع دراسة المهدي وآخرون (2018)، ودراسة المهدي والحارثية (2019)، ودراسة مشهور (2020) التي أكدت على أن من ممارسات القيادة التعليمية التي يمكن أن يكون لها الأثر الإيجابي على نفوس المعلمين والطلبة هو مشاركتهم لهم في مختلف المناسبات، وتخصيص وقت للتفاعل والتحدث معهم، وأن تكون القيادة التعليمية قريبة دائماً وحاضرة في كل الأوقات.
- تقديم حوافز للمعلمين المتميزين، والابتكار في طرق التحفيز والتعزيز وأساليبه وتنوعه، كالتفان في المدح والثناء في المواقف المختلفة، ومنح إجازة يوم أو نصف يوم، والتفويض بأعمال تناسب قدرات المعلم، أو تعزيز المعلم باستثمار قدراته ومهاراته في مهمة معينة، أو ترشيح المعلم للتكريم على مستويات أعلى من محيط المدرسة، كذلك يمكن تنظيم رحلات ترفيهية للمعلمين، ويتفق ذلك مع دراسة عناني (2012) الذي توصل إلى أنه من المتطلبات الأساسية لقيام مدير المدرسة بدوره في رعاية المهويين؛ التشجيع المناسب للمعلمين عن طريق وضع نظام حوافز مادية ومعنوية لهم، وكذلك في دراسة المهدي وآخرون (2018) ودراسة مشهور (2020) حيث إن للقائد التعليمي دوراً في إيجاد آليات وطرق مناسبة وفق الإمكانيات المتاحة لتعزيز المعلمين، تقديراً لما يقومون به من جهود، كمنح شهادات التقدير، وفرص تدريبية معينة، أو ترشيح لمهمة معينة، أو استخدام كلمات المدح والثناء وغيرها.
- تقديم الحوافز لدعم تعلم الطلبة، والتنوع والابتكار فيها حتى لا تكون مملّة وروتينية، وأن لا يقتصر تقديم الحوافز على الطلبة المتميزين فقط، بل أن يشمل التعزيز والتحفيز الطلبة جميعاً بمستوياتهم، وذلك وفق معايير وأسس تحددها المدرسة، والإعلان عن الحوافز والجوائز من بداية العام الدراسي تشجيعاً للطلاب وإثارة لدافعيتهم، ويمكن أن تتنوع هذه الحوافز بين استخدام أسلوب المدح والثناء للطلاب في مواقف مختلفة داخل الصف وخارجه، وبين تقديم الهدايا، وشهادات التقدير والشكر، وتنظيم الرحلات للطلبة، وبين استثمار قدرات الطالب ومهاراته في تعليم أقرانه، أو إرسال رسالة شكر لولي الأمر، ويتفق ذلك مع دراسة المهدي والحارثية (2021) ودراسة مشهور (2020) ودراسة العابد (2016) في أهمية تقدير جهود الطلبة وتقديم المكافآت لهم سواء كانت مادية أو معنوية، وذكر (دوغلان، 2010/2011) أهمية الإعلان عن مستوى الإنجاز للمدرسة ومدى تحقق الأهداف وتحفيز المعلمين والطلاب على إنجازاتهم على فترات مختلفة من العام الدراسي والاحتفاء بها، وأن لا يتم ذلك في نهاية العام فقط، فالإنجازات الصغيرة ضرورية لتحقيق مكاسب كبيرة، ويجب أن يحتفل بها كدليل للدعم المستمر والتحسين.
- العمل على تطوير المعلمين مهنيًا، وذلك لأن رفع المستوى التحصيلي للطلاب يحتاج إلى معلمين ذوي كفاءة وقدرات ومهارات عالية، ويحتاج إلى معلم متجدد ومواكب لمستجدات العصر وتطوراتها، وذلك من خلال تحفيز المعلمين على تطوير أنفسهم مهنيًا، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتوفير الإمكانيات المناسبة بقدر الإمكان، وعمل خطة واضحة ومحددة الأهداف لذلك، وأن تتنوع البرامج التدريبية في الخطة بين ورش وأوراق عمل وبين تبادل زيارات صفية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها، وبين تخصيص أوقات ثابتة أسبوعيًا يلتقي فيها المعلمون لتبادل الخبرات فيما بينهم، أيضاً من المهم عمل قاعدة بيانات للورش التدريبية والمدرسين ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة، كذلك التركيز على الجانب الإلكتروني لمواكبة العصر ومتطلباته، ومشاركة المدرسة ببرامجها التدريبية مع المدارس المجاورة والتعاون فيما بينهم للخروج ببرامج متميزة يستفيد منها المعلم، واتفق ذلك مع دراسة مكماهون (McMahon, 2014) أن مديري المدارس أكبر تأثيراً على تحصيل الطلاب في حماية الوقت التعليمي، وتطوير مجتمعات التعلم المهني، واتفقت كذلك مع دراسة الحارثية (2021) التي كشفت عن وجود تأثير إيجابي لقيادة مديري المدارس في كل من قوة المعلمين التطويرية وتعلمهم المهني من خلال إدارة برنامج التعلم وبناء رؤية التعلم.

الخاتمة:

النتائج:

أولاً: أفضل ممارسات القيادة التعليمية الداعمة لتحسين التحصيل الدراسي للطلبة في عينة من المدارس الحكومية بسلطنة عُمان: كشفت الدراسة الحالية من خلال المقابلات المختلفة التي تمت مع المدرستان عينة الدراسة والتي تم اختيارها بناء على حصولها على مراكز متقدمة - على مستوى المحافظة - في المستوى التحصيلي للطلبة بهدف تعرّف أفضل الممارسات للقيادة التعليمية في رفع المستوى التحصيلي ونقل تجربة هذه المدارس

مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات في شكل خطة مقترحة. إذ تلخصت نتائج المقابلات بالخروج بممارسات ساعدت في رفع التحصيل الدراسي من وجهة نظر العينة، وهي كالآتي:

- أن المدرسة التي يقوم عملها على تشكيل الفرق وعمل الجماعة وتحديد الأدوار والوظائف لكل فريق وتوجيهه بالشكل الصحيح ومتابعته وتعزيزه؛ تكون أكثر فاعلية ومستوى طلبتها أعلى تحصيليًا.
- يوجد وعي واضح بأهمية مشاركة كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في بناء الأهداف التعليمية التي ترفع من المستوى التحصيلي للطلبة.
- توجد طرق مختلفة في الإعلان عن الأهداف التعليمية ونشرها في المدارس وعلى المستوى الخارجي أيضًا.
- كلما أعطى مدير المدرسة اللقاءات الدورية مع المعلمين ومع الطلبة أهمية أكثر كان لها الأثر الكبير في رفع المستوى التحصيلي للطلبة.
- يوجد اهتمام واضح بالتخطيط الجيد لبرامج تعليمية مختلفة داعمة للتعلم ومحفزة له بهدف رفع المستوى التحصيلي للطلبة، كالمسابقات وغيرها.
- تقوم إدارة البرنامج التعليمي من حيث الإشراف على التعليم وتقويمه على أسس وخطة واضحة، حيث يتم التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لبرامج متنوعة، مع متابعة السجلات بأنواعها، وتحليل أعمال الطلبة بطرق مختلفة، تتبعها عملية تحديد احتياجات المعلمين والطلبة، ومن ثم التخطيط والتنفيذ لبرامج دعم مختلفة للمعلمين والطلبة.
- تناقش القيادة التعليمية مستويات الطلبة بشكل مستمر في أثناء العام الدراسي مع كل من المعلمين، والطلبة أنفسهم، وأولياء الأمور من خلال لقاءات مخطط لها.
- يوجد حس كبير بأهمية الحفاظ على وقت التعليم والتعلم، وتوجد إجراءات حازمة من أجل الحفاظ على الوقت من الهدر والضياع.
- تتميز القيادة التعليمية بمهارات قيادية ممتازة من حيث الشخصية الديمقراطية، والحازمة بعض الوقت، وفي تكوين علاقات تنسم بالشفافية والثقة المتبادلة والتعاون والإنسانية مع كل من في المجتمع المدرسي.
- كلما كانت ثقافة القيادة التعليمية ومستواها التعليمي عاليين كان الأداء أفضل وأكثر تقنيًا، وتنظيمًا، وأكثر نتائجًا.
- يوجد تنوع كبير في طرق تحفيز المعلمين والطلبة وتشجيعهم، وحث دافعيتهم على العمل والتعلم.
- هناك اهتمام واضح بالتخطيط للتطوير والإثراء المهني للمعلمين، والتجديد في البرامج المقدمة لهم وفق احتياجاتهم، ومواكبة تطورات العصر ومتطلباته.
- توجد استفادة واضحة مما يتم تدريب القيادة المدرسية عليه في "المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين" بوزارة التربية والتعليم، كتطبيق أسلوب جولات التعلم وأهدافها.
- كما أظهرت النتائج بعض الفجوات في ممارسات القيادة التعليمية التي تحتاج إلى الوقوف عليها والعمل على تطويرها وكانت كالآتي:
- يوجد ضعف في علاقة القيادة التعليمية فيما يتعلق بإدارة المنهج، حيث يقتصر الأمر على متابعة توزيع المواد الدراسية على المعلمين، ومتابعة مدى التقدم والتأخر في الخطط اليومية والفصلية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
- يوجد ضعف في الطريقة العلمية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لوضع المدرسة، حيث تتم بطريقة غير مقننة.
- الحاجة إلى تبني أسلوب فرق العمل والعمل الجماعي والتدريب على مهاراته وأهميته.
- ندرة استخدام البحث العلمي، والإجرائي للمشكلات التي تواجه القيادة التعليمية فيما يخص تحصيل الطلبة.

التوصيات:

- وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكن وضع مجموعة من التوصيات كالآتي:
- الاستفادة مما تم عرضه من ممارسات تفصيلية للقيادة التعليمية للمدرستين عينة الدراسة.
- تبني وزارة التربية والتعليم لبرنامج تبادل زيارات للمدارس ذات المستوى التحصيلي العالي للطلبة للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم.
- تكوين مرجع لتجارب القيادة التعليمية وخبراتها في مختلف مدارس السلطنة في كل ما يتعلق من برامج وأنشطة تهدف إلى رفع المستوى التحصيلي للطلبة والعمل على نشره، وبناء أسس ومعايير تقييمية من خلاله لتقييم القيادة التعليمية بالمدارس.
- العمل على زيادة تطوير خبرات القيادة التعليمية في إدارة المنهج، وإعطاء الصلاحيات المناسبة لذلك.
- السعي في زيادة تطوير مهارات القيادة التعليمية في إتقان ممارسات القيادة، كالتدريب على أسلوب سوات لتحليل البيئة الداخلي والخارجي وعلى أسلوب تشكيل الفرق والعمل الجماعي، واستخدام طرق البحث العلمي والبحوث الإجرائية المختلفة والنمذجة في ذلك.
- الاستفادة من برنامج القيادة المدرسية في "المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين" بوزارة التربية والتعليم لتجسير الفجوة بين الإعداد النظري والممارسة الفعلية في الميدان، وتقييم ذلك ومتابعته.
- تضمين مقررات التدريس الجامعي في السلطنة، مقرر التحليل النوعي بشيء من التفصيل والتدريب على طرق وأساليبه، وكل ما يتعلق به.

المراجع:

- جامع، محمد. (2019). *البحوث النوعية ودراسة الحالة*. مكتبة نور البحوث.
- الجهاني، عبدالناصر. (2013). *الممارسات القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس*. مجلة الحكمة: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. 28: 82-96.
- الحارثي، خالصة بنت سالم. (2021). *تأثير القيادة التعليمية للمدير في التعلم المهني والقوة التطويرية للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان: نموذج بنائي مقترح* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
- دوغلان، ريفز. (2010). *قيادة التغيير في المدارس: كيف تنتصر على الأساطير، وتبني الالتزام، وتخرج بنتائج* (ماجد حرب، ترجمة؛ ط.1). دار وائل للنشر. (2011).
- روبرت، وتيموثي، وبرايان. (2011). *القيادة المدرسية الناجحة*. (هلا الخطيب، ترجمة؛ ط.2). العبيكان للنشر.
- صايغ، أشرف منذر. (2013). دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في زيادة تحصيل الطلبة في محافظة نابلس من وجهات نظر المديرين أنفسهم. مجلة *القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس كلية التربية الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، 139: 227-260.
- العابد، لينده. (2016). *التعاون بين الإدارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.
- العتيبي، مبارك، والكندري، جاسم، والحري، والكمالي، عبدالله. (2018). أداء مديري المرحلة الابتدائية وأثره على الناتج التعليمي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للتربية النوعية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، 2: 9-32.
- العجمي، كروز. (2017). *الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية*. (ط.1). دار الفكر العربي.
- عناني، مصطفى عبدالحميد حسن. (2012). *متطلبات تفعيل دور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي في رعاية التلاميذ الموهوبين: دراسة تحليلية ميدانية بالمدارس الحكومية بمنطقة العين التعليمية*. مجلة كلية التربية: جامعة الإسكندرية كلية التربية، 22 (1): 191-235.
- أبوغنائى، مصطفى، وكورات، كريمة. (2018). *تدني مستوى التحصيل الدراسي في مادتي القراءة والرياضيات من وجهة نظر مدرسي المرحلة الابتدائية*. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*، 7(4): 50-62.
- الفاخري، سالم عبدالله. (2018). *التحصيل الدراسي*. مركز الكتاب الأكاديمي.
- فاخوري، رلى جمال، والشريفي، عباس عبد مهدي. (2008). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للقيادة التعليمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين*. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية]. دار المنظومة.
- كانجهام، ويليام، وكورديرو، باولا. (2006). *القيادة التربوية مدخل قائم على حل المشكلات*. (محمد طلبة عبد القادر، ترجمة؛ ط.1). دار الفكر. (2012).
- كريسويل، جون. (2018). *تصميم البحوث: الكمية النوعية المزججة*. (عبدالمحسن القحطاني، ترجمة؛ ط.1). دار المسيلة. (2014).
- المحمودي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي* (ط.3). دار الكتب.
- مشهور، عائشة. (2020). *واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية بإدارة تعليم صبيا لأبعاد القيادة التعليمية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جازان.
- المهدي، ياسر، والحارثي، خالصة. (2021). *القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان*. *المجلة التربوية جامعة الكويت*: 35(139): 221-283.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2010). *قيادة مدرسة الدمج الشامل لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء القيادة التدريسية بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر*. *مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية*، 17(63): 133-224.
- وزارة التربية والتعليم. (2017). *تقييم النظام التعليمي لسلطنة عُمان للصفوف (1-12): دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية*. مطبعة عمان ومكتبها المحدودة.
- وزارة التربية والتعليم. (25 أكتوبر 2015). *لقاء سعادة وكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية مع مدراء المدارس المشاركة في الدراسة الدولية لقياس مهارات القراءة (PIRLS 2016)* [عرض تحليلي]. فندق كراون بلازا مسقط.
- وزارة التربية والتعليم. (2019). *التقرير الوطني لمادة الرياضيات (الدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS)*. وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (2019). *التقرير الوطني لمادة العلوم (الدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS)*. وزارة التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة (النسخة النهائية). وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (2016). دليل المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (2017). تقييم النظام التعليمي لسلطنة عُمان للصفوف (1-12): دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية. مطبعة عمان ومكتبها المحدودة.
- وزارة التربية والتعليم. (2018 أ). التقرير الوطني للدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS2015 : مادة الرياضيات للصفين الرابع والثامن. مطبعة عمان ومكتبها المحدودة.
- وزارة التربية والتعليم. (2018 ب). التقرير الوطني للدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم TIMSS2015 : مادة العلوم للصفين الرابع والثامن. مطبعة عمان ومكتبها المحدودة.
- وزارة التربية والتعليم. (2012). التعليم في سلطنة عُمان المضي قدماً في تحقيق الجودة (دراسة مشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي). مطبعة عمان ومكتبها المحدودة.
- وزارة التربية والتعليم. (2015). نتائج الدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم. المؤلف.
- Abed, L. (2016). *Altaeawun Bayn Al'iidarat Almadrasiat Waltilmidh Watathirih Ealaa Altahsil Aldirasii Fi Almarhalat Althaanawiati* 'Cooperation between the school administration and the student and its impact on academic achievement at the secondary level'. [A magister message that is not published]. Muhammad Kheidar University. [in Arabic]
- Abu Anani, M., & Korat, K. (2018). Tadaniy Mustawaa Altahsil Aldirasii Fi Madatay Alqira'at Walriyadiaat Min Wijhat Nazar Madrasa Almarhalat Alaibtidayiyati 'The low level of academic achievement in reading and mathematics from the point of view of primary school teachers'. *Specialized International Educational Journal: Dar Simat for Studies and Research*, 7 (4): 50-62. [in Arabic]
- Al Harthy, Kh. S. (2021). *Tathir Alqiadat Altaelimiat Lilmudir Fi Altaealum Almihni Walquat Altatwiriati Lilmuealimin Fi Almadaris Alhukumiati Bisaltanat Euman: Namudhaj Binayiy Muqtarah* "The impact of the principal's educational leadership on the professional learning and developmental power of teachers in public schools in the Sultanate of Oman: a proposed constructivist model". [unpublished doctoral dissertation]. Sultan Qaboos university. [in Arabic]
- Al-Ajami, Cruz. (2017). *Aliatijahat Almueasirat Fi Al'iidarat Almadrasiat* 'Contemporary trends in school administration'. (f.1). Alfikr Alearabii House. [in Arabic]
- Al-Fakhri, S. A. (2018). *Altahsil Aldirasi* 'Academic achievement'. Alkitaab Al'akadimii Center. [in Arabic]
- Alghanabousi, N. S. (2010). Can you try this model? Introducing an instructional leadership model for teacher performance evaluation. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 1(2), 61-76.
- Al-Jehani, A. (2013). *Almumarasat Alqiadiat Al'iidiariat Walfaniyat Limudiri Almadarisi* 'Administrative and technical leadership practices for school principals'. Alhikmat Magazine: Al-Hikma Treasures Foundation for Publishing and Distribution. 28:82-96. [in Arabic]
- Al-Mahdi, Y. F. Al-Hindawi. (2010). Qiadat Madrasat Aldamj Alshaamil Lidhawi Alaihtijat Alkhasat Fi Daw' Alqiadat Altadrisiat Bialwilayat Almutahidat Al'amrikiat Wa'imkaniat Al'iifadat Minha Fi Masra "The leadership of the comprehensive integration school for people with special needs in the light of the teaching leadership in the United States of America and the possibility of benefiting from it in Egypt". *The Future of Arab Education: The Arab Center for Education and Development*, 17 (63), 133-224. [in Arabic]
- Al-Mahdi, Y., and Al-Harithi, Kh. (2021). Alqiadat Altaelimiat Walfaeiliat Almadrasiat Fi Madaris Altaelim Al'asasii Bisaltanat Euman 'Educational Leadership and School Effectiveness in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman'. *Educational Journal, Kuwait University*, 35 (139), 221-283. [in Arabic]
- Al-Mahdy, Y. F. H., & Amal, R. (2015). Teachers' perceptions of principals' instructional leadership in Omani schools. *American Journal of Educational Research*, 3(12), 1504-1510.
- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69, 191-201. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.10.007>
- Al-Otaibi, M., Al-Kandari, J., Al-Harbi & Al-Kamali, A. (2018). 'Ada' Mudiri Almarhalat Alaibtidayiyat Wa'atharuh Ealaa Alnaatij Altaelimii Min Wijhat Nazar Almuealimina "The performance of primary school principals and its impact on the educational output from the point of view of teachers". *The Arab Journal for Specific Education: The Arab Foundation for Education, Science and Arts*, 2: 9-32. [in Arabic]
- Alsaleh, A. (2019). Investigating instructional leadership in Kuwait's educational reform context: school leaders' perspectives. *School Leadership & Management*, 39(1), 96-120. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1467888>

- Anani, M. A. H. (2012). Mutatalabat Tafeil Dawr Mudir Almadrasat Bimarhalat Altaelim Al'asasii Fi Rieayat Altalamidh Almuhubin: Dirasat Tahliliat Maydaniat Bialmadaris Alhukumiati Bimintaqat Aleayn Altaelimiati 'Requirements for activating the role of the school principal in the basic education stage in caring for gifted students: an analytical field study in government schools in Al Ain educational district'. *Journal of the Faculty of Education: Alexandria University, Faculty of Education*, 22 (1): 191-235. [in Arabic]
- Borman, G. D., Hewes, G. M., Overman, L. T., & Brown, S. (2003). Comprehensive school reform and achievement: A meta-analysis. *Review of educational research*, 73(2), 125-230. <https://doi.org/10.3102/00346543073002125>
- Cangham, W. & Cordero, P. (2006). *Alqiadat Altarbawiat Madkhal Qayim Ealaa Hali Almushkilati* 'Educational leadership is a problem-based approach'. (Muhammad Tolba Abd al-Qadir, translation; p.1). Dar Alfikr. (2012). [in Arabic]
- Cresswell, J. (2018). *Tasmim Albuhuthi: Alkamiyat Alnaweiat Almazjiatu* 'Research Design: Quantitative Mixed Qualitative'. (Abdul Mohsen Al-Qahtani, translation; 1st edition). Almasilati House. (2014). [in Arabic]
- Douglas, R. (2010). *Qiadat Altaghyir Fi Almadarisi: Kayf Tantasir Ealaa Al'asatiri, Watabaniy Alialtizamu, Watakhruj Binatayij* 'Leading Change in Schools: How to Defeat Myths, Build Commitment, and Get Resul'. (Majid Harb, translation; p.1). Wayil Publishing House. (2011). [in Arabic]
- Elmore, R. (2003). Knowing the right thing to do: School improvement and performance-based accountability. *Washington, DC: NGA Center for Best Practices*.
- Fakhoury, R. G., and Al-Sharifi, A. A. (2008). *Darajat Mumarasat Mudiri Almadaris Althaanawiat Alkhasat Fi Al'urduni Lilqiadat Altaelimiati Waealaqatiha Bimustawaa Al'ada' Alwazifii Lilmuealimina* 'The degree of practice of educational leadership by principals of private secondary schools in Jordan and its relationship to the level of job performance of teachers'. [Unpublished master's thesis, Amman Arab University]. The house of the system. [in Arabic]
- Gibbs, G. (2018). *Analyzing qualitative data (Vol. 6)*. Sage.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (2012). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. *NASSP Bulletin*, 97(1), 5-21. <https://doi.org/10.1177/0192636512469288>
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306. <https://doi.org/10.1177/0013161x10383412>
- Hallinger, P., & Lu, J. (2014). Modelling the Effects of Principal Leadership and School Capacity on Teacher Professional Learning in Hong Kong Primary Schools. *School Leadership & Management*, 34 (5), 481-501. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.938039>
- Hallinger, P., Wang, W., Chen, C., & Liare, D. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. Dordrecht: Springer.
- Jameh, M. (2019). *Albuhuth Alnaweiat Wadirasat Alhalati* 'Qualitative research and case studies'. Nur Albuhuth Library. [in Arabic]
- Mahmoudi, M. (2019). *Manahij Albahth Aleilmii (Ta.3)* 'Scientific Research Methods (3rd edition)'. Alkutub House. [in Arabic]
- Mashhur, A. (2020). *Waqie Mumarasat Qayidat Almadaris Althaanawiat Bi'iidarat Taelim Sabya Li'abead Alqiadat Altaelimiati* 'The reality of the practices of secondary school leaders in the Department of Education for Boys in the dimensions of educational leadership'. [A magister message that is not published]. Gazan University. [in Arabic]
- McMahon, M. (2014). The Principal Evaluation Process and Its Relationship to Student Achievement. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 11(3)
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2006). Learning-centered leadership: A conceptual foundation. *Learning Sciences Institute, Vanderbilt University (NJI)*.
- Robert, Timothy & Brian. (2011). *Alqiadat Almadrasiat Alnaajihatu* 'Successful school leadership'. (Hala Al-Khatib, translation; vol.2). Aleabikan Publishing. [in Arabic]
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161x08321509>
- Salleh, M., & Hatta, M. (2011). *The relationship between 'instructional leadership practices and students' academic achievement of secondary schools in Banda Aceh, Indonesia*. In 2nd Regional Conference on Educational Leadership RCELAM (pp. 1-17).
- Sayegh, A. M. (2013). Dawr Mudir Almadrasat Kamusharif Muqim Fi Ziadat Tahsil Altalabat Fi Muhafazat Nabulus Min Wujhat Nazar Almudirin 'anfusihim 'The role of the school principal as a resident supervisor in increasing students' achievement in Nablus governorate from the principals' own point of view'. *Journal of Reading and Knowledge: Ain Shams University, Faculty of Education, Egyptian Society for Reading and Knowledge*, 139: 227-260. [in Arabic]

- The Ministry of Education. (2012). *Altaelim Fi Saltanat Euman Almudii Qdman Fi Tahqiq Aljawda (Dirasat Mushtarakat Bayn Wizarat Altarbiat Waltaelim Walbank Alduwali)* 'Education in the Sultanate of Oman, moving forward in achieving quality (a joint study between the Ministry of Education and the World Bank)'. Oman Press and Library Limited. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2015). *Dalil Mahami Alwazayif Almadrasiat Wal'ansibat Almuetaamada (Alnuskhah Alnihayiyati)* 'School jobs assignment guide and approved shares (final version)'. The Ministry of Education. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2015). *Natayij Aldirasat Alduwliat Fi Alriyadiah Waleulum* 'Results of the International Study in Mathematics and Science'. Author. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2016). *Dalil Almarkaz Altakhasusii Liltadrib Almihnii Lilmuealimina* 'Directory of the specialized center for vocational training for teachers'. The Ministry of Education. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2017). *Taqyim Alnizam Altaelimii Lisaltanat Euman Lilsufuf (1-12): Dirasat Mushtarakat Bayn Wizarat Altarbiat Waltaelim Waitihad Almunazamat Altarbawiat Alniywzlandiati* 'Assessment of the educational system of the Sultanate of Oman for grades (1-12): a joint study between the Ministry of Education and the Federation of New Zealand Educational Organizations'. Amman Press and its limited library. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2017). *Taqyim Alnizam Altaelimii Lisaltanat Euman Lilsufuf (1-12): Dirasat Mushtarakat Bayn Wizarat Altarbiat Waltaelim Waitihad Almunazamat Altarbawiat Alniywzlandiati* 'Assessment of the educational system of the Sultanate of Oman for grades (1-12): a joint study between the Ministry of Education and the Federation of New Zealand Educational Organizations'. Amman Press and its limited library. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2018a). *Altaqrir Alwatanii Lildirasat Alduwliat Fi Alriyadiah Waleulum TIMSS2015: Madat Alriyadiah Lilsafayn Alraabie Walthaamina* 'National Report for the International Study in Mathematics and Science TIMSS2015: Mathematics for the fourth and eighth grades'. Amman Press and its limited library. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2018b). *Altaqrir Alwatanii Lildirasat Alduwliat Fi Alriyadiah Waleulum TIMSS2015: Madat Aleulum Lilsafayn Alraabie Walthaamina* 'National Report for the International Study in Mathematics and Science TIMSS2015: Science subject for the fourth and eighth grades'. Amman Press and its limited library. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2019). *Altaqrir Alwatanii Limadat Aleulum (Aldirasat Alduwliat Fi Alriyadiah Waleulum TIMSS)* 'National Science Report (TIMSS International Mathematics and Science Study)'. The Ministry of Education. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (2019). *Altaqrir Alwatanii Limadat Alriyadiah (Aldirasat Alduwliat Fi Alriyadiah Waleulum TIMSS)* 'National Mathematics Report (TIMSS International Mathematics and Science Study)'. The Ministry of Education. [in Arabic]
- The Ministry of Education. (October 25, 2015). *Liqat Saeadat Wakil Alwizarat Liltakhtit Altarbawii Watanmiat Almawarid Albashariat Mae Mudara' Almadaris Almusharikat Fi Aldirasat Alduwliat Liqas Maharat Alqira'a (PIRLS 2016) [Eard Tahlili]* 'The meeting of His Excellency the Undersecretary for Educational Planning and Human Resources Development with principals of schools participating in the International Study for Measuring Reading Skills (PIRLS 2016) [analytical presentation]'. Crowne Plaza Muscat. [in Arabic]
- Zakaria, G., Kamis, H., Mahalle, S., & Naw, A. (2014). Leadership Style of Religious School Headmasters and Its Relationship to Academic Achievement in Brunei Darussalam. *Asian Social Science*, 10(3), 112. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n3p112>