



العدد (١٠)، مايو ٢٠٢٢، ص ٨٧ - ١٢٣

## دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع

إعداد

د/ سهيل الصيد

قسم الإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة طيبة

مرزوق سلامة الجهني

باحث بقسم الإدارة التربوية  
(تخصص: الإدارة والقيادة التربوية)  
كلية التربية - جامعة طيبة

## دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع

مرزوق سلامة الجهني (\*) & د/ سهيل الصيد (\*\*)

### ملخص

هدفت الدراسة للتعرف على دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال أربعة مجالات: النمط القيادي المتبع، وتنمية مهارات المعلم، وتحقيق تطلعات المتعلم، وتلبية حاجات المجتمع المحلي. وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من (٨٩) قائداً وقائدة بمدينة ينبع، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها. وقد أظهرت النتائج أن القادة التربويين يمارسون دورهم بدرجة كبيرة في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال النمط القيادي، عن طريق التزامهم بتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التربوية، والاستفادة من رؤية ٢٠٣٠ في تطوير الأداء القيادي. واتضح أن القادة التربويين يمارسون دورهم بدرجة كبيرة في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم، حيث تدعم القيادة المدرسية الأنشطة والأساليب التعليمية التي تسهم في تنمية مهارات المعلمين، وتحفز القيادة المدرسية المعلمين على تقديم الأداء الابتكاري. وتبين أن القادة التربويين يمارسون دورهم بدرجة كبيرة في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم. حيث تعد القيادة المدرسية المتعلم نقطة الارتكاز الأولى للعملية التعليمية. وتمنح القيادة المدرسية المتعلمين الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية. واتضح قيام القادة التربويين بمهامهم بدرجة متوسطة في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تلبية

(\*) باحث - قسم الإدارة التربوية (تخصص: الإدارة والقيادة التربوية) - كلية التربية - جامعة طيبة

(\*\*) قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة طيبة.

(بحث مستل من رسالة ماجستير بعنوان: دور الأنشطة اللاصفية في الكشف عن الموهوبين من ذوي الإعاقة السمعية

من وجهة نظر المعلمين بمنطقة مكة المكرمة. قسم التربية الخاصة، جامعة أم القرى)

حاجات المجتمع المحلي حيث تتيح القيادات المدرسية الفرص لمشاركة المدرسة في تقديم خدمات مجتمعية يحتاجها المجتمع. وتطور آليات لعقد اجتماعات مجالس أولياء الأمور لتكون منسجمة مع متطلبات تطوير المخرجات التعليمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام القيادة المدرسية بوضع آليات متطورة لتقويم الأداء المدرسي بشكل دوري. وتطبيق القيادة المدرسية لخطط استشراف المستقبل المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية وذلك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. والعمل على بلورة رؤية واضحة تشاركية بين جميع الممارسين التربويين وأولياء الأمور والطلاب لتحسين المخرجات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** قادة المدارس، القيادة المدرسية، المخرجات التعليمية، الجودة الشاملة.

## **The role of educational leaders in improving educational outcomes for public education schools in Yanbu Governorate**

**Marzoug Slamh Aljohani & Dr. Suhail Alsayd**

### **Abstract**

The study aimed to identify the role of educational leaders in improving the educational outcomes of public education schools in Yanbu Governorate through four areas, namely: the leadership style used, developing the teacher's skills, achieving the aspirations of the learner, and meeting the needs of the local community). The study population and sample may consist of 89) commander and leader in the descriptive approach website, The questionnaire was used as a study tool, and the validity and reliability of the tool was verified. The results showed that educational leaders practice their role to a large extent in improving the educational outcomes of public education schools in Yanbu Governorate through the leadership style. Through their commitment to promoting the principle of human relations in the educational work environment , And benefiting from Vision 2030 in developing leadership performance. And it became clear that educational leaders are practicing their role to a large degree in improving the educational outcomes of public education schools in Yanbu Governorate through the development of teacher skills. Where school leadership supports educational activities and methods that contribute to the development of teachers' skills, School leadership motivates teachers to deliver innovative performance. It was found that educational leaders are exercising their role to a large extent in improving the educational outcomes of public education schools in Yanbu Governorate by achieving the aspirations of the learner. Where the school

leadership is the learner the first fulcrum of the educational process. School leadership gives learners the opportunity to develop their leadership skills. It has been evident that educational leaders perform their tasks to a moderate degree in improving the educational outcomes of public education schools in Yanbu Governorate by meeting the needs of the local community, as school leaders provide opportunities for the school's participation in providing community services needed by the community. Mechanisms for holding parent councils' meetings were developed to be consistent with the requirements of developing educational outcomes. The study recommended that the school leadership should put in place advanced mechanisms to periodically evaluate school performance. And the school leadership's application of future foresight plans related to improving educational outcomes in light of the Kingdom's 2030 vision, And work on crystallizing a clear, participatory vision among all educational practitioners, parents and students, to improve educational outcomes.

**Keywords:** School leaders, School driving, Educational outcomes, comprehensive quality.



## المقدمة:

لم تعد مهام القائد التربوي مجرد أعباء تقليدية تتعلق بحركة الدوام ومتابعة الفصول، وتنظيم الاجتماعات، بل ازدادت تلك المهام لتجعل من القائد التربوي "روح المؤسسة التربوية وليس قائداً فقط، واعتبرت قيادته بمثابة مفتاح الإدارة العامة لكونه مسؤولاً عن سلامة المنظمة التربوية، وإدارة الأعمال، وحث العاملين على الإنجاز بحماس وكفاءة، ولذلك كان اختيار القادة في المنظمات التربوية وإعدادهم من أهم ما تعنى به الدول المتقدمة" (البرعي، ومرسي، ٢٠٠١: ص ٤٩٩). وفي إطار ذلك أصبح مفهوم القائد التربوي الفعال هو ذلك "الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، وبحيث تصبح كفاءاته مرتبطة برؤيته الواضحة وبنظريته المتكاملة للعملية التربوية" (باشا وطاع الله، ٢٠١٢: ص ٣٧٧). وكذلك تطورت مسؤوليات القيادة في المؤسسات التربوية وارتبطت كلياً بمخرجات التعليم الجيدة، واتضح أن "القيادة في المؤسسات التربوية أصبحت تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية" (فتيحة، ٢٠١٥: ص ٢). وبنفس الوقت فإن أسلوب الإدارة الحديثة الذي يلتزم به القائد التربوي يلزمه بالتطوير والتحسين المستمر على جميع مستويات المؤسسة التعليمية، ويحثه على الجمع بين الأساليب الإدارية والفنية الخاصة في إطار نظمي يهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات بمشاركة العاملين، واستثمار المواهب والمقدرات الفكرية في مختلف المراحل لتحقيق أهداف المدرسة والوصول بالعاملين إلى مراحل الابتكار والإبداع، والتميز في الأداء (خير الله، ٢٠١٣)، وهذا كله يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية. ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع.

## مشكلة الدراسة

إن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم اليوم يملئ على الدول والمجتمعات الكثير من التحديات في مختلف المجالات، ويعد التحدي الأكبر في مجال تطوير التعليم وتحسين مخرجاته، الأمر الذي يدفع المنظمات التعليمية والتربوية إلى المبادرة لاستخدام كل ما يتاح لها

من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب القيادات التربوية والتعليمية الحالية وحفزها على تطوير مهاراتها وسلوكياتها القيادية واستنباط أساليب ونظم حديثه تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسايرة روح العصر، والإسهام في تحسين المخرجات التعليمية. وهذا يتفق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي ترى في القائد التربوي مسهماً فاعلاً في تحسين مخرجات التعليم، حيث يمكن تحديد الدور المتوقع للقيادة التربوية المعاصرة في تنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠، فيما يلي: (ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة، الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهارى والنفسي والاجتماعي للطلاب، رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين، رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم، وتطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين، وإيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر، وخفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية) (رؤية ٢٠٣٠ - القيادة التربوية المعاصرة والرؤية، ٢٠١٩). ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع؟

### أسئلة الدراسة

- من خلال التساؤل التالي: ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع؟
- يمكن صياغة التساؤلات التالية:
- ١- ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال النمط القيادي المتبع؟
  - ٢- ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم؟
  - ٣- ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم؟
  - ٤- ما مهام القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظه ينبع من خلال النمط القيادي المتبع.
- ٢- معرفة دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظه ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم.
- ٣- معرفة دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظه ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم.
- ٤- معرفة دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظه ينبع من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية (النظرية):

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة وهو معرفة دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظه ينبع.

### الأهمية العملية (التطبيقية):

سوف تسهم نتائج الدراسة في توضيح الدور الفاعل للقادة التربويين كمساهمين في تحسين مخرجات العملية التعليمية لتكون متوافقة مع متطلبات المجتمع المحلي ومحقة لتطلعات المعلم والمتعلم على حد سواء. وتفيد هذه الدراسة القادة التربويين في الكشف عن درجة إسهامهم من خلال أدوارهم القيادية في تحسين مخرجات التعليم للمرحلة الثانوية.

كما يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم لصانعي السياسة ومتخذي القرار والمسؤولين مقترحات وتوصيات كفيلة بالالتفات لتطوير مهارات القائد التربوي باعتباره محور هام في تحسين مخرجات العملية التعليمية والتربوية. ويؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية في لفت نظر المسؤولين في إدارات التعليم عن الدور الفاعل الذي يقدمه القائد التربوي في مجال تحسين المخرجات التعليمية باعتبارها أهم أهداف المدرسة وتتفق مع توجهات ورؤية المملكة ٢٠٣٠.



**مصطلحات الدراسة:****القادة التربويين:**

يقصد بهم: "قادة المدارس، اللذين يرتبطون تنظيمياً بإدارة التعليم، والهدف العام لوظيفة القائد التربوي هي قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف" (الدليل التنظيمي، ١٤٣٧هـ: ص ٣٦).

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالقادة التربويين إجرائياً جميع قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وتشمل قادة مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمحافظة ينبع.

**المخرجات التعليمية:**

تعرف المخرجات التعليمية بأنها: "كل ما تنتجه صناعة التعليم من موارد بشرية، ومنتجات بحثية وخدمات اجتماعية، وهو بصفة عامه ناتج كل ما يجري من نشاط علمي في مؤسسات التعليم وغيرها من مؤسسات الأنشطة العلمية والبحثية والتدريبية" (داغر، والطراونة، والقضاة، ٢٠١٦: ص ٢٠٣٦).

كما تعرف مخرجات التعلم بأنها "العبارات التي توضح ما هو متوقع من الطالب معرفته وفهمه وأن يكون قادراً على إظهاره بعد الانتهاء من عملية التعلم" (كينيدي، ٢٠١٢: ص ٢٧).

**التعريف الإجرائي:** ويقصد بها إجرائياً: كل ما يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرة تربوية متنوعة، ودراسته لمناهج تعليمية ضمن مدارس التعليم العام. وتعد نواتج التعلم المنتج النهائي للمؤسسة التعليمية، الذي يظهر في صورة متعلمين، يملكون قدرًا من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم، ويسلكون سلوكًا معينًا؛ بناءً على ما اكتسبوه.

**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة الحالية التعرف على دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع.
- **الحدود المكانية:** تحدد مكان الدراسة بمحافظة ينبع في المملكة العربية السعودية مدارس التعليم العام (ابتدائي - متوسط - ثانوي).

- **الحدود البشرية:** تكونت الحدود البشرية من القادة التربويين في التعليم العام بمحافظة ينبع والذين يباشرون مهام عملهم للعام الدراسي (١٤٤٣-٢٠٢٢م) بحسب إحصائية إدارة التعليم بمحافظة ينبع.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (١٤٤٣هـ-٢٠٢٢م).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتكون الإطار النظري من ثلاثة محاور رئيسية والدراسات السابقة كالتالي:

#### القيادة التربوية:

القيادة التربوية: هي "القيادة التي تهتم بمسؤوليات الإدارة المدرسية، وتعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها، وكافة المتطلبات الأخرى المتعلقة بتحقيق المدرسة لأهدافها على الوجه الصحيح" (العجارمة، ٢٠١٢: ص ١٣).

فالقيادة التربوية في المدرسة تمثل أساس النجاح والتميز، وهي العنصر الرئيس للتغيير وتحسين الفاعلية في أجواء المدرسة، ويتطلب ذلك من القيادة التربوية والمتمثلة في قائد المدرسة التمتع بالمهارات القيادية، والإلمام بالمهام والمسؤوليات المنوطة به والأدوار المتوقعة منه، حتى يكون قائداً تربوياً ذو كفاءة وفعالية، وينهض بمدرسته ويجعلها بيئة جاذبة للتعلم ويحقق أهدافه (الحري، والشريف، وحسنين، ٢٠١٦: ص ١٢٥).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة التربوية بأنها: ذلك العمل السلوكي القيادي الذي يجمع بين الأفراد أو الجماعات والذي من خلال يقوم القادة بحث العاملين معهم على تحسين الأداء وتجويده لتحقيق الأهداف التربوية التي يشتركون في مسؤوليتها. وهنا فإن القيادة التربوية لا تعتمد على السلطة وما منحها من مسؤوليات في تحقيق ذلك، وإنما تعتمد على الحفز والتشجيع والمشاركة، وجعل عمل الجماعة هي المحرك الأساس للقيادة المدرسية نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

**الصفات القيادية للقائد التربوي الناجح:**

تجمع الآراء العلمية على ضرورة توافر بعض الصفات لدى القائد التربوي، ومن الصفات التي تم استخلاصها من الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد التربوي الناجح ما يلي:

- تمتعه بالعقلية الواعية، والإيمان بالعمل الذي يتولاه أياً كان نوع هذا العمل.
- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل باتخاذ القرارات الهامة، بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة من أعضاء الإدارة المدرسية.
- الاعتماد على الحقائق، فلا يصدر القائد قراراً إلا بعد التأكد من مبرراته وضرورته.
- الثقة والشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة المواقف دون تردد.
- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة المسؤولة في مجال العمل الذي يشرف عليه.
- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح؛ لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد.
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب (عبد الرحيم، ٢٠٠٩: ص ١٣).

وكذلك ذكر القبلي (٢٠١٥) أن القادة يتمتعون بعدد من الصفات القيادية التي تؤهلهم ليكونوا قادة ناجحين وأهم هذه الصفات هي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل داخل المدرسة وخارجها.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل ضمن البيئة المدرسية.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- المواظبة والانتظام ح يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه. (القبلي، ٢٠١٥: ص ١٥-١٦)

من هنا فإن القائد التربوي الناجح هو القائد الذي يقوم بالتنسيق الإداري والتنظيمي وتخطيط جداول العمل بالتشارك مع المعلمين والفنيين في المدرسة بطريقة فنية مدروسة جيداً تؤدي لتحسين المخرجات التعليمية، وكذلك يقوم بوضع الخطط التي تتماشى وأهداف القيادة التعليمية وسياساتها المرسومة مسبقاً. ويقوم مع فريق العمل المدرسي بتنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة الجو العام في المدرسة، وتحديد العلاقات، ووضع محكمات التقويم، والاهتمام بالبيئة التعليمية ومتطلبات المتعلمين لتحسين المخرجات التعليمية.

### خطوات تطوير الأداء لدى قادة المدارس لتحسين المخرجات التعليمية:

بيّنت العتيبي (٢٠٢٠) مجموعة من الخطوات التي تساعد القادة على تطوير الأداء الإداري المدرسي، وتحسين الكفاءة والفعالية لديهم وتتمثل في التالي:

١- معرفة المتطلبات اللازمة لنجاح العمل القيادي من خلال مناقشة وصف الوظيفة، ومتطلبات أدائها بين القائد والمرؤوسين، وصياغة معايير الأداء بشكل دقيق.

٢- ترتيب أولويات متطلبات الأداء من خلال مراجعتها والاتفاق على صحتها، وسلامة تدوينها.

٣- تقدير قدرات العاملين على أداء كل مهمة من مهام العمل، باستخدام أدوات لتطوير الأداء وبمشاركة كل من القائد والعاملين في تحديد مستوى الأداء لكل منهم.

٤- اختيار عدد من الأهداف وتطويرها، لأن الأداء في بعض الأحيان يحتاج للتطوير في جوانب عديدة.

٥- عقد اجتماعات رسمية وغير رسمية لمراجعة التقدم في الإنجاز، وكلما كان لدى الموظف القدرة على التحفيز الذاتي لأداء العمل تقل هذه الاجتماعات (ص ٢٧).

واستنتاجاً مما سبق يحدد الباحث عدد من العناصر التي تسهم - في حال توفرها - نجاح قادة المدرسة في تحسين المخرجات التعليمية، وتتمثل هذه العناصر بما يلي:

- ١- وجود فلسفة واضحة تؤمن بها القيادة المدرسية ومنسوبيها.
- ٢- رؤية محددة ومعلنة لدى القيادات المدرسية تشير إلى الطموح المراد الوصول إليه وهو تحسين المخرجات التعليمية.

- ٣- وضع خطط استراتيجية تلبى احتياجات المستقبل المتمثل في تحسين المخرجات التعليمية، ويمكن تطبيقها على أرض الواقع.
- ٤- التطور المستمر لمهارات العاملين الملبيبة لاحتياجات العمليات التربوية والتعليمية وتحسينها مستقبلاً.
- ٥- توافر موارد مالية وبشرية ملبيبة للمتطلبات الحالية ومحقة للاحتياجات المستقبلية.

### المخرجات التعليمية:

يعرف شحادة (٢٠٠٩) المخرجات التعليمية بأنها: "كل ما تنتجه عملية التعليم من موارد بشرية، ونتائج تعليمية، ومنتجات بحثية، وهو بصفة عامة نتاج كل ما يجري من تعليم وتدريب وأنشطة علمية في مؤسسات التعليم المختلفة" (ص ٥١).

وهي "النتاج النهائي لعملية التعلم، والذي يظهر على المتعلم وترغب المؤسسة التعليمية أن تحققها من خلال أنشطة تعليمية محددة ومعروفة (البدوي، ٢٠١٠: ص ٣).

والمخرجات التعليمية هي: "استراتيجية تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر في مخرجات العملية التعليمية، بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع، والجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتأمل، ما بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة، وما بين الآليات والعمليات التي تؤديها المنظمات والقطاعات المختلفة، وفقاً لتوجهها وفلسفتها" (داغر، والطراونة، والقضاة، ٢٠١٦: ص ٢٠٣٦).

ويلخص أبو صالح (٢٠١٩) مفهوم المخرجات التعليمية بأنها: "عرض دقيق وواضح لنتائج تعلم الطلاب، والواجب تحقيقه من خلال استراتيجية الملاحظة والقياس والتي يمكن بنائها على أساس اختبارات وأنشطة يقوم بها الطلاب" (ص ٤٩).

### جودة المخرجات التعليمية:

يعرف داغر وآخرون (٢٠١٦) جودة المخرجات التعليمية بأنها: تلك العمليات التي تهتم بالتحقق من المعايير العلمية أو الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير القومية والعالمية" (ص ٢٠٣٧).

وذكر عامر (٢٠٢٠) أن جودة المخرجات التعليمية هو مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد ويشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل (المناهج التعليمية، الطلاب، البرامج التعليمية، المعلمين) (ص ٥).

ويعرفها المهدي (٢٠١٣) بأنها: "تلك المخرجات التي تقدمها المؤسسات التعليمية وتظهر قدرة تلك المؤسسات على تحقيق أهدافها، ويمكن الاستدلال عليها من نسب النجاح العالية، والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وجودة مستوى المتعلمين والمتخرجين وقدرتهم على تلبية متطلبات الالتحاق بالمرحلة التعليمية التالية أو الالتحاق بسوق العمل" (ص ٢٥٨).

بينما ذكر كل هاكسفير وآخرون (Haksever & others, 2000: 7) أن جودة مخرجات التعليم هي: "تلك الاستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بدور المؤسسات التعليمية والمجتمعية، والجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتكامل بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة وبين الآليات والعمليات التي تؤديها المنظمات والقطاعات المختلفة وفقاً لتوجهها وفلسفتها".

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث جودة المخرجات التعليمية بأنها الاستراتيجيات المتبعة من قبل القيادات المدرسية والتي تهدف إلى توظيف المعلومات والمهارات والقدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة الناتج التعليمي لدى الطلاب، والجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتكامل بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات وخبرات ومعارف متراكمة يكتسبها الطلاب وبين متطلبات المجتمع والمتعلمين في المراحل التعليمية التالية كدخول الجامعات أو دخول أسواق العمل.

### مبررات تطبيق الجودة في مخرجات التعليم:

إن مبررات تطبيق الجودة في مخرجات التعليم في مختلف مراحل التعليم العامة تتمثل فيما يلي (عامر، ٢٠٠٧):

- الارتقاء بمستوى الأداء التعليمي والتربوي بصورة مستمرة.
- الحد من المشكلات التي تواجه العمليات القيادية والحد من تأثيراتها على الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي.

- تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في الإدارة المدرسية بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجها بعقلية قيادية متفتحة.
- الاستثمار الفعال لطاقات المعلمين والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- المراجعة المستمرة للأهداف والبرامج والخطط المدرسية والتربوية والعمل على تحسينها وفق خطط استراتيجية (ص ٣٦٨).

ويتضح مما سبق أن جودة المخرجات التعليمية صبحت مطلباً ضرورياً لتحقيق المدرسة أهدافها الاستراتيجية، وضمان مخرجات تعليمية تليق بالمستويات التعليمية الحديثة وتواكب الدول المتقدمة علمياً وتقنياً، وبالتالي يقع على عاتق قائد المدرسة والإدارة المدرسية المتعاونة معه العمل على جودة وتحسين المخرجات التعليمية في مراحل التعليم العام، وتحقيقها لأهداف كل من المعلم والمتعلم، والمجتمع الخارجي.

### العلاقة بين القيادة التربوية والمخرجات التعليمية:

يعد تحديد الأدوار التي يمارسها قادة المدارس بمثابة مساهمة في تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك العمل ضمن أدوار قيادية متجددة المفاهيم يسهم بالنهوض بمستوى النظام التربوي، وضمان تحديد الأهداف وتحسين المخرجات التعليمية (شراحيلى، ٢٠٢٠: ص ٢١٨).

ويؤكد الدوسري (٢٠١٦) على وجود علاقة ذات طابعية تفاعلية بين القيادة التربوية وجودة المخرجات التعليمية، وذلك باعتبار "القيادة التربوية تمثل التفاعل الاجتماعي التربوي بين القائد الإداري والجماعة المدرسية (المعلمين التلاميذ - المجتمع المحلي وأولياء الأمور)، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات تأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ قرارات وحل مشكلات"، وذلك لتوجيه جهودهم وطاقتهم إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بتحقيق مخرجات تعليمية تتفق مع التطورات الحديثة وتواكب متطلبات سوق العمل (ص ٤٣).

وتؤكد نتائج دراسة فرغلي، وسيوفي (٢٠١٦) على العلاقة بين جودة بيئة القيادة التربوية ودورها في تنمية الاتجاهات نحو التعلم، واكتشاف الطلاب الموهوبين، وتحسين المخرجات التعليمية، فقد توصلت في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بيئات عمل

القيادة التربوية الإيجابية وبين نمو الاتجاهات نحو التعلم واكتشاف الطلاب الموهوبين، وتحسين المخرجات التعليمية.

وتؤكد دراسة الخالدي (٢٠١٨) على وجود علاقة ارتباطية بين تحقيق متطلبات المدرسة وتحسين مخرجاتها التعليمية، في ضوء تطوير التعليم وبين وجود المستوى الأكاديمي المناسب لدى القائمين على الإدارة التربوية، وكذلك تحقيق جودة المباني وجودة المرافق والخدمات العامة، إضافة إلى جودة العمل الإداري التربوي الممارس.

وكذلك يؤكد الحر (٢٠١٧) على العلاقة بين دور القائد في تحضير البيئة المدرسية لتكون منظمة متعلمة وبين تحسين المخرجات التعليمية، ولكن ذلك يتطلب من قائد المدرسة الاهتمام بتطوير الذات، والاهتمام بتحسين آليات تطبيق الأنشطة والمناهج المتطورة، والعمل على تطوير مهارات المعلمين، والاهتمام بحاجاتهم وحاجات المتعلمين على حد سواء، وبالتالي فإن أفضل قادة المدارس هم الذين يعطون التنمية المهنية المستمرة نصيباً كبيراً من الاهتمام والتابعة والدعم، ويؤدون دوراً فاعلاً في تحسين المخرجات التعليمية.

وتؤكد دراسة بشير (٢٠١٥) على أن قيام الإدارة التربوية بتحسين وتطوير آليات تطبيق النشاط المدرسي، والتحسين المستمر للمناخ المدرسي، وزيادة الممارسات التربوية الفاعلة للمعلمين، والرعاية المتكاملة للطلاب، كلها عوامل تسهم في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة، وتحسين عملية التعلم، وتحسين المخرجات التعليمية.

ومما سبق تتضح العلاقة بين القيادة التربوية والمخرجات التعليمية، وهي علاقة ذات طبيعة إيجابية، وتؤكد على ضرورة الاهتمام برفع مستوى مهارات وإمكانيات القيادات التربوية لتطوير وتمكين أدوارهم في تحسين المخرجات التعليمية.

### **دور القائد التربوي في تحسين المخرجات التعليمية.**

ذكر آل سليمان، والحبيب (٢٠١٧) أن القائد يلعب دوراً فاعلاً في تحسين المخرجات التعليمية، وذلك من خلال تحسين المناخ التنظيمي السائد ضمن البيئة المدرسية، ومن أهم ما يمكن للقائد المدرسي تقديمه في هذا المجال ما يلي:

١- تطبيق الأسلوب الشوري في ممارسة القيادة التعليمية والتربوية.



- ٢- الحد من مركزية القيادة، ومنح العاملين معه ضمن القيادة المدرسية حرية الحركة والتصرف في حدود ما يحقق مصلحة المدرسة.
- ٣- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد لدى جميع المنسوين للمدرسة.
- ٤- توفير الاستقرار الوظيفي لمنسوبي المدرسة ليستطيعوا أن يرسموا خطاً طويلاً المدى لإصلاح المشكلات ووضع الاستراتيجيات.
- ٥- توفير المبنى المدرسي الصالح المستوفي لشروط الأمن والسلامة، والراحة، والمرافق الصحية والتي تلبى تطلعات واحتياجات جميع منسوبي المدرسة (ص ١٨٦-١٨٧).

وبالتالي توجد عدة مداخل يقوم بها قائد المدرسة لتحسين المخرجات التعليمية ونوضحها

في التالي:

### الدراسات السابقة:

تم من خلال مراجعة الأدب النظري استخلاص عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها مع تلخيص أهم ما هدفت إليه تلك الدراسة، والمنهجية التي تم استخدامها، وكذلك أهم ما توصلت إليه من نتائج، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث فالأقدم كما يلي:

أجرى شراحيلى (٢٠٢٠) دراسة عنوانها: دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس ومشرفيها بمنطقة جازان التعليمية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (٢٣٢) من قادة وقائدات المدارس، وعدد (٢٨) من المشرفين والمشرفات بمنطقة جازان التعليمية. وقد بينت النتائج وجود اتفاق بدرجة (مرتفعة) من قبل عينة البحث على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعليم في الجانب الوجداني والمعرفي والمهاري للمتعلمين والمعلمين على حد سواء، كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعليم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، النوع).

وأجرى آل صليح (٢٠٢٠) دراسة عنوانها: تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. وقد هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تحقق معايير جودة الأداء التدريسي في المرحلة الثانوية بمدارس مدينة نجران، وتعرف معايير جودة الأداء التدريسي في واقع السياسات الرسمية للمدرسة السعودية، والكشف عن الانتقادات والصعوبات التي تواجه واقع الأداء التدريسي في المدرسة الثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية من المشرفين التربويين للمواد الدراسية، وكذلك القيادات المدرسية والوكلاء في المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة نجران البالغ عددهم (٥٦) قائداً ووكيلاً، و(٧٠) مشرفاً تربوياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة دور القائد المدرسي في توفير الدورات التدريبية المناسبة للإدارة المدرسية، وعمل دورات تدريبية خاصة للمدرس حديث التخرج، وتفعيل الأنشطة الوطنية في المجالات الإدارية والتعليمية التي تفيد المدرسة والمجتمع بأن معاً، كذلك أوضحت النتائج الصعوبات التي تواجه القائد في كثرة الأعباء والمهام المنوطة لقائد المدرسة خارج المهام المدرسية.

وقدمت شيزيا (Chizya,2018) دراسة عنوانها: دور ضمان الجودة وموظفي المعايير في تعزيز جودة التعليم والأداء القياسي في المدارس الثانوية. وكان الهدف من الدراسة تقييم دور مسؤول ضمان الجودة والمعايير في تعزيز جودة التعليم والأداء القياسي في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة أيسوكا ومقاطعة موشينغا في زامبيا. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ومنهج دراسة الحالة. وتم تطبيق الدراسة على خمسة ثانويات عامة في المقاطعات على كافة العاملين في حقل ضمان الجودة والمعايير، وتكونت العينة من (٧٧) فرداً مكونة من قادة المدارس، والمعلمين، وعدد من مسؤولي التعليم بالمقاطعة. واستخدمت أداة المقابلة، ودليل وثائق المعايير النوعي. وقد خلصت الدراسة إلى ضعف تطبيق مجال جودة التعليم في المدارس الثانوية التي تمت مراجعتها، ولوحظ صعوبة الوصول لمواد التعليم والتعلم الحرة مقارنة مع المناهج المنقحة من قبل الحكومة الأمر الذي ساهم في ضعف جودة المخرجات.

وأجرى كل من العاني والقطار (٢٠١٧) دراسة بعنوان: دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف

على دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية بلغت (١٠٠) معلماً من المدارس الخاصة بمحافظة مسقط خلال العام الدراسي (٢٠١٦). ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد أداة (استبانة) لقياس دور مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة، وأداة قياس أنماط القيادة التربوية لديهم. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها استخدام مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، واتباع قادة المدارس الخاصة النمط القيادي الديمقراطي في إدارة المدرسة، واتضح وجود علاقة ذات تأثير بين إدارة الجودة الشاملة وبين أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس.

وقدم العياصرة والحارثي (٢٠١٥) دراسة بعنوان: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. حيث هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات. وطبقت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (٦٧١) معلمة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى ان درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة (المقياس الكلي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولمجال تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من عشر سنوات. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة استراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص للأداة ككل، أو على أي من مجالات الدراسة السبعة.

وأجرى هالنقر، ولي (Hallinger & Lee, 2013)، دراسة بعنوان: اكتشاف قدرة المديرين على قيادة وإصلاح جودة التدريس والتعليم في تايلاند. حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على دور مديري المدارس الثانوية والأساسية وأدائهم في قيادة الإصلاح التربوي، خاصة بعد أن تبنت تايلاند قانون تربوي طموح لإصلاح التعليم في تايلاند، حيث أجريت الكثير من

الدراسات لتقصي أثر ذلك القانون على تحسين جودة التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة على (١١٩٥) مدير مدرسة ثانوية وأساسية، حيث تم تطبيق المقياس الوطني للإدارة التعليمية عليهم، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: حقق مديرو المدارس مستوى متوسط في إعداد رسالة المدرسة، وتطوير مناخ تعليمي إيجابي كما حقق مديرو المدارس مستوى منخفض في إدارة البرنامج التعليمي في المدارس.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة لاحظ الباحث أنها تتفق، وتختلف مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب المهمة التي يمكن توضيحها فيما يلي:

### **من حيث الهدف:**

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في الهدف العام، وهو: تحسين المخرجات التعليمية بشكل عام وهو ما ركزت عليه غالبية الدراسات السابقة، بينما الهدف الخاص للدراسة وهو التعرف على دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال النمط القيادي المتبع، ومن خلال تنمية مهارات المعلم، ومن خلال تحقيق تطلعات المتعلم، ومن خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي. فهو ما تميزت واختلفت فيه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### **من حيث المنهج:**

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، ما عدا دراسة شيزيا (Chizya,2018) التي طبقت منهج تحليل الحالة إضافة للمنهج الوصفي.

### **من حيث الأداة:**

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع البيانات ما عدا بعض الدراسات التي تختلف معها ومنها دراسة شيزيا (Chizya,2018) التي استخدمت أداة المقابلة.

**من حيث مجتمع الدراسة:**

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي طبقت فيه، وهو (قادة المدارس)، بينما اختلفت بعض الدراسات السابقة في التطبيق عن الدراسة الحالية ومنها دراسة آل صليح (٢٠٢٠) التي استهدفت مجتمع القيادة والمشرفين، ودراسة شيزيا (Chizya,2018) التي استهدفت مجتمع مكون من قادة المدارس، والمعلمين، وعدد من مسؤولي التعليم، ودراسة العاني والعتار (٢٠١٧) التي استهدفت المعلمين.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية: (معرفة بعض المراجع المهمة والحصول عليها مما ساعد في إثراء الجانب النظري، والاستفادة من الأدبيات السابقة في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة البحث، وأهدافها، والاستفادة في تصميم أداة الدراسة. والاستفادة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج هذه الدراسات).

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:****منهج الدراسة:**

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي، الذي يتناسب مع أهداف الدراسة من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع وتسهم بوصفها وصفاً دقيقاً وتعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من قادة مدارس التعليم العام للمراحل التعليمية الثلاث في محافظة ينبع (إدارة الإشراف التربوي ومكتب تعليم ينبع) بالمملكة العربية السعودية، من خلال بطاقة إحصائية صادرة من إدارة التعليم بمحافظة ينبع وعددهم (٨٩) قائداً وقائدة. ونظراً لقلّة عدد مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة وتم الحصول على عدد (٧٨) استمارة مستجابة من قبل قادة وقائدات المدارس في محافظة ينبع. كما هو موضح في جدول ١.

جدول ١: حجم مجتمع وعينة الدراسة

نوع المدرسة	حجم المجتمع	العدد الذي تم الحصول عليه	النسبة
إناث	٤٧	٣٦	%٤٨
ذكور	٤٢	٤٢	%٥٢
المجموع	٨٩	٧٨	%١٠٠

ويتضح من جدول ١ أن نسبة المشاركة من قبل أفراد مجتمع البحث بلغت تقريبا ما ٩٤% من حجم مجتمع البحث الأصلي، وهذا يعني اهتمام أفراد مجتمع الدراسة من قادة المدارس بتعبئة أداة الدراسة والمشاركة، وكذلك لوحظ وجود تناسب في أعداد المدارس المشاركة من مدارس الذكور والإناث حيث نسبة الفرق بينهما لا تتجاوز ٤% فقط. مما يعني أن عينة مجتمع الدراسة تعد من العينات التي يمكنها أن تعطينا نتائج أكثر دقة وموضوعية. ويمكن توضيح المتغيرات الثانوية لمجتمع الدراسة (الجنس، المرحلة، سنوات الخبرة العملية في القيادة المدرسية) كالتالي:

جدول ٢: توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
قائدة مدرسة	٣٦	%٤٨
قائد مدرسة	٤٢	%٥٢
المجموع	٧٨	%١٠٠

يُظهر الجدول الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس أن ما نسبته (٥٢%) من مفردات عينة الدراسة ضمن فئة (قائد مدرسة)، أما مفردات عينة الدراسة (قائدة مدرسة) فشكّلوا ما نسبته (٤٨%)، وتظهر هذه النسب التقارب بين أعداد قادة وقائدات المدارس الأمر الذي يعطي النتائج القوة والمصداقية والموضوعية اللازمة.

## جدول ٣: توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة

المرحلة	التكرار	النسبة
المرحلة الابتدائية	٣٨	٤٨,٧%
المرحلة المتوسطة	٢٥	٣٢,٠%
المرحلة الثانوية	١٥	١٩,٣%
المجموع	٧٨	١٠٠%

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية أن غالبية مفردات عينة الدراسة يعملون بالمرحلة (الابتدائية) حيث بلغت نسبتهم (٤٨,٧%)، تلتها نسبة قادة المرحلة المتوسطة ٣٢% ونسبة قادة الثانوي التي بلغت (١٩,٣%).

## جدول ٤: توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في القيادة المدرسية

سنوات الخبرة العملية في القيادة المدرسية	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	١٤	١٧,٩%
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٠	٢٥,٦%
١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٢	١٥,٤%
١٥ سنة فأكثر	٣٢	٤١,٠%
المجموع	٧٨	١٠٠%

يتبين من تقديم نتائج الجدول السابق الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في القيادة المدرسية أن (٤١,٠%) من مفردات عينة الدراسة خبرتهم (١٥ سنة فأكثر)، تلتها الفئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) وحوث (٢٥,٦%)، أما مفردات عينة الدراسة ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات) فبلغت نسبتهم (١٧,٩%)، وأقل نسبة تمثيل كانت لمفردات عينة الدراسة ذوي فئة الخبرة (١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) حيث شكلوا ما نسبته (١٥,٤%) من مجمل مفردات عينة الدراسة. ويتضح من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر من قادة المدارس يمتلكون خبرت عملية تفوق فترة الـ (١٥) عاماً وكانت نسبتهم ٤١%، وهذا يعني امتلاك قادة المدارس المعلومات والخبرات المعرفية التي تعطي الدراسة الدقة في النتائج والموضوعية في الاستجابات.

## أداة الدراسة:

تم استخدام أداة (الاستبانة) والتي تعتبر من الأدوات التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة، وتكونت من أربعة محاور رئيسية وذلك بناء على تساؤلات الدراسة وأهدافها كالتالي:

**الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية. والجزء الثاني: تضمن محاور الاستبانة

كالتالي:

- المحور الأول: تحسين المخرجات التعليمية من خلال النمط القيادي المتبع (١٢) عبارة.
- المحور الثاني: تحسين المخرجات التعليمية من خلال تنمية مهارات المعلم (١١) عبارة.
- المحور الثالث: تحسين المخرجات التعليمية من خلال تحقيق تطلعات المتعلم (٨) عبارات.
- المحور الرابع: تحسين المخرجات التعليمية من خلال تلبية حاجات المجتمع (٨) عبارات.

وقد تم استخدام تدرج مقياس ليكرت الخماسي في تقدير درجة الاستجابة على عبارات الاستبانة وهي (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). ثم قام الباحث بالتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة كما يتضح في التالي:

## أولاً: صدق أداة الدراسة:

### ١- صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من داخل الجامعة وخارجها، وتم الأخذ بأرائهم من حيث انتماء العبارات لمحاورها، ومن حيث أهمية العبارات، ووضوحها للمستجيب أثناء التطبيق، وقد أعطى المحكمين آراءهم وتم الأخذ بها تحقيقاً لصدق المحكمين.

### ٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتعرف على الاتساق الداخلي ومدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور كما يوضح الجدول التالي:



## جدول ٥: معاملات الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور الأول

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٧١٧	٥	**٠,٧٨٩	٩	**٠,٦٧٧
٢	**٠,٧٤٤	٦	**٠,٨٢١	١٠	**٠,٧٦٩
٣	**٠,٧٩٤	٧	**٠,٨٠٧	١١	**٠,٧٢١
٤	**٠,٧٨٠	٨	**٠,٨٦٩	١٢	**٠,٦٠٣

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

## ٣- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

## جدول ٦: معاملات الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور الثاني

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٧٧٩	٥	**٠,٨٢٣	٩	**٠,٦٨١
٢	**٠,٨٥٦	٦	**٠,٨٨٠	١٠	**٠,٨٠٥
٣	**٠,٨٠٦	٧	**٠,٧٨٨		
٤	**٠,٨٤٨	٨	**٠,٨٢٣		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

## ٤- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث:

## جدول ٧: معاملات الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور الثالث

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٦٤٠	٤	**٠,٧٣٤	٧	**٠,٨٥١
٢	**٠,٧٩٩	٥	**٠,٨٢٧	٨	**٠,٨١٦
٣	**٠,٨٤٥	٦	**٠,٧٣٧		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

## ٥- صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع:

## جدول ٨: معاملات الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور الرابع

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٨١٧	٤	**٠,٨٢٠	٧	**٠,٨٩٧
٢	**٠,٨٥٦	٥	**٠,٨٠٩	٨	**٠,٨٤٦
٣	**٠,٨٥٨	٦	**٠,٨٥١		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

يتضح من الجداول السابقة من ٥- إلى ٨ أن جميع معاملات الارتباط بين المفردات المكونة للمحاور، وبين المجموع الكلي دال عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يؤكد أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق جيدة، ويمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها.

جدول ٩: قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
٠,٩٣٣	١٢	دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال النمط القيادي المتبع
٠,٩٤١	١١	دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم
٠,٩٠٦	٨	معرفة دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم
٠,٩٤٢	٨	معرفة دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي

تُظهر نتائج الجدول السابق ارتفاع معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (٠,٩٠٦ - ٠,٩٤٢)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (٠,٧٥). الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

### ثانياً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد تأكد الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة، قام الباحث باتتباع الإجراءات التالية لتطبيق أداة الدراسة:

- قام الباحث بالحصول على خطابات تطبيق أداة الدراسة من الجامعة، وكذلك الحصول على إفادات من الجهات المختصة تسمح بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع البحث من قادة المدارس بمحافظة ينبع.

- قام الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال الاستعانة بموقع جوجل ([www.google.com](http://www.google.com))، وتم إنشاء رابط إلكتروني، وتم إرساله عن طريق مكاتب التعليم إلى إيميلات وأرقام هواتف القادة المدارس وذلك حرصاً على التعامل عن بعد بسبب التباعد الاجتماعي المفروض أثناء جائحة كورونا.
- بعد وصول العدد المطلوب إلكترونياً من مشاركات قادة المدارس تم استخراج البيانات الكمية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) وأيضاً باستخدام برنامج الأكسل.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي في تدرج أداة الدراسة، وبذلك تتضمن كل فقرة خمس درجات، وتعبّر درجات هذا المقياس عن مستويات متفاوتة من شدة الاتجاه، وتتراوح درجات المقياس من (١) إلى (٥) درجات، بحيث تمثل الدرجة (٥) أعلى الدرجات الإيجابية، والدرجة (١) تمثل أعلى الدرجات السلبية، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ( $٥-١=٤$ )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $٤ \div ٥ = ٠,٨٠$ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول ١٠: يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي

مستوى الدرجة	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
بدرجة قليلة جداً	١	١ إلى أقل من ١,٨٠
بدرجة قليلة	٢	١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
بدرجة متوسطة	٣	٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
بدرجة كبيرة	٤	٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
بدرجة كبيرة جداً	٥	٤,٢٠ إلى ٥,٠٠

كذلك قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة والموجودة في هذا البرنامج الإحصائي المعروف (SPSS)، حيث تم تبويب وتفرغ البيانات

المتعلقة بالدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومنها ما يلي:

١- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتحقيق صدق الأداة.

٢- تم التحقق من مدى ثبات الأداة عن طريق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

٣- لتحديد آراء (استجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة.

٤- للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية تم حساب المتوسط الحسابي (Mean).

٥- للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي تم حساب متوسط الانحراف المعياري (Standard deviation)؛ علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

### نتائج الدراسة وتفسيراتها

يعرض هذا الفصل لنتائج الدراسة في ضوء الأسئلة المطروحة من خلال أداة الدراسة الاستبانة، للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس: ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع؟

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على: "ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس

التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال النمط القيادي المتبع؟"

للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بدور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال النمط القيادي المتبع كما هو موضح في جدول ١١.

جدول ١١: المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة  
بدور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية من خلال النمط القيادي المتبع

رقم العبارة	العبارات	النسبة والنسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
			جدا كبيرة	كبيرة	متوسطة	قليلة	جدا قليلة			
١	تلتزم القيادة المدرسية اتباع النمط القيادي الشوري	ك	١٥	٣٩	١٨	٥	١	٠,٨٧	٨	درجة كبيرة
		%	١٩,٢	٥٠,٠	٢٣,١	٦,٤	١,٣			
٢	تلتزم القيادة المدرسية بتطوير الأداء في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم.	ك	٢٦	٢٨	١٩	٥	-	٠,٩١	٥	درجة كبيرة
		%	٣٣,٣	٣٥,٩	٢٤,٤	٦,٤	-			
٣	تستفيد القيادة المدرسية من رؤية ٢٠٣٠ في تطوير الأداء القيادي.	ك	٢٩	٢٧	١٨	٤	-	٠,٩٠	٣	درجة كبيرة
		%	٣٧,٢	٣٤,٦	٢٣,١	٥,١	-			
٤	تطبق القيادة المدرسية أساليب التقويم الذاتي والاستفادة من الأخطاء السابقة.	ك	٢٥	٣٣	١٣	٥	٢	٠,٩٩	٦	درجة كبيرة
		%	٣٢,١	٤٢,٣	٦,٧	٦,٤	٢,٦			
٥	تلتزم القيادة المدرسية بمبدأ العمل التعاوني أثناء صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير المدرسة.	ك	٣٠	٢٦	١٥	٤	٣	١,٠٦	٤	درجة كبيرة
		%	٣٨,٥	٣٣,٣	١٩,٢	٥,١	٣,٨			
٦	تطبق القيادة المدرسية خطط استشراف المستقبل المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية.	ك	٢٢	٢٥	٢٢	٧	٢	١,٠٥	٩	درجة كبيرة
		%	٢٨,٢	٣٢,١	٢٨,٢	٩,٠	٢,٦			
٧	تطور القيادة المدرسية الأداء القيادي في ضوء نظريات القيادة الحديثة.	ك	٢٠	٣٠	٢٦	٢	-	٠,٨٢	٧	درجة كبيرة
		%	٢٥,٦	٣٨,٥	٣٣,٣	٢,٦	-			
٨	تطور القيادة المدرسية آليات تقويم الأداء المدرسي بشكل دوري.	ك	١٦	٣٢	٢٣	٦	١	٠,٩٢	١٠	درجة كبيرة
		%	٢٠,٥	٤١,٠	٢٩,٥	٧,٧	١,٣			
٩	يتابع قادة المدارس عمل المعلمين وفق المخرجات المتسقة مع المرحلة التعليمية.	ك	٢٤	٣٨	١٢	٤	-	٠,٧٩	٢	درجة كبيرة
		%	٣١,٢	٤٩,٤	١٥,٦	٥,٠	-			
١٠	يلتزم قادة المدارس بوضع مقاييس لمخرجات التعلم للوقوف على ما تحقق وما لم يتحقق.	ك	١٤	٣١	٢٣	٨	٢	٠,٩٤	١١	درجة كبيرة
		%	١٨,٢	٤٠,٣	٢٩,٩	١٠,٤	٢,٦			
١١	تلتزم القيادة المدرسية بتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التربوية.	ك	٣٤	٣٤	٦	٤	-	٠,٧٧	١	درجة كبيرة جدا
		%	٤٤,٢	٤٤,٢	٧,٨	٥,٠	-			
١٢	لدى القيادة المدرسية رؤية واضحة يشارك في تحقيقها جميع الممارسين التربويين وأولياء الأمور والطلاب.	ك	١٣	٣٣	٢٠	٩	٣	٠,٩٩	١٢	درجة كبيرة
		%	١٦,٩	٤٢,٩	٢٦,٠	١١,٧	٣,٩			
درجة كبيرة	المتوسط الحسابي = ٣,٨٨					الانحراف المعياري = ٠,٦٩				

ويتضح من جدول ١١ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول: دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظه ينبع من خلال النمط القيادي المتبع. قد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٨٨) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت الخماسي. وقد كانت أهم العبارات التي وجد أفراد مجتمع البحث أنها تعبر عن دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظه ينبع من خلال النمط القيادي المتبع هي التالية مرتبة بحسب حصولها على أعلى متوسط حسابي مما يعني أهميتها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة:

- جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم: (١١) التي تنص على "تلتزم القيادة المدرسية بتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التربوية" بمتوسط حسابي (٤,٢٩). وتوضح الأهمية التي حصلت عليها هذه العبارة أهمية ترسيخ العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، وتؤد على إيمان القيادات المدرسية بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- المرتبة الثانية العبارة رقم: (٩) "يتابع قادة المدارس عمل المعلمين وفق المخرجات المتسقة مع المرحلة التعليمية" بمتوسط حسابي (٤,٠٨). ويتضح من هذه النتيجة أهمية قيام قادة المدارس بعملية المتابعة لأداء المعلمين، وضمان أجاؤهم وفق ما يسهم في تحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة الثالثة العبارة رقم: (٣) "تستفيد القيادة المدرسية من رؤية ٢٠٣٠ في تطوير الأداء القيادي" بمتوسط حسابي (٤,٠٤). وذلك لأن رؤية ٢٠٣٠ وضعت أطراً وممارات يمكن الاستفادة منها في تطوير التعليم وبالتالي تحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة الرابعة العبارة رقم: (٥) "تلتزم القيادة المدرسية بمبدأ العمل التعاوني أثناء صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٩٧). وهذا يعني أهمية حث قادة المدارس جميع العاملين في الإدارة المدرسية على الالتزام بمبدأ العمل الجماع، والتعاون لتحقيق الأهداف.
- المرتبة الخامسة العبارة رقم: (٢) "تلتزم القيادة المدرسية بتطوير الأداء في ضوء معايير هيئة تقويم التعليم" بمتوسط حسابي (٣,٩٦). وذلك لأن هيئة تقويم التعليم وضعت معايير تسهم في تحسين بيئة العمل المدرسي، وبالتالي سوف يسهم الالتزام بها في تحسين المخرجات التعليمية.

- المرتبة السادسة العبارة رقم: (٤) "تطبق القيادة المدرسية أساليب التقويم الذاتي والاستفادة من الأخطاء السابقة" بمتوسط حسابي (٣,٩٥). ومن نتيجة هذه العبارة يتضح أن أسلوب التقويم الذاتي والاستفادة من الأخطاء السابقة مبدأ يتبعه قادة المدارس لتحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة السابعة العبارة رقم: (٧) "تطور القيادة المدرسية الأداء القيادي في ضوء نظريات القيادة الحديثة" بمتوسط حسابي (٣,٨٧). ويلاحظ أن هذه العبارة قد حصلت على متوسط حسابي أقل من العبارات الأخرى ويعود ذلك لقلة الاستفادة من مبادئ ونظريات القيادة الحديثة على أرض الواقع.
- المرتبة الثامنة العبارة رقم: (١) "تلتزم القيادة المدرسية اتباع النمط القيادي الشوري" بمتوسط حسابي (٣,٧٩). وقد حصلت هذه العبارة على مستوى أقل من المتوسط نظراً لضعف استخدام القادة للأساليب الشورية، وهذا يؤثر سلباً على جودة المخرجات التعليمية، لذلك يرى الباحث ضرورة تنبه قادة المدارس لاتباع النمط الشوري في القيادة.
- المرتبة التاسعة العبارة رقم: (٦) "تطبق القيادة المدرسية خطط استشراف المستقبل المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٧٤). ويعني حصول هذه العبارة على متوسط حسابي أقل أن هناك ضعف في تطبيق خطط استشراف المستقبل في سبيل تحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة العاشرة العبارة رقم: (٨) "تطور القيادة المدرسية آليات تقويم الأداء المدرسي بشكل دوري" بمتوسط حسابي (٣,٧٢). وهذا يعني أن هناك ضعف في قيام المدرسة بتطوير آليات لتقويم الأداء المدرسي بشكل دوري.
- المرتبة الحادية عشر العبارة رقم: (١٠) "يلتزم قادة المدارس بوضع مقاييس لمخرجات التعلم للوقوف على ما تحقق وما لم يتحقق" بمتوسط حسابي (٣,٦٤). ويرى الباحث أن تدني المتوسط الحسابي لهذه العبارة يعود لقلة وجود المقاييس والمعايير التي تحدد ما تحقق من المخرجات وما لم يتحقق.

▪ المرتبة الثانية العبارة رقم: (١٢) "لدى القيادة المدرسية رؤية واضحة يشارك في تحقيقها جميع الممارسين التربويين وأولياء الأمور والطلاب" بمتوسط حسابي (٣,٦٠). ويرجع الباحث سبب تدني المتوسط الحسابي لهذه العبارة نظراً لوجود ضعف في تشكيل رؤية واضحة مشتركة يتشارك فيها القادة وأولياء الأمور وأفراد الإدارة المدرسية من معلمين وعاملين.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن التزام القيادة المدرسية بتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التربوية تسهم في زيادة رضا العاملين، وبالتالي يؤدي ذلك لتحسين المخرجات التعليمية، كما أن متابعة قادة المدارس عمل المعلمين وفق المخرجات المتسقة مع المرحلة التعليمية يدل على اهتمامهم بالأداء الذي يمكن تحقيقه، وهذا يدفع المعلمين لزيادة العطاء وبالتالي يؤدي لتحسين المخرجات التعليمية، كما أن تحسين المخرجات التعليمية يكمن في قدرة القيادات على الاستفادة من رؤية ٢٠٣٠ التي نصت على ضرورة تطوير الأداء القيادي لجميع القيادات التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شراحيلي (٢٠٢٠) التي أكدت في نتائجها على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعليم في الجانب الوجداني والمعرفي والمهاري لدى المتعلمين. بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة شيزيا (Chizya,2018) التي توصلت إلى ضعف تطبيق مجال جودة التعليم في المدارس الثانوية التي تمت مراجعتها أثناء دراسة الحالة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على: "ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم؟"  
للإجابة على السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بدور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم كما هو موضح في جدول ١٢.

□



## جدول ١٢: المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة

## بدور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية من خلال تنمية مهارات المعلم

رقم العبارة	العبارات	النسبة التكرارية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
			كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا				
١	تحفز القيادة المدرسية المعلمين على تقديم الأداء الابتكاري.	ك %	٢٤	٣٤	١١	٩	-	٣,٩٤	٠,٩٥	٣	بدرجة كبيرة
			٣٠,٨	٤٣,٦	١٤,١	١١,٥	-				
٢	تدعم القيادة المدرسية الأنشطة والأساليب التعليمية التي تسهم في تنمية مهارات المعلمين.	ك %	٢٠	٤٢	١٣	٣	-	٤,٠١	٠,٧٦	١	بدرجة كبيرة
			٢٥,٦	٥٣,٨	١٦,٧	٣,٨	-				
٣	تعمل القيادة المدرسية على تزويد المعلمين بمهارات التنمية المهنية بشكل مستمر.	ك %	٢١	٣٥	١٢	٨	٢	٣,٨٣	١,٠٢	٩	بدرجة كبيرة
			٢٦,٩	٤٤,٩	١٥,٤	١٠,٣	٢,٦				
٤	تتبنى القيادة المدرسية السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين المعلمين.	ك %	٢٤	٢٤	٢٦	٣	١	٣,٨٦	٠,٩٥	٥	بدرجة كبيرة
			٣٠,٨	٣٠,٨	٣٣,٣	٣,٨	١,٣				
٥	تشارك القيادة المدرسية المعلمين في وضع الخطط التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية.	ك %	٢٠	٢٨	٢٥	٣	٢	٣,٧٨	٠,٩٦	١٠	بدرجة كبيرة
			٢٥,٦	٣٥,٩	٣٢,١	٣,٨	٢,٦				
٦	تتعاون القيادة مع المعلمين لتطوير رؤية المدرسة المستقبلية.	ك %	٢٤	٢٧	٢٠	٦	١	٣,٨٦	٠,٩٩	٦	بدرجة كبيرة
			٣٠,٨	٣٤,٦	٢٥,٦	٧,٧	١,٣				
٧	تتعاون القيادة المدرسية مع المعلمين لتطوير الأنشطة التعليمية.	ك %	٢٤	٢٧	٢٠	٦	١	٣,٨٦	١,٠٠	٧	بدرجة كبيرة
			٣٠,٨	٣٤,٦	٢٥,٦	٧,٧	١,٣				
٨	تمنح القيادة المدرسية المعلمين المزيد من الصلاحيات من أجل تطبيق أفكار مبتكرة في أساليب التدريس.	ك %	٢٢	٣٠	١٩	٧	-	٣,٨٦	٠,٩٣	٤	بدرجة كبيرة
			٢٨,٢	٣٨,٥	٢٤,٤	٩,٠	-				
٩	تتعاون القيادة المدرسية مع المعلمين على نشر ثقافة تقويم الأداء.	ك %	٢٣	٢٠	٢٨	٧	-	٣,٧٦	٠,٩٨	١١	بدرجة كبيرة
			٢٩,٥	٢٥,٦	٣٥,٩	٩,٠	-				
١٠	يزود قائد المدرسة المعلمين بأدوات قياس مخرجات التعلم.	ك %	٢٠	٣٢	١٨	٨	-	٣,٨٤	٠,٩١	٨	بدرجة كبيرة
			٢٦,٠	٤١,٦	٢٣,٤	١٠,٤	-				
١١	يتابع قائد المدرسة ما تحقق وما لم يتحقق من مخرجات.	ك %	٢٦	٢٩	١٨	٥	-	٤,٠٠	٠,٨٨	٢	بدرجة كبيرة
			٣٣,٨	٣٧,٧	٢٣,٤	٦,٥	-				
بدرجة كبيرة	المتوسط الحسابي = ٣,٨٧		الانحراف المعياري = ٠,٧٥								

ويتضح من جدول ١٢ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بعنوان: دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم، قد بلغت قيمة المتوسط الكلي (٣,٨٧) بانحراف معياري (٠,٧٥)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة كبيرة بحسب تدرج ليكرت الخماسي. وقد عبر أفراد مجتمع البحث عن أهمية العبارات التي تنتمي لهذا المحور وتعبّر عنه، وكانت العبارات ذات المتوسط الحسابي الأعلى هي الأكثر أهمية من وجهة نظرهم، وذلك كالتالي:

- جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم: (٢) التي تنص على "تدعم القيادة المدرسية الأنشطة والأساليب التعليمية التي تسهم في تنمية مهارات المعلمين" بمتوسط حسابي (٤,٠١). حيث أن تنمية مهارات المعلمين تزيد في امتلاكهم للأساليب التعليمية الأكثر حداثة وتطوراً، وهذا يعود إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية.
- المرتبة الثانية العبارة رقم: (١٠) "يتابع قائد المدرسة ما تحقق وما لم يتحقق من مخرجات" بمتوسط حسابي (٤,٠٠). وهذا يؤكد على وجود اهتمام من قبل قادة المدارس بالعملية التعليمية، الأمر الذي يحفز المعلمين على العطاء، ويسهم في تحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة الثالثة العبارة رقم: (١) "تحفز القيادة المدرسية المعلمين على تقديم الأداء الابتكاري" بمتوسط حسابي (٣,٩٤). حيث أن المعلم في البيئة المدرسية بحاجة لمن يحثه ويحفزه ويمنحه الثقة بالنفس من خلال التشجيع والتحفيز الأمر الذي يجعله أكثر عطاءً وتطويراً لمهاره التدريسية مما يحسن من المخرجات التعليمية.
- المرتبة الرابعة العبارة رقم: (٧) "تمنح القيادة المدرسية المعلمين المزيد من الصلاحيات من أجل تطبيق أفكار مبتكرة في أساليب التدريس" بمتوسط حسابي (٣,٨٦). وتعد مسألة تفويض المعلمين بصلاحيات في مجال عمله حثاً له على الإبداع والابتكار، وبالتالي يزد في جودة المخرجات التعليمية.
- المرتبة الخامسة العبارة رقم: (٤) "تتبنى القيادة المدرسية السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين المعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٨٦). حيث تعتبر هذه السياسات المرنة المتبعة من قبل قادة المدارس بمثابة تشجيع للمعلمين على التطوير الذاتي وتحسين الأداء الذي يصب في التالي في تحسين المخرجات التعليمية.

- المرتبة السادسة العبارة رقم: (٦) "تتعاون القيادة مع المعلمين لتطوير رؤية المدرسة المستقبلية" بمتوسط حسابي (٣,٨٦). ونجد أن هذه العبارة وقعت في المستوى المتوسط من الاهتمام، الأمر الذي يدل على قلة وجود نوع من التعاون بين القيادات والمعلمين لتطوير رؤية المدرسة المستقبلية.
- المرتبة السابعة العبارة رقم: (٧) "تتعاون القيادة المدرسية مع المعلمين لتطوير الأنشطة التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٨٦). ونجد أن هذه العبارة أيضاً لم تحظ بمستوى اهتمام عالي، الأمر الذي يعني ضعف في التعاون لتحسين وتطوير الأنشطة التعليمية.
- المرتبة الثامنة العبارة رقم: (٩) "يزود قائد المدرسة المعلمين بأدوات قياس مخرجات التعلم" بمتوسط حسابي (٣,٨٤). وقد حصلت هذه العبارة على مستوى اهتمام منخفض الأمر الذي يعني قلة وجود أدوات في أيدي المعلمين لقياس مخرجات التعلم.
- المرتبة التاسعة العبارة رقم: (٣) "تعمل القيادة المدرسية على تزويد المعلمين بمهارات التنمية المهنية بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (٣,٨٣٣). ويعني حصول هذه العبارة على مستوى متوسط أقل أن حصول المعلمين على مهارات التنمية المهنية يعد قليل نسبياً.
- المرتبة العاشرة العبارة رقم: (٥) "تشارك القيادة المدرسية المعلمين في وضع الخطط التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٧٨). ويتضح من حصول العبارة على متوسط قليل أن هناك ضعفاً في التشاركية بين المعلمين والقيادات المدرسية لوضع الخطط التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة الحادية عشر العبارة رقم: (٨) "تتعاون القيادة المدرسية مع المعلمين على نشر ثقافة تقويم الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٧٦). وحصول هذه العبارة على أدنى متوسط حسابي بين العبارات يعني ضعف قيام القيادة المدرسية بنشر ثقافة تقويم الأداء وخاصة منها تقويم الأداء الذاتي عند المعلمين.

ويرى الباحث من خلال النتائج أن دور القيادة المدرسية في دعم الأنشطة والأساليب التعليمية تسهم في تنمية مهارات المعلمين، والتي تعود إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية، كذلك يعد متابعة قائد المدرسة ما تحقق وما لم يتحقق من المخرجات جزءاً من العمل على تحسين المخرجات التعليمية، كما أن قيام القيادة المدرسية بتحفيز المعلمين على تقديم الأداء الابتكاري يحسن بدرجة عالية من المخرجات التعليمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة العياصرة والحارثي (٢٠١٥) التي تؤكد على ممارسة قادة المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة

المتعلمة بدرجة كبيرة الأمر الذي يسهم في تحسين المخرجات التعليمية. وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة آل صليح (٢٠٢٠) التي أظهرت أهمية دور القائد المدرسي في توفير الدورات التدريبية المناسبة للإدارة المدرسية وخاصة للمعلمين وذلك لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفنية والشخصية، وأيضاً توصلت إلى قيام القيادة المدرسية بعمل دورات تدريبية خاصة للمدرسة حديث التخرج.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي ينص على: "ما دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم؟"

للإجابة على السؤال الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بدور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم كما هو موضح في جدول ١٣

جدول ١٣: المتوسطات لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة

بمهام القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية من خلال تحقيق تطلعات المتعلم

رقم العبارة	العبارات	النسب التكرارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
١	تعطي القيادة المدرسية المتعلم الأهمية اللازمة باعتباره نقطة ارتكاز العملية التعليمية.	ك %	٣٣	٣٤	١٠	١	٤,٢٧	٠,٧٣	١	درجة كبيرة جداً	
٢	تعقد القيادة المدرسية لقاءات بين المعلمين للأخذ بوجهات النظر المشتركة لتحسين أساليب التدريس.	ك %	٢٥	٣٢	١٢	٦	٣,٩٠	١,٠٦	٢	درجة كبيرة	
٣	تعمل القيادة المدرسية على تطوير مجالات الأنشطة الصفية التي تسهم في تنمية مهارات المتعلمين.	ك %	١٧	٣٣	٢٢	٥	٣,٧٧	٠,٩١	٤	درجة كبيرة	
٤	تعتمد القيادة المدرسية تطبيق الأنشطة اللاصفية (الأنشطة الكشفية) التي تلبي تطلعات المتعلمين الفنية والشخصية.	ك %	١٣	٢٨	٢١	١٥	٣,٤٧	١,٠٢	٧	درجة كبيرة	
٥	تمنح القيادة المدرسية المتعلمين الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية.	ك %	١٩	٣٣	٢٣	٣	٣,٨٧	٠,٨٢	٣	درجة كبيرة	
٦	تهتم القيادة المدرسية بآراء المتعلمين المتعلقة بتطوير المناهج التعليمية.	ك %	١٢	٢٢	٢٣	١٧	٣,٢٧	١,١٢	٨	درجة متوسطة	
٧	تسعى القيادة المدرسية لتلبية احتياجات المتعلمين النفسية والاجتماعية.	ك %	١٤	٢٨	٢٥	١١	٣,٥٨	٠,٩٤	٦	درجة كبيرة	
٨	تعقد القيادة المدرسية لقاءات بين المتعلمين للأخذ بوجهات النظر المشتركة التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية.	ك %	١١	٣٧	١٧	١٣	٣,٥٩	٠,٩٣	٥	درجة كبيرة	
درجة كبيرة	المتوسط الحسابي = ٣,٧١							الانحراف المعياري = ٠,٧٤			

يتضح من الجدول السابق ١٣ أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بعنوان: دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم قد بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام (٣,٧١) بانحراف معياري (٠,٧٤)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع البحث. وقد عبر أفراد مجتمع البحث عن أهمية العبارات التي تنتمي لهذا المحور وتعبر عنه، وكانت العبارات ذات المتوسط الحسابي الأعلى هي الأكثر أهمية من وجهة نظرهم، وذلك كالتالي:

- جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم: (١) التي تنص على "تعطي القيادة المدرسية المتعلم الأهمية اللازمة باعتباره نقطة ارتكاز العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (٤,٢٧). وتؤكد أهمية هذه العبارة على إيمان القادة في المدارس بأهمية المتعلم باعتباره ركيزة التعليم الأولى، وارتباط جودة المخرجات التعليمية بمستقبل هذا المتعلم وحصوله على فص العمل في المستقبل.
- المرتبة الثانية العبارة رقم: (٢) "تعقد القيادة المدرسية لقاءات بين المعلمين للأخذ بوجهات النظر المشتركة لتحسين أساليب التدريس بما يلبي تطلعات المتعلم" بمتوسط حسابي (٣,٩٠). وهذا يدل على اهتمام القيادات المدرسة بتطلعات المتعلم المتعلقة بتحسين أساليب التدريس.
- المرتبة الثالثة العبارة رقم: (٥) "تمنح القيادة المدرسية المتعلمين الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية" بمتوسط حسابي (٣,٨٧). وهذه الفرص التدريبية للطلاب لكي يصبحوا قادة مستقبل عن طريق تطوير المهارات القيادية والريادية لديهم خلال مراحل التعليم.
- المرتبة الرابعة العبارة رقم: (٣) "تعمل القيادة المدرسية على تطوير مجالات الأنشطة الصفية التي تسهم في تنمية مهارات المتعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٧٧). وذلك لأن الأنشطة الصفية تسهم في حفز التفكير العملي والاستكشافي لدى المتعلمين مما يحسن لديهم أساليب التفكير والقابلية للتعلم.
- المرتبة الخامسة العبارة رقم: (٨) "تعقد القيادة المدرسية لقاءات بين المتعلمين للأخذ بوجهات النظر المشتركة التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٥٩). وهذا يشعر المتعلمين بأهمية المخرجات التعليمية حيث يتم التعريف بها أثناء هذه الاجتماعات من قبل القيادات المدرسية.

■ المرتبة السادسة العبارة رقم: (٧) " تسعى القيادة المدرسية لتلبية احتياجات المتعلمين النفسية والاجتماعية " بمتوسط حسابي (٣,٥٨). ولعل حصول هذه العبارات على متوسط حسابي أقل يدل على ضعف تعريف القيادات على متطلبات المتعلمين النفسية والاجتماعية.

■ المرتبة السابعة العبارة رقم: (٤) "تعتمد القيادة المدرسية تطبيق الأنشطة اللاصفية (الأنشطة الكشفية) التي تلبي تطلعات المتعلمين الفنية والشخصية" بمتوسط حسابي (٣,٤٧). وربما يعود صعوبة تطبيق الأنشطة اللاصفية بسبب عوامل جائحة كورونا التي تحتم التواصل التدريسي عن بعد، وانعدام القيام بالرحلات الكشفية والخولية في ظل هذه الجائحة.

■ المرتبة الثامنة العبارة رقم: (٦) "تهتم القيادة المدرسية بأراء المتعلمين المتعلقة بتطوير المناهج التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٢٧). ويعود حصول على هذه العبارة على أقل متوسط حسابي هو وجود عدم رضا من قبل المتعلمين على جودة المناهج التعليمية وهو ما قد يؤثر سلباً على جودة المخرجات التعليمية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث دور القيادة المدرسية في إعطاء المتعلم الأهمية اللازمة باعتباره نقطة ارتكاز العملية التعليمية يمنحه الثقة العالية بالنفس، ويجعله مقبلاً على التعلم والالتزام، كما أن اهتمام القيادات المدرسية بعقد لقاءات مع المعلمين للأخذ بوجهات النظر المشتركة لتحسين أساليب التدريس بما يلبي تطلعات المتعلم سوف يساهم بتحسين أساليب التدريس والتي تؤدي لتحسين المخرجات التعليمية، ولعل قيام القيادة المدرسية بمنح المتعلمين الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية يعد بمثابة إعدادهم للمستقبل، وتطوير مهاراتهم لتخرج بمخرجات تتفق مع سوق العمل ومتطلباته. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة شراحيلى (٢٠٢٠) التي أكدت على وجود اتفاق بدرجة (مرتفعة) على أهمية دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعليم في الجانب الوجداني والمعرفي والمهاري لدى المتعلمين، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة هالنقر، ولي (Hallinger & Lee, 2013)، التي وجدت في نتائجها أن قادة المدارس يحققون مستوى منخفض في إدارة البرنامج التعليمي ضمن المدرسة.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي ينص على: "ما هي مهام القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي؟"  
للإجابة على السؤال الرابع، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بدور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي كما هو موضح في جدول ١٤

جدول ١٤: المتوسطات لإجابات مفردات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمهام القادة التربويين في تحسين

## المخرجات التعليمية من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي

رقم العبارة	العبارات	النسب التكرارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
١	تشجع القيادة المدرسية مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطط المدرسة.	ك	١٦	٢٢	٢١	١٤	٥	٣,٣٨	١,١٨	٦	بدرجة متوسطة
		%	٢٠,٥	٢٨,٢	٢٦,٩	١٧,٩	٦,٤				
٢	تتسجم رؤية القادة التربويين مع رؤية المجتمع المحلي.	ك	١٣	٢٤	٣٠	٩	٢	٣,٤٧	٠,٩٩	٣	بدرجة كبيرة
		%	١٦,٧	٣٠,٨	٣٨,٥	١١,٥	٢,٦				
٣	تنتشر القيادة المدرسية معايير الجودة لأفراد المجتمع المحلي.	ك	١٥	٢١	٢٧	١٣	٢	٣,٤٤	١,٠٦	٤	بدرجة كبيرة
		%	١٩,٢	٢٦,٩	٣٤,٦	١٦,٧	٢,٦				
٤	تتشارك القيادات المدرسية مع أولياء الأمور في التخطيط لصنع القرارات المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية.	ك	٩	٢٤	٢٢	٢١	٢	٣,٢٢	١,٠٥	٧	بدرجة متوسطة
		%	١١,٥	٣٠,٨	٢٨,٢	٢٦,٩	٢,٦				
٥	تطور القيادة المدرسية آليات لعقد اجتماعات مجالس أولياء الأمور لتكون منسجمة مع متطلبات تطوير المخرجات التعليمية.	ك	١٢	٢٤	٣٣	٧	٢	٣,٤٧	٠,٩٥	٢	بدرجة كبيرة
		%	١٥,٤	٣٠,٨	٤٢,٣	٩,٠	٢,٦				
٦	تهتم القيادة المدرسية بمقترحات المجتمع المحلي المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية.	ك	١٠	٢٨	٢٧	١٠	٣	٣,٤١	٠,٩٩	٥	بدرجة كبيرة
		%	١٢,٨	٣٥,٩	٣٤,٦	١٢,٨	٣,٨				
٧	تتسهم القيادات المدرسية في حل أزمات المجتمع المحلي.	ك	٩	٢٤	٢٥	١٤	٦	٣,٢١	١,١٠	٨	بدرجة متوسطة
		%	١١,٥	٣٠,٨	٣٢,١	١٧,٩	٧,٧				
٨	تتيح القيادات المدرسية الفرص لمشاركة المدرسة في تقديم خدمات مجتمعية للمجتمع.	ك	١٤	٢٩	٢٥	٨	٢	٣,٥٨	٠,٩٨	١	بدرجة كبيرة
		%	١٧,٩	٣٧,٢	٣٢,١	١٠,٣	٢,٦				
بدرجة متوسطة	المتوسط الحسابي = ٣,٣٩					الانحراف المعياري = ٠,٨٨					

يتضح من الجدول السابق ١٤ أن المتوسط الحسابي للمحور الرابع بعنوان: مهام القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي قد بلغ قيمة المتوسط الكلي (٣,٣٩) بانحراف معياري (٠,٨٨)، وهو ما يقابل الموافقة بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. وقد عبر أفراد مجتمع البحث عن أهمية العبارات التي تنتمي لهذا المحور وتعبر عنه، وكانت العبارات ذات المتوسط الحسابي الأعلى هي الأكثر أهمية من وجهة نظرهم، وذلك كالتالي:

- جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم: (٨) التي تنص على "تتيح القيادات المدرسية الفرص لمشاركة المدرسة في تقديم خدمات مجتمعية يحتاجها المجتمع" بمتوسط حسابي (٣,٥٨). وتؤكد هذه العبارة ذات الأعلى متوسط حسابي على إيمان القيادات المدرسية بتقديم خدمات مجتمعية تعود لصالح المجتمع وتنميته، وهذا ما يساعد في تحسين صورة المدرسة في البيئة الخارجية.
- المرتبة الثانية العبارة رقم: (٥) "تطور القيادة المدرسية آليات لعقد اجتماعات مجالس أولياء الأمور لتكون منسجمة مع متطلبات تطوير المخرجات التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٤٧). حيث تنتج هذه الاجتماعات عن تبادل وجهات النظر والنظر في أسباب المشكلات وعرض حلول واقتراحات ذات فائدة على تحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة الثالثة العبارة رقم: (٢) "تنسجم رؤية القادة التربويين مع رؤية المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٣,٤٧). ولعل هذه الانسجام بين القيادة المدرسية ومع المجتمع المحلي يصب لصالح أهداف المدرسة وتحقيقها بالتعاون مع أفراد المجتمع المحلي.
- المرتبة الرابعة العبارة رقم: (٣) "تنشر القيادة المدرسية معايير الجودة لأفراد المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٣,٤٤). حيث يسهم نشر هذه المعايير في تعرف أفراد المجتمع عليها، والعمل على تطبيقها بالتعاون والمشاركة بين المجتمع والمدرسة.
- المرتبة الخامسة العبارة رقم: (٦) "تهتم القيادة المدرسية بمقترحات المجتمع المحلي المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٤١). لأن مقترحات المجتمع المحلي تعبر عن الاحتياجات الفعلية لأولياء الأمور باعتبار أن تحسين المخرجات التعليمية سوف يسهم في تهيئة المتعلمين لسوق العمل بجدارة ومعرفة واسعة.



- المرتبة السادسة العبارة رقم: (١) "تشجع القيادة المدرسية مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطط المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٣٨). ويعد حصول هذه العبارة على درجة متوسطة دليل على ضعف مشاركة المجتمع المحلي في بناء خطط المدرسة وتطويرها.
- المرتبة السابعة العبارة رقم: (٤) "تتشارك القيادات المدرسية مع أولياء الأمور في التخطيط لصنع القرارات المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية" بمتوسط حسابي (٣,٢٢). ويدل المتوسط المتدني لهذه العبارة ضعف التشاركية بين أولياء الأمور والقيادة المدرسية في التخطيط لصنع القرارات التي تتعلق بتحسين المخرجات التعليمية.
- المرتبة الثامنة العبارة رقم: (٧) "تسهم القيادات المدرسية في حل أزمات المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (٣,٢١). ونجد أن هذه العبارة حصلت على أدنى متوسط حسابي حسب رأي مجتمع الدراسة، ويدل على قلة مشاركة القيادة المدرسة في حل أزمات المجتمع المحلي.

ومن خلال النتائج أعلاه يرى الباحث أن قيام القيادات المدرسية بإتاحة الفرص لمشاركة المدرسة في تقديم خدمات مجتمعية يحتاجها المجتمع يسهم في تحسين الصورة الذهنية للمدرسة عند المجتمع المحلي والذي يدعم المدرسة في تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها التعليمية، خاصة حين تعمل القيادة المدرسية على تطوير آليات لعقد اجتماعات مجالس أولياء الأمور لتكون منسجمة مع متطلبات تطوير المخرجات التعليمية، بحيث تنسجم رؤية القادة التربويين مع رؤية المجتمع التي تهتم بتطوير المخرجات التعليمية وتحسينها من أجل تحسين المستويات التحصيلية لأبناء وتأمين مستقبلهم المهني عن طريق تحسين المخرجات التعليمية، ويسهم في تأكيد ذلك قيام القيادة المدرسية بنشر معايير الجودة لأفراد المجتمع المحلي لتصبح في متناول أفهامهم بحيث يسهمون فعلياً في تحسين المخرجات التعليمية، وتتفق مع دراسة آل صليح (٢٠٢٠) التي أكدت على دور القيادات المدرسية في تفعيل الأنشطة الوطنية في المجالات الإدارية والتعليمية التي تفيد المجتمع والمدرسة بأن معاً.

## ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

#### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- اتضح أن دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال النمط القيادي المتبع بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨). وذلك من خلال التالي:

- تلتزم القيادة المدرسية بتعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل التربوية.
  - يتابع قادة المدارس عمل المعلمين وفق المخرجات المتسقة مع المرحلة التعليمية.
  - تستفيد القيادة المدرسية من رؤية ٢٠٣٠ في تطوير الأداء القيادي.
- ٢- تبين أن القادة التربويين يمارسون دورهم بدرجة كبيرة في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تنمية مهارات المعلم، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، ويتأكد ذلك من خلال قيامهم بالتالي:

- تدعم القيادة المدرسية الأنشطة والأساليب التعليمية التي تسهم في تنمية مهارات المعلمين.
  - يتابع قائد المدرسة ما تحقق وما لم يتحقق من مخرجات.
  - تحفز القيادة المدرسية المعلمين على تقديم الأداء الابتكاري.
- ٣- تبين أن القادة التربويين يمارسون دورهم بدرجة كبيرة في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تحقيق تطلعات المتعلم، ويؤكد ذلك قيامهم بالتالي:
- تعطي القيادة المدرسية المتعلم الأهمية اللازمة باعتباره نقطة ارتكاز العملية التعليمية.
  - تعقد القيادة المدرسية لقاءات بين المعلمين للأخذ بوجهات النظر المشتركة لتحسين أساليب التدريس بما يلبي تطلعات المتعلم.
  - تمنح القيادة المدرسية المتعلمين الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية.

٤- اتضح قيام القادة التربويين بمهامهم بدرجة متوسطة في تحسين المخرجات التعليمية لمدراس التعليم العام بمحافظة ينبع من خلال تلبية حاجات المجتمع المحلي وتؤكد العبارات التالية ذلك كالتالي:

- تتيح القيادات المدرسية الفرص لمشاركة المدرسة في تقديم خدمات مجتمعية يحتاجها المجتمع.
- تطور القيادة المدرسية آليات لعقد اجتماعات مجالس أولياء الأمور لتكون منسجمة مع متطلبات تطوير المخرجات التعليمية.
- تتسجم رؤية القادة التربويين مع رؤية المجتمع المحلي.

### ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة حث القيادات المدرسية على اتباع النمط القيادي الشوري في إدارة المدرسة حيث أن ذلك يسهم في تحسين المخرجات التعليمية.
- ٢- تطبيق القيادة المدرسية لخطط استشراف المستقبل المتعلقة بتحسين المخرجات التعليمية وذلك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٣- ضرورة قيام القيادة المدرسية بوضع آليات متطورة لتقويم الأداء المدرسي بشكل دوري عن طريق المتابعة واستكشاف الأخطاء وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- ٤- منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية وذلك لتشجيع الكفاءات المؤهلة لقيادة المدارس في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ٥- ضرورة قيام قادة المدارس بوضع مقاييس لمخرجات التعلم للوقوف على ما تحقق وما لم يتحقق في ضوء معايير هيئة التعليم.
- ٦- حث القيادة المدرسية على بلورة رؤية واضحة تشاركية بين جميع الممارسين التربويين وأولياء الأمور والطلاب لتحسين المخرجات التعليمية.

- ٧- ضرورة قيام القيادات المدرسية بتلبية احتياجات المتعلمين النفسية والاجتماعية والتي تسهم في الاقبال على عملية التعلم والإسهام في تحسين المخرجات التعليمية.
- ٨- ضرورة اهتمام القيادة المدرسية بآراء المتعلمين المتعلقة بتطوير المناهج التعليمية وتحسينها بما يتفق مع التطوير التقني والتكنولوجي المتزايد.
- ٩- منح المزيد من الصلاحيات لقائد المدرسة، من متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية.
- ١٠- إلحاق قادة وقائدات المدارس بالدورات التدريبية التي تسهم في إكسابهم للمهارات، والاتجاهات الحديثة في القيادة لتحسين المخرجات التعليمية في ضوء رؤية الملكة .٢٠٣٠.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو صالح، بلال صالح (٢٠١٩). أثر البرمجيات التعليمية والحاسوب في تحسين مخرجات التعليم لطلبة رياض الأطفال بمديرية تربية الزرقاء الأولى في الأردن. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣(١٨)، ٤٥-٥٦
- آل سليمان، زيد بن ناصر محمد؛ والحبيب، عبد الرحمن بن محمد بن علي (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (٣٥)، ١٨٣-١٩٩.
- آل صليح، جابر ناصر. (٢٠٢٠). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. *كلية التربية بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد (٧٣)*، ١٤٠-١٨٩
- باشا، فاتن؛ وطاع الله، حسينة (٢٠١٢). أدوار القيادة التربوية المعاصرة وفق نموذج ERIC لتقويم الأداء التربوي. *محور الإدارة والتشريع المدرسي. مجلة جامعة بسكرة*، ٧ (١)، ٣٧٣-٣٩٦
- البدوي، طه (٢٠١٠). مخرجات التعلم. منشورات كلية الزراعة، مصر: جامعة القاهرة.
- البرعي، محمد عبد الله؛ ومرسي محمود عبد الحميد (٢٠٠١). *الإدارة في الإسلام*. ط ٢، جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- بشير، سهام إسماعيل. (٢٠١٥). *البيئة المدرسية ودورها في التحصيل الدراسي لتلاميذ المرحلة الثانوية - محافظة كرري* - رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- الحر، عبد العزيز محمد. (٢٠١٧). *القيادة في مدارس المستقبل*. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحريري، أحمد سعيد؛ والشريف، علي فهيد؛ وحسنين، نادية عبد العزيز (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ٤(٣٥)، ١٢٥-١٦٢

الخالدي، سبا مفلح رشراش. (٢٠١٨). مواصفات بيئة التعلم الجاذبة كما يراها طلبة جامعة آل البيت في ضوء بعض المتغيرات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت. الأردن: كلية العلوم التربوية.

خير الله، مها سليمان (٢٠١٣). درجة ممارسة مدرء المدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن.

داغر، أزهار خضر؛ الطراونة، اخليف يوسف؛ والقضاة، محمد أمين. (٢٠١٦). درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجة سوق العمل. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٣(٥)، ٢٠٣٣-٢٠٤٩

الدليل التنظيمي لمدراس التعليم العام. (١٤٣٦/١٤٣٧هـ). الإصدار الثالث، المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.

الدوسري، سعيد بن مبارك (٢٠١٦). تطوير أداء قيادات إدارات شؤون المعلمين بوزارة التعليم في ضوء كفايات القيادة التحويلية، (برنامج تدريبي مقترح). أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

رؤية ٢٠٣٠ - القيادة التربوية المعاصرة والرؤية (٢٠١٩). موقع إلكتروني تاريخ الاطلاع ٢٠٢١/١/٩م. متاح على الرابط: <http://www.saudpost.com/31721>

شحادة، نعمان (٢٠٠٩). التعلم والتقويم الأكاديمي. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.

شراحيلى، جابر بن عبد الله حسن (٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١٨(١)، ٢١٥-٢٤٥

عامر، طارق (٢٠٠٧). معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، (٤)، ٣٥٥-٣٨١.

عامر، ياسر محمد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية لدى إدارات الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

العاني، مها عبد المجيد؛ والقطار، أسعد تقي (٢٠١٧). دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. جامعة السلطان قابوس،

مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١١ (٣)، ٦٨٧-٧٠٦

عبد الرحيم، لينا عبد الحميد (٢٠٠٩). أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.

عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن (٢٠١٥). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه. ط١٧، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العتيبي، صالحة بنت حنس (٢٠٢٠). إدارة الأداء، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية في مدارس التعليم العام، مفاهيم ونماذج وخبرات عالمية للتطبيق. الرياض: مكتبة الرشد.

العجارمة، موفق أحمد شحادة (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان:

رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العياصرة، معن، والحارثي، خلود (٢٠١٥). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١١ (١)، ٤٣-٣١.

فتيحة، فوطية (٢٠١٥). القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية. بحث محكم. مجلة جامعة الجزائر. ٧-١

فرغلي، أحمد، محمد شعبان؛ وسويقي، محمود أنور (٢٠١٦). جودة بيئة التعلم وعلاقتها بالاتجاهات نحو التعلم واكتشاف الطلاب الموهوبين بالمرحلة الإعدادية بأسبوط: خطة عمل نحو بيئة مدرسية فعالة. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، ٤ (٣٢)، ٢٤٥-٢٠٨

القبلي، عناية حسن (٢٠١٥). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي. القاهرة: شركة أمان للنشر والتوزيع.

كينيدي، ديكلان (٢٠١٢). صياغة مخرجات التعلم واستخدامها، دليل تطبيقي. ترجمة: الزهراني، سعيد بن محمد؛ وأجبار، عبد الحميد، وزارة التعليم العالي: مركز البحوث والدراسات.

المنصة الوطنية الموحدة (٢٠٢٠). المنصة الوطنية الموحدة للخدمات الحكومية، تاريخ زيارة

الموقع ٤/١/٢٠٢١م) الرابط الإلكتروني:

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/main>

المهدي، مجدي (٢٠١٣). *اقتصاديات الجودة التعليمية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Chizya. M. (2018). *The role of quality assurance and standards officers in enhancing quality education and standard performance in selected public secondary schools of Isoka district*. A dissertation submitted to the University of Zambia in collaboration with Zimbabwe Open University in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master of Education in Education Management.

Lorin w. Anderson and David r. Krathwohl, Peter w. Airasian, kathleen a. Cruikshank, Richard e. Mayer, Paul R. Pintrich, James Rath, Merlin c. Wittrock. (2001). *A Taxonomy for Learning Teaching, and Assessing. A Revision Of Bloom's taxonomy Of educational objectives*. By Addison Wesley Longman. New York san Francisco.

Gulcan, M. G. (2012). Research on Instructional Leadership Competencies of School. *Principals Education*, 132(3), 625-635.

Haksever, C., Render, B., Russell, R. S. & Murdick, R.G. (2000). *Service management and operations*, 2ns edition, prentice-hall upper saddleriver, New Jersey.

Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand, *International Journal of Educational Development*, 33 (4), 305-315.