

**دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في  
مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة**  
**THE ROLE OF SCHOOL LEADERSHIP IN IMPROVING THE  
QUALITY OF TEACHING AND LEARNING PROCESSES IN  
BASIC EDUCATION SCHOOLS FOR GRADES (5-9) IN AL  
BATINAH NORTH GOVERNORATE**

إعداد

**سالم بن خميس بن حارب الحامدي**  
**Salem Khamis Hareb Al-Hamidi**  
أخصائي أنشطة مدرسية - سلطنة عمان

**Doi: 10.21608/jasep.2021.181146**

قبول النشر: ٢٥ / ٦ / ٢٠٢١

استلام البحث: ١٥ / ٦ / ٢٠٢١

الحامدي ، سالم بن خميس بن حارب (٢٠٢١). دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة. مج ٥، ٢٢٤، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، ص ص ٤٨٩ - ٥٣٤.

دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة ، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي ، وسعت إلى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة، وفقاً للمتغيرات ( النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة )، وتم في ضوء ذلك اختيار عينة قصدية من مديري، ومير مساعد مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة وعددهم (١١٩) موزعه بين ( ٨٧) مدير مدرسة و (٣٢) مدير مساعد، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الرجوع للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بنحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة، جاءت بدرجة تقدير عالية جداً، كما بينت الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى) حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، لصالح الإناث. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، جاءت لصالح مدير مساعد. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة، تعزى إلى سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة.

**ABSTRACT:**

The study aimed to identify the role of school leadership in improving the quality of teaching and learning processes in basic education schools for grades (5-9) in the North Al Batinah Governorate, using the descriptive approach, and it sought to uncover the differences in the responses of the study sample individuals to the role of school leadership in improving The quality of teaching and learning processes in basic education schools for grades (5-9) in North

Al Batinah Governorate, according to the variables (gender, job title, and years of experience). In light of this, an intentional sample was chosen from the principals and assistant principal of basic education schools in the North Al-Batinah governorate, their number (119) distributed between (87) school principals and (32) assistant directors, where the researcher designed the questionnaire after consulting the theoretical literature and previous studies related to improving the quality of operations Teaching and learning in school, and the study resulted in the following results: The role of school leadership in improving the quality of teaching and learning processes in basic education schools for grades (5-9) in North Al Batinah Governorate came with a very high grade. As the study showed, there are no statistically significant differences for the gender variable (male / female) about The role of school leadership in improving the quality of teaching and learning processes in basic education schools for grades (5-9) in Al Batinah North Governorate in all study axes, except for the first axis: the future vision of the process Teaching and learning, for the benefit of females. Likewise, there are no statistically significant differences due to job title and years of experience in all study axes, except for the first axis: the future vision of the teaching and learning process, which came in favor of an assistant director. There are no statistically significant differences in the study sample estimates about the role of school leadership in improving the quality of teaching and learning processes in educational schools. Basic education for grades (5-9) in North Al Batinah Governorate, attributed to years of experience in all study axes. The researcher recommended supporting school leaderships for senior leaders in the Ministry of Education and spreading the culture of change and development in the work environment in order to achieve the goals of the school performance development system.

إن النمو المتسارع والانفتاح غير المحدود على العالم يقتضي تطوير التعليم بما يتناسب مع الطموحات المستقبلية في تحقيق التقدم العلمي؛ للوصول للتطوير وفق أهداف وخطط ذكية، تأتي في الأولويات، ومواكبة لرسالة التعليم لمسيرتها، وبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات مستقبلا، وتكوين رؤية لتشمل مجالات تمنح فرص التعليم للجميع مع الحرص على جودة المخرجات، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، للارتقاء بمهارات وقدرات منتسبي التعليم.

المدرسة هي الأساس الذي تنطلق منه القوى البشرية بكل تخصصاتها في بناء الوطن، والطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها وتمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها، فالقيادة الناجحة المبدعة تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة، يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسوده العلاقات الطيبة بين المعلمين والطلاب، وإن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهدا اضافيا، كي يتخذ لقيادته المدرسية مسارات خلاقة، من خلال التخطيط ووضع الرؤية والأهداف، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، والمشاركة في اللقاءات والمناقشة داخل المدرسة وخارجها، لكي يحقق أهداف مدرسته التي يترأسها(اللكاوي، ٢٠٠٤)

وفي مجال القيادة المدرسية والإدارة يوجد كثير من المواجهات التربوية، تستوجب من المدير توفير بيئة تعليمية مناسبة للتعليم والتعلم، وفي خضم تلك المواجهات يجد المدير نفسه أمام حواجز، ولا يفترض أن يعمل بعيدا عن ميدان الحياة المعاصرة، بل يعمل في غمار تلك الأحداث، لأن مهمته أن ينشئ أجيالا تتسلح بالعلم والإبداع، وأن الاهتمام بتطوير التعليم بكافة أنواعه ومجالاته يساعد في التقليل من الهدر المادي لعلاج حالات تدني المستوى التحصيلي، حيث تساهم جودة عمليتي التعليم والتعلم في الارتقاء بمخرجات التعليم والوصول بمنجزات علمية متقدمة (شقور، ٢٠٠٢).

إن القيادة المدرسية الفعالة أمر أساسي لتنفيذ عمليات التغيير على صعيد المدرسة، فيحضورها وتواجدها في المدرسة تحسن سجل انجازها في تحصيل الطلاب، ومساعدتها في التأثير على التعليم والتعلم، ويتطلب تحسين نتائج الطلاب القيادة الفعالة لتحويل المدرسة، وثقافتها لبيئة خضراء تعليمية، تعزز من توظيف المنهج الدراسي توظيفا مناسباً لقدرات الطلاب، وأشراك المجتمع المحلي، وكسب دعم أولياء الأمور، فلا يستطيع قائدو المدارس أداء المهمة بمفردهم (الكنعان، ٢٠٠٩)

ويظهر القادة الفاعلين قيادة نموذجية، من خلال القيام بشكل تعاوني بإعداد وتنفيذ رؤية مشتركة تركز على تحسين مخرجات المدرسة، وتعزيز الشراكات مع المجتمع المدرسي والمحلي، فالقائد المدرسي يقوم بالإشراف على إعداد وتنفيذ خطة فعالة للتحسين المستمر والتطوير المدرسي، والتي يتم ربطها مع مخصصات الميزانية المالية للمدرسة والإمكانات المتاحة، والإنماء المهني للمعلمين، كما يقدم قادة المدارس القيادة التوجيهية، من

خلال التركيز على تحسين التعليم والتعلم لكافة الطلبة، باعتباره يأتي في صميم عملية التخطيط، ويتوجب على القادة التواجد بشكل منتظم في الغرف الصفية؛ لمشاهدة تجارب التعلم لدى الطلبة بصوة مباشرة، ويوفرون القيادة التشغيلية، من خلال تركيز العمليات المدرسية كونهم يعلمون بمتطلبات التعليم الفعال، ويقودون النقاشات حول أساليب التعليم، ومهارات التعلم التي يحتاجها الطلبة؛ للانتقال للمراحل المتعاقبة من التعليم المدرسي (الزهراني، ٢٠١٣).

وقد يذكر الباحث أن القيادة يجب أن تكون ممارساتها تعاونية وشاملة، وتقدر وجهات النظر من جميع أعضاء مجتمع المدرسة بأكملها، وتطوير العلاقات ومساهمة الآخرين بمقترحاتهم تجاه تحسين جودة العمل المدرسي.

والغاية الأساسية لمدير المدرسة هي توفير القيادة والإدارة المهنية للمدرسة، بما يؤدي إلى ترسيخ الأسس اللازمة لتحقيق معايير عالية في جميع مجالات العمل المدرسي؛ لتحقيق هذه الغاية، وعلى مدير المدرسة إرساء أساس جودة عالية للتعليم والتعلم من خلال إدارته لعمليتي التعليم والتعلم بصورة فعالة، والعمل على تلبية الاجتياحات الفردية للتعلم، لكي يتأتى لجميع الطلبة تحقيق إمكاناتهم الكاملة، وعلى مدير المدرسة بناء ثقافة تشجع على التميز وتكافؤ الفرص (عليان، ٢٠٠٧).

يعد مدير المدرسة هو المرجع المهني الأول في المدرسة، وهو مسؤول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة والتوجيه للمدرسة، وضمان تنظيمها بالطريقة التي تجعلها تحقق غاياتها وأهدافها، من خلال العمل مع الآخرين، فإن مدير المدرسة مسؤول عن تقييم أداء المدرسة من أجل تحديد أولويات التحسين المتواصل، ورفع مستوى المعايير، وتطوير السياسات والممارسات، وضمان استخدام الموارد بفعالية؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وتسيير الشؤون اليومية من النواحي الإدارية والتنظيمية (خالد، ٢٠٠٦).

وقد يبين الباحث من خلال عمله بالمدارس والميدان العملي إن مدير المدرسة مسؤول عن تكوين بيئة تعلم منتجة تساعد على انخراط الطلبة، وعلى توظيف طاقاتهم الكاملة، وتحقيق عملية التعلم والتعليم لهم بصورة ذات مستوى فيه جودة قيمة، وأن مديري المدارس الفاعلون يتجاوزون مع السياق العام للمدرسة، وينظرون إلى أعمالهم باعتبارها عملاً واحداً لا ينجزاً.

إن القيادة من أهم العناصر المحركة لفعاليات المؤسسات التعليمية وتوجيهها باتجاه إدارة الجودة الشاملة، فالرؤية العصرية للقيادة تتبلور في أن القيادة ريادة وليست رئاسة (الحري، ٢٠١٠)، وأكد الصليبي (٢٠٠٨) إن القيادة التربوية في الوحدات والمؤسسات التعليمية، والدور القيادي له الأثر الأكبر على المخرجات التعليمية مدار اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين مستوى أدائها، لتصل في النهاية إلى تحسين مستوى المخرجات التعليمية.

وتعرف القيادة بأنها الوصول للهدف، والتأثير في الآخرين، بأحسن الوسائل، وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة (طاقش، ٢٠٠٤)، وكما عرفها النعيمي (٢٠١٠) بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد التأثير في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم، ويوجه سلوكهم. وهي أيضا السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك (حمادات، ٢٠٠٧). أما المعايير (٢٠١٢)، فقد عرفها بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيه وإرشاد لنيل التعاون، والتحفيز للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويبين الباحث من خلال التعريفات السابقة للقيادة ما هي إلا عملية مشتركة بين القائد والمرووس؛ من أجل تحقيق ما خطط له من أهداف مشتركة متفق على تنفيذها من قبل كل منهما، ونجاح المدرسة في القيام بالعملية التعليمية يتوقف على قيادة حكيمة (القائد والمرووس) تتميز بوضوح الرؤى المستقبلية والتخطيط السليم والمدرّوس.

وللقيادات المدرسية مهارات عديدة تهدف إلى إجادة عمليات التعليم والتعلم داخل المؤسسات التربوية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وهذه المهارات تكمن أهميتها من أهمية المنظومة التربوية التي تنتمي إليها وتسعي إلى تشكيل سند بصري وفكري؛ لتجسيد الوضعيات قبل الشروع ومباشرة العمل داخل المؤسسة التعليمية، ومن ثم نسج الخيوط بين الحدس والتخيل، واختيار أدوات الحجج والإقناع في كل خطوة من الخطوات والمراحل وهذا له أثر إيجابي في نفوس فرق العمل داخل المدارس بمجالاتها المختلفة، ويتم ذلك من خلال إعداد مجموعة من المواقف التعليمية والأنشطة المختلفة لتنمية تلك المهارات، ويمكن التعامل مع تلك المواقف على أنها استراتيجيات وطرائق حديثة تسهم في تنمية مهارات القيادات المدرسية اللازمة لتجويد عمليات التعليم والتعلم (ياسين، ٢٠١٥). إن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان، لا يمكن فصلهما، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءا ضروريا من أعمالها، بمعنى لا يمكن تحسين عمليات الجودة بدون قيادة فعالة، ويجب أن تأخذ شكلا جديدا في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ تعمل على استثارة مجهود المعلمين من أجل تحقيق جودة الخدمات التعليمية وتحسين فاعليتها(الهالي، ٢٠٠٢).

ظهر الاهتمام بضمان الجودة في المؤسسات التعليمية من خلال الرؤية إلى التعليم بنعته سلعة، إذ لا مخرج له أن ينافس، ويسعى لإرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب، والمجتمع، والدولة، فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل مستوى تعليمي يهيئهم للتميز، وأولياء الأمور يطمحون إلى أفضل إعداد لأبنائهم، والدولة ترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية(الخصير، ٢٠٠١).

إن ما يخص إطار الجودة هو تشكيلة من الأسس والمبادئ التي ترتكز إليها في التحسين المتواصل والتطوير في معايير مؤشرات الأداء- وتحديد أولويات النجاح، ويقاس

عمليات التعليم والتعلم، والقيادة المدرسية في المدارس ترسخها منظمة تعليمية تعنى بشؤون الطلاب في بيئة غنية وخصبة، ذات موارد بشرية ومادية، تحقق أهداف المنهاج، كما يحتوي اطار الجودة المدرسية المتضمن في عمليات التعليم والتعلم عناصر تعد ذات قيمة مميزة كالعلاقات الحسنة، ومهارات التفكير العليا، والتعاون، وحل الصراعات، والتحصيل الدراسي، وأنماط التعلم والتدريس وأساليب التقويم (العوامل، ٢٠١١).

ومع بداية فترة التسعينات قامت العديد من الجامعات الأمريكية والأوروبية في البحث وتبني وسائل تمكنها من رفع جودة أدائها وكانت أهم هذه الطرق وهي النظر إلى تجربة الشركات الصناعية ومؤسسات الأعمال لحل المشاكل ورفع مستوى كفاءتها والقدرة على المنافسة خاصة أمام نجاح التجربة اليابانية التي حققت منتجاتها نجاحات متسارعة أكثر من المؤسسات الأمريكية والأوروبية وقد نجح الكثير من هذه المؤسسات في تحسين أدائها وقدرتها على التنافس، وذلك من خلال تبني برامج رفع وضبط وضمان وتقييم جودة الأداء (الحبيص، ٢٠١٥).

لقد قامت معظم الدول العربية بإجراءات واسعة لرفع جودة عمليات التعليم والتعلم في دولها حيث شملت الإدارات التربوية، والهيكل الوظيفي، والمناهج التعليمية، واستراتيجيات طرق التدريس، وعملت على التخطيط بوضع استراتيجيات وخطط كفيلة بدعم وتطوير التعليم، وظهرت آثارها بصورة واضحة بعد مؤتمر داکار (٢٠٠٠) التي تبنت فيه الدول شعار " التعليم للجميع " (السعود، والشوابكة، ٢٠١٢).

ويؤكد ياسين (٢٠١٥) من خلال المؤتمر الاقليمي للدول العربية حول " التربية ما بعد ٢٠١٥ " والذي أكد فيه المؤتمر أن جودة التعليم تركز بشكل أساسي على كفاءة العاملين في المدرسة، وأوصى بالتركيز على التنمية المهنية بشكل مستمر وتقديم الدعم المناسب لكل من الهيئة الادارية والتدريسية والفنية.

إن عالم اليوم يتمسك بمبدأ الإجابة في السوق العالمية الذي يتنافس فيه الجميع، لإبراز مؤسساتهم بجودة عالية، وكميزة تنافسية، وليس أمامه إلا السعي لتحقيق كل تطورات، وتعد الجودة أحد الأدوات الرئيسة للعصر الحالي، وهذا ما يتطلب نجاح النظام التعليمي في تمكين الأفراد من المشاركة في عملية التنمية والانتقال من ثقافة الحد الأدنى الى ثقافة الإجابة والتميز، لكي تلبي احتياجات الحاضر ومعطيات المستقبل (الميامي، ٢٠٠٧).

يعتبر جون ديوي (١٩٦٤) التعلم من أهم الأسس التي تقوم عليها الحياة، لأن الإنسان خلال حياته من المهد إلى اللحد، يحاول باستمرار التأقلم مع ما يحيط به من مشاكل تواجهه، وبهذا يتعلم في كل لحظة من لحظات حياته، والإنسان لا يمكنه العيش ومواجهة صعوبات ومقتضيات الحياة الا بالتعلم الدائم، فالتعلم عملية مستمرة باستمرار الحياة، وهي عملية بناء وتجديد للمعرفة والخبرة (راشدي، & سيفي، ٢٠٠٤)

والتعلم لا يأتي من عدم بل لا بد للتعلم من مصدر يستمد منه المعرفة وأساس يرتكز عليه بناءه الفكري وهي عملية التعليم التي يقوم بها المعلم ويهدف من خلالها إحداث تغيرات عقلية، ونفسية، وجسمية لدى الطلاب، بقصد تنمية شخصياتهم بجميع أبعادها، بواسطة مجموعة من المعارف والحقائق والمفاهيم والتعميمات والمهارات المختلفة، وإكسابهم العديد من السلوكيات والاتجاهات والقيم الاجتماعية والاخلاقية، والتعليم هو النشاط الذي يقوم به المعلم أثناء العملية التعليمية، فلا يتحقق إلا بوجود عنصر المتعلم الذي يوجه له التعليم، ودور المتعلم في الموقف التعليمي هو التعلم، ويعرف التعلم بالنشاط الذي يمارسه المتعلم ضمن الموقف التعليمي، والذي يؤدي إلى اكتسابه لمعارف ومهارات وسلوكيات لم تكن بحوزته من قبل (محد، ٢٠١٠)، والتعليم هو ما يحدث في الدرس والحصة، وبحث عن أهداف تعليمية مناسبة، وتحديد ما ينسجم معها من محتوى تعليمي، وتطبيق طرائق واستراتيجيات تعليمية مناسبة (سليم، ٢٠٠٣)

وبناء على تعريفات التعلم والتعليم يذكر الباحث من وجهة نظره بأن التعليم والتعلم علاقة تلازميه طرفان لوجه واحد، وعمليتين مرتبطتين ومتكاملتين ومتفاعلتين لا غنى لأحدهما عن الأخرى، بحيث لا يمكن تحقيق التعلم الهدف الأسمى من أي عملية تربوية إلا بتحقيق التكامل بين العمليتين، فأفضل تعليم هو ما يؤدي إلى أفضل التعلم، وأنجح تعلم هو ناتج عن أنجح تعليم.

فعمليتي التعليم والتعلم عبارة عن عملية ديناميكية نشطة منظمة وهادفة تخضع لأسس معينة وتتفاعل فيها عناصر مرتبطة وفعالة تتمثل في المعلم، والمتعلم، والمعارف، والمهارات والسلوكيات، وبين المحيط المعنوي والمادي، والاجتماعي الذي تتم فيه العملية التعليمية، التي تركز على المعلم كونه المحرك، والموجه، والمرشد، والمسهل للعملية التعليمية بطريقة هادفة من خلال دوره، وإطلاعه على شروط التعليم والتعلم، حتى يحقق أهدافه، ويجعل من تعليمه تعلمًا ودافعًا لميل ودافعية للتعلم لدى الطالب (زيتون، ٢٠١٠)

ومن منطلق الأجندة الوطنية لتطبيق نظام الجودة التعليمية في المدارس، ونظام تطوير الأداء المدرسي ومعايير التقييم المدرسية المتمثلة في الاستثمارات الخاضعة لتطوير الأداء المدرسي ومنها: الزيارات الإشرافية لمدير المدرسة ومساعدته، واستمارة آراء الطلاب حول الحياة المدرسية، وكذلك استمارة آراء أولياء الأمور في الحياة المدرسية وغيرها من الاستثمارات، واعتبار نظام التطوير المدرسي هو نظام جودة المدارس وعمليات التعليم والتعلم، وقد تبني المخططون التربويون الاتجاهات الحديثة والإدارات المدرسية المؤثرة على عملية تجويد وتحسين وتطوير العمل المدرسي، إيماناً منهم بأهمية التعليم ومسئوليته في بناء شخصية الطالب بشكل مبدع، وأصبح دور القيادات المدرسية دوراً محورياً في تجويد عمليات التعليم والتعلم وامتدت صلاحياتها لرفع جودة المنظومة التعليمية وما تشملها من إدارات تربوية تخصصية وهيكل وظيفية غير محددة واستراتيجيات وطرق تدريسية



متنوعة تواكب متطلبات هذا العصر لتكوين مخرجات بشرية، تتعامل مع الاحتياجات الوظيفية الوطنية المستقبلية بشكل يتصف بالعقلانية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨). ومن خلال البرنامج التدريبي التفاعلي لإدارات المدارس الملتقى التربوي الأول في جامعة السلطان قابوس للقيادات المدرسية، وإن كفاءة القيادة المدرسية والتربوية في إدارة عمليات التعليم والتعلم بالمدارس الحكومية وما يرتبط بها من منح المزيد من الصلاحيات الأكاديمية لمديري المدارس، نحو قيادة مؤثرة وفاعلة بالميدان التربوي لمسيرة جودة التعليم في المدارس، وما يحققه من كفاءة مميزة للهيئات القيادية داخل المدارس، وجودة الأداء وكفاءته، باعتبار هذه القيادات مرتكزات رئيسة لبرامج ضمان جودة أداء المدارس الحكومية، وتأهيل المنظومة التعليمية العمانية نحو بلوغ أهدافها المنشودة ( وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧)

فقد شهد النظام التعليمي تغيرات واسعة لمواكبة المستجدات الحديثة، فقد تبنت وزارة التربية والتعليم بناء نظام تعليمي من النوع الأول عالمياً وفق معايير عالمية تلبى الاحتياجات المحلية حيث بدأت الوزارة بتغييرات واسعة شملت المناهج التعليمية والبرامج والمسابقات التعليمية الدولية والمحلية، واهتمت بالمبنى المدرسي وأنظمة التقييم للمدارس، والطلبة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩). حيث تمثل جودة التعليم إحدى الأولويات الرئيسية التي تعمل على وضع السياسات والاستراتيجيات التي تهدف للارتقاء بجودة عمليات التعليم والتعلم، ويرتكز نظام جودة المدارس والتطوير المدرسي على طموحات وتطلعات عالية للمواطنة والروح الريادية العالية، وتعزيز مستويات عالية من التحصيل التعليمي وبناء اقتصاد معرفي تنافسي عالي الإنتاجية قائم على الابتكارات والأبحاث والعلوم والتقنية، وتطوير نظام تعليمي قادر على تلبية الاحتياجات الوطنية ومواكبة أفضل المعايير والمستويات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

وفي هذا الصدد عقد المؤتمر التربوي الثاني (٢٠١٨) لإدارات المدرس في جامعة السلطان قابوس للمرة الثانية، بتنظيم من وزارة التربية والتعليم وقد أوصى القيادات المدرسية بالتغيير والتكامل، وتطبيق أسلوب القيادة التربوية التي تعنى بالتأثير وليس بالسلطة، مع الاهتمام بتكامل الأدوار بين أفرادها وتطوير أدائهم، وقد شدد المؤتمر على أن تطوير العمل التربوي يحتاج إلى تطبيق مبادئ إدارية منها الشفافية والوضوح والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية. وركزت التوصيات أيضاً على تكامل العلاقات بين عناصر النظام التعليمي المتمثلة في كل من: القيادة المدرسية وفرق الرقابة المدرسية لمواكبة التوجهات العالمية، وتطوير الأداء المدرسي وتجويده، وتناولت جلسات المؤتمر ضمن محور القيادة الفعالة في رفع مستوى أداء المدرسة أن القيادة المدرسية هي القادرة على تحقيق المعايير الخمسة: الاستقامة والكفاءة والاتساق والولاء والانفتاح التي ترفع من اجادة عمليات التعليم والتعلم بنجاح وتميز (جريدة الوطن، ٢٠١٨).

### مشكلة الدراسة

نظرا لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء الأجيال، وحاجتها الماسة لأساليب وطرائق جديدة، من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو وهو مطلب تطمح إليه المدارس والمؤسسات التعليمية من أجل الارتقاء بعمل القيادة المدرسية نحو الأفضل، فقد أولت وزارة التربية والتعليم، اهتماماً واضحاً بإدارات المدارس من خلال رسم السياسة التعليمية التي تساهم في متابعة الأداء في تلك المؤسسات والارتقاء بها ، والتي تعكس اهتماماً بالعنصر البشري لما له من دور محوري في عملية التطور والتقدم التي تطمح إليها تلك المؤسسات، ولا سيما أن الاهتمام بالممارسات القيادية التي يتبعها قائدو المدارس تؤثر على مستوى أداء جميع العاملين بتلك المدارس من معلمين، وإداريين، وطلاب .

إن دور القيادة المدرسية والأسلوب القيادي الحديث للمدارس يتم بالتطوير والتحسين المستمر على جميع مستويات المدرسة، ويجمع بين الأساليب الإدارية والفنية في إطار نظمي، يهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات، بمشاركة المعلمين والعاملين، واستثمار المواهب والقدرات الفكرية في مختلف المراحل لتحقيق رضا المستفيد للوصول إلى الابتكار والتميز في الأداء (خير الله، ٢٠١٣).

ويؤكد الصفار (٢٠١٣) في نتائج دراسته أن إعداد القيادات الإدارية وتدريبها كان من العوامل التي أسهمت في نجاح تجربة الجودة الشاملة، وأهمية تطوير طرق اختيار مدراء المدارس، وكذلك أهمية تطوير أدوارهم في المدارس. وجاءت نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٥) أن واقع تطبيق معايير الاعتماد العالمي بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لثلاثي معايير الاعتماد المدرسي العالمي، كما أنها تؤكد على أهمية معايير الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام بدرجة عالية جدا.

تعتبر القيادة المدرسية المتميزة مدخلا رئيسا تستند إليه عملية تطوير التعليم والارتقاء بجودته، في ظل التحولات الحديثة المعاصرة بمفهوم القيادة المدرسية التربوية، من مجرد عملية تسيير للعمل الإداري، إلى منظومة حديثة لقيادة إدارية مدرسية، وفي ظل توجهات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال القيادة المدرسية، ما زال هناك ضعف في كفاءة وفعالية القيادة المدرسية، لتفي بمتطلبات الجودة في عمليات التعليم والتعلم، والافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية؛ لتمكينها من تطوير وتحسين جودة العملية التعليمية على مستوى المدرسة، والعبء الزائد الذي يعانيه الهيكل القيادي التنظيمي للمدرسة، وزيادة عدد الإداريين، وتزايد البيروقراطية، والمركزية، وتداخل المسؤوليات التي تنظم العمل بالمدرسة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧)

ومن واقع خبرة الباحث في مدارس محافظة شمال الباطنة، في وظيفة أخصائي أنشطة مدرسية بعد تدرجه بعدد من الوظائف كمعلم مجال ثاني، ثم النقل لوظيفة منسق شؤون مدرسية، واحتكاكه بالعمل الإداري، والشواهد اليومية وشعوره بوجود عدد من

المؤشرات خرج بمجموعة من الملاحظات من خلال التقارير السنوية، والفصلية، سواء كانت تقارير التقييم الداخلي، أو تقارير جودة العمل المدرسي في نظام تطوير الأداء المدرسي، وكذلك تقارير متابعة وتقييم الزيارات الإشرافية لمدير المدرسة، وقد لاحظ أن بعض المدارس لم تتمكن من تفعيل تقارير واستمارات التطوير المدرسي، ومن ناحية أخرى تقوم بعض المدارس بتعبئة الاستمارات دون معرفة مدى تفعيلها وخدمتها للعملية التعليمية، أو ليس لديهم المام كاف بعملية تحليل الاستمارة واستخدامها في الخطة المدرسية في مجال أولويات التطوير، وأن نظام تطوير الأداء المدرسي يعد هو بمثابة نظام الجودة المدرسية وعليه ينبغي نتائج تقييم المدرسة، مما يساعد على عمل خطة تطوير وتحسين في أعمال الإدارة المدرسية من الحصول على تقرير عالي في جودة الأداء المدرسي، كما أن بعضها لم ترتقي إلى المستويات المطلوبة والمأمولة وأن نتائجها لم تتعدى درجة المقبول، وقد أجرى الباحث استطلاع رأي لمعرفة مبررات المشكلة كون الدراسة حديثة ولم يتم تناولها من باحثين أو دراسات سابقة، وبلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية ١٤ معلماً ومعلمة من ذوي الخبرة من مدارس ولاية صحار، وذلك من أجل استقصاء آرائهم حول موضوع الدراسة الحالية، وقد تكون هذا الاستطلاع من جزئين، الجزء الأول عبارة عن مقدمة موجزة وعامة حول الموضوع، والجزء الثاني عبارة عن سؤالين وهي كالتالي:

- ١- من وجهة نظرك هل للقيادة المدرسية دور في حصول المدارس على جودة الحياة المدرسية والأداء في برامجها المدرسية؟
- ٢- ما الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقق نتائج متقدمة أثناء عملية تقييم المدارس لتحقيق الجودة الشاملة لعمليات التعليم والتعلم؟

ومن خلال استطلاع الرأي ومقابلة المشاركين اتضح تفاوت في الآراء والمعلومات التي أدلى بها المشاركون أفراد العينة، وبعد تفسير وتشفير البيانات الأولية وما توصل له الباحث مجمل من المبررات حسب إفادة وآراء أفراد العينة المشاركة في استطلاع الرأي أهمها: ضعف التحصيل الدراسي، وعدم استخدام الاستراتيجيات التدريسية المستحدثة وملائمة المبني المدرسي في توفر المناخ الصحي للطلاب، وأعمال الأمن والسلامة، ومن المبررات الأخرى التي أفصح عنها أفراد الدراسة الاستطلاعية بوجود فجوة في القيادة المدرسية وتحسين جودة عمليات التعليم ترجع إلى أن القيادات المدرسية لم تركز على النواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلاب، والمناهج الدراسية، وأساليب المتابعة على تنفيذ عمليات التعليم والتعلم، وأنواع التقويم والتحسين، بهدف الوصول إلى مرحلة التطوير، والتنافسية التعليمية، وكذلك ضعف اهتمام مديري المدارس بمناقشة المعلمين في المشكلات الحقيقية التي تواجههم أثناء العمل المدرسي، وضعف لغة الحوار والتواصل الفعال بين مديري المدارس والمعلمين حول جودة وتحسين عمليات التعليم والتعلم، وأن عليهم استخدام أحدث الاستراتيجيات في التعليم والتعلم، من أجل الوصول إلى مدارس ذات

جودة تعليمية تحقق التميز بما ينسجم مع أهدافها ورؤيتها، ورسالتها، وقيمتها. وكذلك من أسباب عدم تمكن المدارس من تحقيق جودة الأداء في المدارس يضع الباحث مشكلة انحصار في دور مدير المدرسة وقلة المرونة التي تفيد في التعامل الفعال والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أن هناك انحصار في دور مدير المدرسة في الأمور الإدارية والكتابية الروتينية على حساب الأمور الفنية والإشرافية والتوجيه والمتابعة الدقيقة للعملية التعليمية على أرض الواقع.

ونظرا لأهمية التعلم في العملية التربوية التعليمية، وما يحدثه من تغير في سلوك المتعلم الناجم عن اكتسابه لمعارف ومهارات، فقد حضي موضوع التعلم بنظريات لم يحظى بها أي موضوع آخر من مواضيع علم النفس، وظهور نظريات تربوية معاصرة حول عملية التعلم، فأصبح المتعلم العنصر الفعال في العملية التعليمية فليده موقف إيجابي ومشاركة فعالة تجاه الخبرات التعليمية التي تقدم له، حيث يرى الحواط (٢٠٠٤) أن ازدياد عدد الطلاب ليس دليلا على الأداء الجيد للمؤسسة التعليمية. ولكن هناك جوانب أخرى يجب الأخذ بها بالاعتبار وهي نوعية النظام التعليمي وكفاءة المخرجات المقدمة وكفاءة أداء العاملين هي جوانب رئيسية للحكم على جودة المؤسسة التعليمية.

وبما أن مدير المدرسة في يعتبر عنصرا أساسيا في العملية التعليمية والتربوية فإنه لا بد أن يمتلك كفاءة تجعله قادرا على تنفيذ عمله بفاعلية وتحقيق كل الاجندة المطلوب تحقيقها فقد اظهرت نتائج دراسة الكعبي (٢٠١٣) أن متطلبات التغيير اللازمة لمديري المدارس مرتفعة من ناحية توصيل رؤية المدرسة والتخطيط واجادة عمليات التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية وأخيرا المجتمع.

وما تؤكد اللوائح والتقارير النظرية الصادرة بهذا الشأن حول تجويد وتحسين الجودة الشاملة في المدارس وفي جميع عمليات النظام المدرسي، أن الواقع الفعلي الممارس بمدارس التعليم الأساسي يشير إلى وجود العديد من مظاهر القصور وأوجهه الضعف، وقد يرجع ذلك إلى ضعف استجابة مديري المدارس لفكرة التغيير وخاصة القدامى منهم، وكذلك ضعف تشجيع مديري المدارس على العمل بمنح الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية.

وأضاف ابراهيم (٢٠١٠) أن أسلوب انتظار تلقي الأوامر، وضعف روح المبادرة، والخوف الوظيفي، وضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرار داخل المدارس، لا يؤدي إلى اصلاح وتحسين مستويات في جودة العمليات التدريسية والإدارية.

كما أظهرت مجموعة من الدراسات ومنها دراسة معزب (٢٠٠٧) ومن أهم نتائجها وجود علاقة متوسطة بين دعم الإدارة العليا وتوافر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة وبين ما تقوم به الوزارة من تحديث وتحسين للتعليم. وجاءت دراسة المشاقبة (٢٠٠٧) تؤكد في نتائجها إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في القيادة المدرسية واستخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات

النوع، والمؤهل، والخبرة، والمرحلة التعليمية، وبينت دراسة الشعلان(٢٠٠٧) أنه يوجد قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ الجودة من حيث نشر الثقافة الخاصة بمبادئ ومعايير الجودة، وضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر.

وتوصلت دراسة زين(٢٠٠٩) إلى أن تقديرات مديري المدارس بدرجة كبيرة حول تطبيق ادارة الجودة لتطوير التعليم والتعلم في المدرسة، وكذلك دراسة أبو عبده(٢٠١١) بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع، والمؤهل الدراسي، والتخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير سنوات الخبرة.

من خلال استعراض الدراسات والتقارير حول تقييم أداء المدارس وتطبيق متطلبات الجودة، أنها أكدت على دور القيادة المدرسية في إحداث ورفع جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارسها مع وجود تباين في مدى اهتمام القيادة المدرسية في ممارسة أدوارها، ومن هنا دعت الحاجة إلي إجراء دراسة تربوية ميدانية تكشف عن دور القيادات المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم من خلال اختيار عينة من مجتمع مدارس التعليم الأساسي للفصول من(٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة، حيث لم تجرى دراسة استهدفت ذلك من قبل ضمن - حدود معرفة الباحث- وذلك في حدود ما هو متاح، وإيماناً منه بأهمية البحث التربوي، باعتباره الوسيلة العلمية الأساسية التي يُعتمد عليها في التطوير والتحسين ورغبة في تفعيل دور القيادات المدرسية، ربما يكون في ذلك إضافة تربوية تسهم في رفعة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة لمواكبة تطورات العصر، ونأمل أن تجيب هذه الدراسة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف(٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha 0.05)$  لتقدير أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس في مدارس التعليم الأساسي للصفوف(٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة تبعاً لمتغيرات الدراسة: النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

#### أهداف الدراسة

- ١- التعرف إلى دور القيادة المدرسية في إجابة عمليات التعليم والتعلم من وجهة نظر مدراء مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للمتوسط الحسابي لدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة في إجابة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة، تبعاً لمتغيرات الدراسة: النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي سأتناوله، حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال سعي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتحقيق تطوير الأداء المدرسي والتي تؤكد على تطبيق نظام تعليمي من الطراز الأول عالمياً، تديره قيادات مدرسية ذات كفاءات عالية وتعمل وفق معايير عالمية فاعلة، وينضم لها معلمون ذو جودة أداء عالية يهدفون جميعاً الارتقاء بأداء الطلبة من جمع النواحي والحرص على تطبيق عمليات التعليم والتعلم بجودة عالية، تتضح أهمية الدراسة من خلال الأهميتين التاليتين:

### الأهمية النظرية

قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تكوين صورة واضحة حول دور القيادة المدرسية في رفع جودة تطبيق عمليات التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية، وتعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في حدود علم الباحث وبذلك فإنها تمثل إضافة نوعية للمكتبة التربوية بمدارس سلطنة عمان للتعليم الأساسي وبالتالي ستثري مكتبة الإدارة التربوية في هذا المجال، وتزود المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بواقع الدور الذي عايشته القيادة المدرسية في رفع جودة عمليات التعليم والتعلم، وتحقيق أهداف نظام تطوير الأداء المدرسي الذي يعد بمثابة نظام الجودة المدرسية المعمول به.

### الأهمية التطبيقية:

نتأمل من خلال نتائج هذه الدراسة هي توفير بيانات ومعلومات لأصحاب القرار والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حول مستوى وكفاءة القيادة المدرسية في تطبيق ورفع جودة عمليات التعليم والتعلم في مؤسساتها التعليمية، والتعرف على الممارسات الإيجابية وتعزيزها والكشف عن الممارسات التي تخضع تحت أولويات التطوير ومعالجتها مستقبلاً، ونأمل من خلال هذه الدراسة فتح المجال أمام الدارسين للبحث في مجالات ومتغيرات أخرى تتعلق بجودة عمليات التعليم والتعلم.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة عشوائية من مديري المدارس ومدير مدرسة مساعد في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩).

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دور القيادة المدرسية في اجادة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة والتي

تحدد وفق محاور الدراسة: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم، اجراءات التعليم والتعلم، اجراءات تقييم التعلم، نواتج التعلم. مصطلحات الدراسة القيادة

قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم لنبل التعاون والتحفيز للعمل، بأعلى درجة من الكفاءة، لأجل تحقيق الأهداف المرسومة (القلبي، ٢٠١٥)، وتعرف القيادة بأنها مجموعة سلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما، يقصد حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل (داغستاني، ٢٠٠٧). ويعرف الباحث القيادة اجرائيا بأنها مجموعة من الأبعاد تتمثل في الرؤيا المستقبلية ببعض الاستراتيجيات التي تحقق الرؤيا والقدرة على استخدام المساندة وعمل الفريق الواحد، والعمل على التحفيز، والمحافظة على الالتزام وتحقيق رؤية المدرسة. الجودة في التعليم

هي مجموعة الخصائص والمميزات في مدخلات وعمليات نظام التعليم، التي تلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية، والتطلعات الاستراتيجية للمستفيد الداخلي والخارجي (الدعيس، ٢٠١٠)، وقد ذكر العدواني (٢٠١٦) في تعريفه لجودة عمليات التعلم والتعليم بأنها التعرف على مظاهر الضعف بعد استكمال العملية التعليمية عن طريق الاختبارات الخارجية والداخلية، وكتابة التقارير من خلال ملاحظة الأخطاء التي قد تحدث في العملية التعليمية.

ويعرف الباحث جودة التعليم والتعلم في المدرسة بأنها جملة الأساليب والاجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة المدرسية لتحقيق الأهداف من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين والاداريين، والاستفادة من مشاركتهم وقدراتهم في تحسين وتطوير الخدمات بصورة مستمرة، للوصول بأعلى الدرجات والتميز من أول مرة وبصفة دائمة، لتحقيق سعادة المستفيدين من الخدمات والانجازات التي تقدمها المدرسة للمجتمع. عمليات التعليم

تعرف عمليات التعليم على أنها مشروع انساني في حياة الأفراد والمجتمعات هدفها تمكين المتعلم من تغير سلوكه وإدراك العالم من حوله واكتساب مهارات جديدة تمكنه من التفاعل وتوسيع مداركه (زرذومي، ٢٠١٠) والتعليم هو العملية التي تهدف إلى إيصال المعلومات بشكل مباشر للمتعلم، وهي عملية تفاعلية تنتقل فيها الخبرات والمهارات والمعارف والمعلومات من المعلم إلى المتعلم (المديرس، ٢٠٠٦). ويعرف الباحث عمليات التعليم اجرائيا بأنها العملية التفاعلية المفتوحة والغير مقيدة بوقت محدد لكي يتعلم الإنسان، وهي معرفة شيء لم يكن الشخص يعرفه من قبل وازالة الجهل. عمليات التعلم

عرّف (نشواتي، ٢٠٠٣) عملية التعلم بأنها هي العملية التي يستدل عليها من التغيرات التي تطرأ على سلوك الفرد، والناجمة عن التفاعل مع البيئة أو التدريب أو الخبرة. وعمليات التعلم هي عبارة عن سلوك شخصي يقوم به الفرد لاكتساب المعلومات والخبرات والمهارات والمعرفة (سليم، ٢٠٠٣). وقد يعرف الباحث عمليات التعلم اجرائيا هي اكساب الطالب معلومات وخبرات جديدة تؤهله لمواجهة التحديات، والنمو والزيادة ومنافسة المجتمع على أساس الحقائق العلمية، بقصد تحسين الأداء والفعالية.

### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها بالطرق الكمية والكيفية، التعبير الكمي فيعطيهما وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أما التعبير الكيفي فيصف الظاهرة ويوضح خصائصها (المري، ٢٠١٥).

### مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (٥-٩) ومدير مساعد، والبالغ عددهم ١١٩ والقائمين على رأس عملهم للعام الدراسي ٢٠٢٠\٢٠١٩ ، وتمثلت عدد أفراد عينة الدراسة ١١٩ من المجتمع نفسه حيث تم اختيارهم بالتقنية القصدية نظرا لصغر حجم المجتمع ويوضح الجدول ١،٣ وصفا لخصائص مجتمع الدراسة وعينته.

جدول ١،٣

### توزيع مجتمع الدراسة وعينته حسب متغيرات الديموغرافية للدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	المستويات	نوع المتغير
27.7%	33	ذكر	النوع الاجتماعي
72.3%	86	انثى	
100%	119	المجموع	
73.1%	87	مدير مدرسة	المسمى الوظيفي
26.9%	32	مدير مساعد	
100%	119	المجموع	
29.4%	35	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
12.6%	15	(٥-٩) سنوات	
58%	69	١٠ سنوات فأكثر	
100%	119	المجموع	



### أداة الدراسة

بالرجوع لأدبيات ومصادر المراجعة الأدبية الكتب، والمراجع العربية ، والدوريات، والمقالات والدراسات المنشورة، وأطروحات الدكتوراه والماجستير ذات العلاقة، والاستعانة بالنسخ الالكترونية على صفحة الأنترنت ، والبحث في الجانب الميداني، بإعداد استبانة لدراسة بعض متغيرات الموضوع، وحصر المعلومات اللازمة، وتجميعها، وقد اعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على كتاب تجويد التعليم بين التنظير والواقع، والذي أعده مكتب التربية العربي لدول الخليج، بحيث تناول الباحث الأسئلة الواردة في الكتاب ومحورها في فقرات وعبارات لإخراج الاستبانة بالصورة الأولية لها ولقد تكونت الاستبانة من (٥٠) فقرة تم توزيعها على (٥) محاور تضمنت الآتي : الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم ، ويحتوي على(٥) فقرات، والتخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم، ويحتوي على (٩) فقرات، اجراءات التعليم والتعلم، ويحتوي على (١٤) فقرات، اجراءات تقييم التعلم، ويحتوي على (١٤) فقرات، نواتج التعلم ، ويحتوي على (٨) فقرات. وذلك لتحديد الهدف من الدراسة والتعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة مستخدما مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة(موافق بدرجة كبيرة جدا ٥ ، موافق بدرجة كبيرة ٤ ، موافق ٣ ، غير موافق ٢، غير موافق بدرجة كبيرة جدا ١

### صدق وثبات أداة الدراسة

#### الاتساق الداخلي

لاستخراج دلالات صدق البناء (الاتساق الداخلي بين الفقرات) للأداة المكونة من (٥٠) فقرة، استخرج الباحث معاملات ارتباط الفقرات والمحاور مع الدرجة الكلية، ومعامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية، بالإضافة إلى معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للأداة ككل، وذلك على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) مديرا ومدير مساعد والجدول ٢,٣ يوضح ذلك.

جدول ٢,٣

معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه

الرؤية لعملية التعليم والتعلم	المستقبلية لعملية التعليم والتعلم	التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم	إجراءات التعليم والتعلم	إجراءات التعليم والتعلم	تقييم نواتج التعلم	الفقرة	الارتباط
1	.821**	6	.840**	15	.707**	29	.583**
2	.872**	7	.836**	16	.872**	30	.780**
3	.652**	8	.860**	17	.829**	31	.826**
4	.927**	9	.782**	18	.883**	32	.779**
5	.900**	10	.814**	19	.811**	33	.862**
		11	.663**	20	.833**	34	.815**
		12	.752**	21	.886**	35	.865**
		13	.783**	22	.833**	36	.894**
		14	.695**	23	.917**	37	.670**
				24	.780**	38	.690**
				25	.741**	39	.690**
				26	.835**	40	.803**
				27	.919**	41	.842**
				28	.730**	42	.742**

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يوضح الجدول ٢,٣ أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه كانت ذات درجات عالية وجميعها دالة إحصائية، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (٠,٢٠)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات العام للأداة، عليه، فقد اعتمد الباحث جميع فقرات المقياس وعددها (٥٠) فقرة لأغراض تطبيق المقياس على العينة المختارة.

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية

جدول ٣،٣

معاملات الارتباط بين كل محاور الدراسة والدرجة الكلية

معاملات الارتباط الدرجة الكلية

المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم	0.825**
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم	0.918**
المحور الثالث: إجراءات التعليم والتعلم	0.846**
المحور الرابع: إجراءات تقييم التعلم	0.857**
المحور الخامس: نواتج التعلم	0.913**

يوضح الجدول (٣،٣) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية، إذ تراوحت بين (0.825\*\* - 0.918\*\*)، وتجدد الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة ذات قيم عالية ودالة احصائياً.

معامل الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا

جدول ٤،٣

معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحاور والمقياس ككل

محاور الدراسة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم	5	0.954
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم	9	0.924
المحور الثالث: إجراءات التعليم والتعلم	14	0.935
المحور الرابع: إجراءات تقييم التعلم	14	0.934
المحور الخامس: نواتج التعلم	8	0.925
الدرجة الكلية	50	0.9410

يلاحظ من الجدول ٤،٣ أن معامل الثبات في كل محور من محاور المقياس، وكذلك معامل الثبات للدرجة الكلية، هي قيم ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وعليه اعتبرت جميع المحاور صالحة لأغراض تطبيق الدراسة.

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

جدول ٥,٣

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

الجزء الأول	الجزء الثاني	الارتباط النصفين	بين	التصحيح بمعامل (سبيرمان - براون)	التصحيح بمعامل (جتمان)
الفقرات الفردية	الفقرات الزوجية	٢0.96		١0.98	٠,٩٧٩

يلاحظ من الجدول ٥,٣ أن درجة الاتساق الداخلي بين إجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية عالية جداً، حيث أن قيمة الارتباط بين النصفين ( قيمة الفا بين الجزء الأول؛ الفقرات المفردة، وبين الجزء الثاني؛ الفقرات الزوجية) قد بلغت (٠,٩٦٢)، وبلغ معامل التصحيح سبيرمان براون (٠,٩٨١)، كما بلغ أيضاً معامل التصحيح جتمان (٠,٩٧٩)؛ مما يدل على قوة أداة الدراسة وصلاحيتها لأغراض التطبيق.

متغيرات الدراسة

اقتصرت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ – المتغيرات المستقلة:

النوع وله مستويان (ذكر، أنثى)

المسمى الوظيفي، وله مستويان (مدير مدرسة، ومدير مساعد)

سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات ( أقل من ١٠ سنوات، ١١-٢٠ سنوات، ٢١ سنة فأكثر)

ب – المتغير التابع: دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة.

المعالجة الإحصائية للدراسة

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية المناسبة في استخراج النتائج

لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (

SPSS)

١- تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ الفا (AlphaCronbach)، ومعاملات ارتباط

بيرسون (Pearson)، والتجزئة النصفية؛ للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

٢- تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول.

٣- تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة؛ للإجابة على السؤال الثاني وذلك لمعرفة

الفروق لعينتين مستقلتين النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي.

٤- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للإجابة على السؤال الثاني لمتغير

سنوات الخبرة .

الإحصاء الوصفي: مقاييس النزعة المركزية

جدول ١،٤

مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة

مقاييس النزعة المركزية	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
المستوى العام	4.33	4.20	5.00

يبين الجدول ١،٤ مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام ٤,٣٣، كما بلغ الوسيط ٤,٢٠، كما بلغت قيمة المنوال أيضا ٥,٠٠، ويتضح من القيم السابقة لمقاييس النزعة المركزية وجود تقارب بين المتوسط والوسيط والمنوال، وعدم وجود تباعد بينها.

مقاييس التشتت

جدول ٢،٤

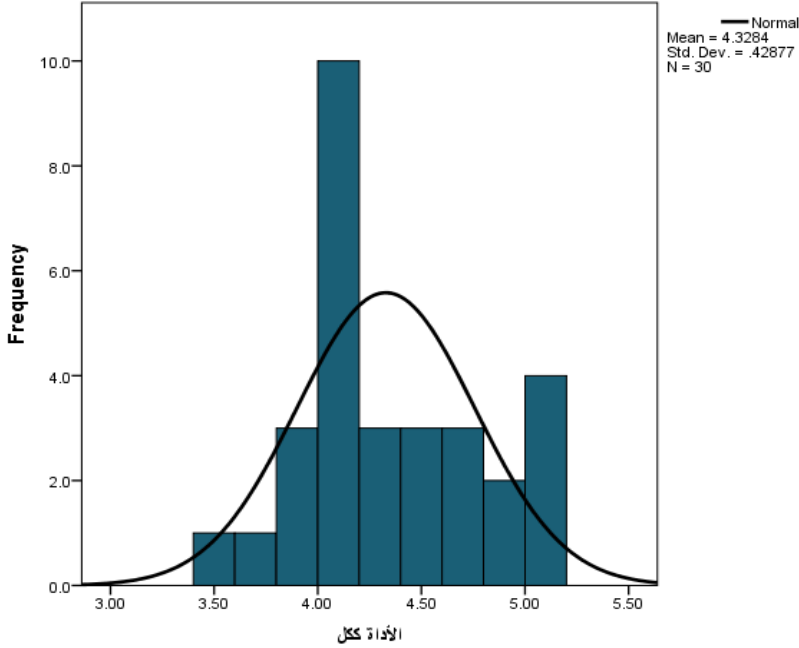
مقاييس التشتت لاستجابات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة

التباين	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح	الخطأ المعياري	المدى	الحد الأدنى للقيم	الحد الأعلى للقيم
0.18	0.43	0.28	-0.79	0.08	1.52	3.48	5.00

يبين الجدول ٢،٤ مقاييس التشتت لاستجابات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة إذ بلغت نسبة التباين ٠,١٨، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٤٣، وهاتان القيمتان متقاربتين من بعضهما، كما تقل عن الواحد الصحيح؛ مما يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وعدم وجود تشتت بينها، كما يوضح الجدول ٢،٤ القيمة المناسبة للالتواء، وهي قيمة انحصرت بين +١ و-١، أي أن توزيع الاستجابات يقترب من التوزيع الطبيعي، مع وجود ميل في الاستجابات للاتجاه الموجب، وكذلك الحال بالنسبة للتفطح، فقد بلغت قيمته -٠,٧٩، وهي قيمة أيضا انحصرت بين +١ و-١، وهذا يعني عدم وجود تفطح في القيم، وهو دليل على مناسبة انتشار الاستجابات حول وسطها الحسابي، وما يؤكد ذلك أن قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٨، أي أن الاستجابات المتشتتة قليلة جدا.

شكل ١،٤

توزيع متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة



يبين الشكل ٤، ١ توزيع استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة ، حيث يتضح أن توزيع استجابات العينة يأخذ شكل منحنى ملتوي التواء موجب، كما توزعت الاستجابات بانتظام عن يمين ويسار المتوسط الحسابي والذي بلغ ٤,٣٣ تقريباً، فهي قيمة تقع في منتصف القيم، كما يوضح الشكل أن خط المنحنى يلامس المحور السيني من جهة اليمين، كما أن القيم جاءت محصورة بين ٣,٤٨ و ٥,٠٠، عليه، فإن الباحث سوف يعتمد إلى استخدام الاختبارات البارامترية في الإحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة الدراسة.

الإحصاء الاستدلالي

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه: " ما دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة من وجهة نظر أفراد العينة؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة

حسب محاور الدراسة والأداة ككل. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي.

جدول ٣،٤

معيار الحكم على نتائج السؤال الأول

المدى	درجة التقدير
من ١ إلى ١,٧٩	ضعيفة جداً
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	ضعيفة
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	عالية
من ٤,٢٠ إلى ٥	عالية جداً

والجدول ٤,٤ يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

جدول ٤,٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على محاور الدراسة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم	4.43	0.56	عالية جداً
٢	٣	المحور الثالث: اجراءات التعليم والتعلم	4.40	0.47	عالية جداً
٣	٢	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم	4.36	0.52	عالية جداً
4	5	المحور الخامس: نواتج التعلم	4.34	0.49	عالية جداً
5	4	المحور الرابع: اجراءات تقييم التعلم	4.33	0.48	عالية جداً
		الأداة ككل	4.37	0.45	عالية جداً

يبين الجدول ٤.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة حسب محاور الدراسة والأداة ككل، حيث جاء تقدير أفراد العينة لدور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة بدرجة عالية جدا وذلك بمتوسط حسابي ٤,٣٧ وانحراف معياري ٠,٤٥ ، حيث جاء في المرتبة الأولى المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٤٣ وانحراف معياري ٠,٥٦ ، تلاه في المرتبة الثانية المحور الثالث: اجراءات التعليم والتعلم، بمتوسط حسابي بلغ ٤,٤٠ وانحراف معياري ٠,٤٧ ، تلاه في المرتبة الثالثة المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم، بمتوسط حسابي بلغ ٤,٣٦ وانحراف معياري ٠,٥٢ ، فيما جاء في المرتبة الأخيرة المحور الرابع: اجراءات تقييم التعلم، بمتوسط حسابي بلغ ٤,٣٣ وانحراف معياري ٠,٤٨ ، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل ٤,٣٧ ، بانحراف معياري عام ٠,٤٥ وبدرجة تقدير عالية جداً في دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم من وجهة نظر أفراد العينة.

ويعزو الباحث أن حصول جميع محاور الدراسة على نتائج تقدير عالية جدا يعد مؤشرا إيجابيا حيث أن القيادات المدرسية تمتلك الرؤية المستقبلية الواضحة لعملية التعليم والتعلم وتطبق كافة اجراءات التعليم والتخطيط الاستراتيجي للوصول الى نواتج تعلم إيجابية والقيام بإجراءات تقييم للتعلم بطرق فعالة، وبصورة عامة عن أداء أفراد العينة من القيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة يعزو الباحث أن هذه النتيجة الإيجابية إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان متمثلة في المركز التخصصي الرئيسي للتدريب في اعداد القيادات المدرسية ، وذلك من خلال البرامج التدريبية وورش العمل التي تساهم في اكتساب المهارات القيادية وتحقيق الأهداف التدريبية والرؤية المستقبلية للدولة في التعليم والوصول الى المنافسة العالمية في التعليم. وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير مع دراسة (الكعبي، ٢٠١٣) التي أشارت أن تغيير متطلبات قادة المدارس مرتفعة من ناحية توصيل الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم والإجراءات المتبعة والتخطيط الاستراتيجي لها والتي جاءت في المرتبة الأولى والثانية والثالثة على التوالي لنتائج العينة . ويعزو الباحث محور الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم كونه احتل الرتبة الأولى إلى أن بيانات المدارس للرؤية والرسالة والقيم واقعية وتركز على تحقيق نتائج جيدة جدا للمتعلمين، وأن البيانات المدرسية تأخذ في الاعتبار الرؤية المدرسية ورؤية المحافظة التعليمية، وقد وتم وضعها بصورة تعاونية مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور، معظمهم يفهمون ويستطيعون توضيح الرؤية، وأنها ترد إلى الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بشكل واضح في خطط تطبيق وتحسين الجودة بالمدرسة،



واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الصفار(٢٠١٣) أن إعداد القيادات الإدارية وتدريبها كان من العوامل التي أسهمت في نجاح تجربة الجودة الشاملة، وأهمية تطوير طرق اختيار قادة المدارس، وكذلك أهمية تطوير أدوار قادة المدارس الموزعة بشكل فعال، وتمكن الأفراد و فرق العمل ، وتخلق روح المسؤولية الجماعية في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة، واختلفت مع دراسة القحطاني(٢٠١٥) أن واقع تطبيق معايير الاعتماد العالمي بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لثلاثي معايير الاعتماد المدرسي العالمي، كما أنها تؤكد على أهمية معايير الاعتماد المدرسي بمدارس التعليم العام بدرجة عالية جدا.

وجاءت اجراءات التعليم والتعلم بالرتبة الثانية وقد يعزو الباحث هذه النتيجة أن معظم المعلمين لديهم فهم كامل لمادتهم، والتخطيط للدروس واحداث عمليتي التعليم والتعلم من أولوياتهم واهتمامهم، وأن المعلمين يستخدمون خبرات التعلم المخططة الموارد المتاحة والتقنيات، ويعززون التعلم الفعال للجميع، وأن مدراء المدارس يرصدون ويقومون بصورة منهجية ومنظمة الممارسات في الفصول الدراسية لما لها من أثر على نتائج الطلاب، واتفقت هذه النتيجة الحالية مع دراسة زين(٢٠٠٩) والتي أشارت إلى تقديرات مديري المدارس بدرجة كبيرة حول تطبيق ادارة الجودة لتطوير التعليم والتعلم في المدرسة، وتشابهت مع دراسة أبو عبده(٢٠١١) في متغيرات الدراسة النوع، والمؤهل، والتخصص وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة. وأن اجراءات تقييم التعلم جاءت بالرتبة الأخيرة، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة أن المدرسة لها ترتيبات لتسجيل معلومات التقويم، التي تمكن المعلمين من رصد وتتبع تقدم الطلاب، ولكن هناك افراط في تقويم الطلاب وأنهم لا يستخدمون التقويم دائما لتحسين التعلم والتعليم ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المشابقة(٢٠٠٧) من خلال عملية تقييم التعلم بالصف الدراسي وتتبع الطلاب في الأداء وأن مدير المدرسة يوفر المتابعة ويقوم بتنفيذ اجراءات تصحيحية فعالة، واختلفت مع دراسة العجارمة(٢٠١٢) والتي ركزت على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى جودة التعليم والتعلم، وما توصلت له أن مستوى جودة التعليم والتعلم متوسطة وعدم وجود فروق في الأنماط القيادية. وفيما يلي عرض نتائج السؤال الأول وفق محاور الاستبانة:

المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم

جدول ٤، ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	تحرص القيادة المدرسية على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة	4.53	0.59	عالية جداً
2	3	تراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية بما يتوافق ومستجدات العصر	4.45	0.53	عالية جداً
3	5	تمتلك المهارات اللازمة للعمل على تحقيق بالرؤية المستقبلية	4.41	0.79	عالية جداً
4	2	تمتلك صورة واضحة عن عمليات التحسين والتطوير التي تتطلع لإنجازها	4.38	0.64	عالية جداً
٤	4	نشر الرؤية للعاملين بأسلوب يحفزهم على تقبل تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم	4.38	0.80	عالية جداً
		المستوى العام	4.43	0.56	عالية جداً

يبين الجدول ٤، ٥ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، إذ بلغ المتوسط العام للمحور ٤، ٤٣، بانحراف معياري عام ٥٦، ٠٠، وبدرجة تقدير عالية جداً. حيث جاءت الفقرة ١ والتي تنص على " تحرص القيادة المدرسية على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤، ٥٣، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة ٣ ونصها " تراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية بما يتوافق ومستجدات العصر" بمتوسط حسابي بلغ ٤، ٤٥، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة ٥ ونصها " تمتلك المهارات اللازمة للعمل على تحقيق بالرؤية المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ ٤، ٤١، بينما جاءت الفقرتين؛ ٢ و ٤ ونصوصهما على التوالي؛ " تمتلك صورة واضحة عن عمليات التحسين والتطوير التي تتطلع لإنجازها"، " نشر الرؤية للعاملين بأسلوب يحفزهم على تقبل تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مكرر بلغ ٤، ٣٨. وتشير نتائج أفراد العينة أن فريق القيادة المدرسية يمتلك الرؤية المستقبلية الواضحة والمفهومة، وأنهم يراعون المرونة في صياغة الرؤية بما يتوافق ومستجدات المستقبل، وأنهم يمتلكون المهارات اللازمة للعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية وتطبيقها. والتي اتفقت مع نتائج (الكعبي، ٢٠١٣) التي أشارت إلى ضرورة إيجاد رؤية موحدة لقيادة العمل التربوي والتخطيط له في مراحل مختلفة وتوفير آليات وسبل التواصل والمشاركة في المسؤولية للعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية.

وبشكل عام حول نتائج الدراسة لفقرات المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، والتي جاءت عالية جداً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دور القيادة المدرسية تعمل في فريق واحد من أجل تكوين رؤية مشتركة، وخطة استراتيجية تنير الفكر وتثير الدافعية لدى الطلاب وهيئة التدريس وهيئة، وتعكس هذه الرؤية القيم التربوية الأساسية، وأن مدراء المدارس يتأكدون من صياغة رؤية المدرسة بعبارات واضحة ومشاركة ومفهومة، وأن مدير المدرسة يعمل ضمن المجتمع المدرسي من أجل ترجمة الرؤية إلى أهداف عمل تحقق التحسين والاستمرارية، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبده (٢٠١١) والتي بينت لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع والمؤهل والتخصص، واختلقت عن الدراسة الحالية في متغير المسمى الوظيفي حيث أن الدراسة الحالية جاءت لصالح نواب مدراء المدارس

### المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم

جدول ٤، ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	7	توعية العاملين بأهمية جودة عملية التعليم والتعلم	4.50	0.60	عالية جداً
2	6	صيغت الخطة وفقاً للتغيرات المستقبلية	4.44	0.62	عالية جداً
3	8	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على تحديد أهداف عملية التعليم والتعلم	4.41	0.62	عالية جداً
4	14	تلتزم بتنفيذ متطلبات الخطة الفصلية والسنوية المنبثقة من الخطة الإستراتيجية	4.35	0.61	عالية جداً
5	9	ربطت أهدافها بالتنمية المهنية للعاملين بما يخدم عملية التعليم والتعلم	4.34	0.63	عالية جداً
٥	10	وجهت الخطة وإجراءاتها نحو تحسين جودة عملية التعليم والتعلم	4.34	0.66	عالية جداً
٦	11	تمتلك القيادة المدرسية القدرة على بناء خطة تستند على تحديد وتحليل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم	4.33	0.60	عالية جداً
٧	13	تحرص على إدارة الوقت والأولويات عند تنفيذ خطة تحسين عملية التعليم والتعلم	4.32	0.60	عالية جداً
٨	12	تتبنى الأسلوب العلمي في التخطيط لتحسين عملية التعليم والتعلم	4.19	0.82	عالية
		المستوى العام	4.36	0.52	عالية جداً

يبين الجدول ٦,٤ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم، إذ بلغ المتوسط العام للمحور ٤,٣٦ بانحراف معياري عام ٠,٨٢، ودرجة تقدير عالية جداً. حيث جاءت الفقرة ٧ والتي تنص على "توعية العاملين بأهمية جودة عملية التعليم والتعلم" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٥٠، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة ٦ ونصها "صيغت الخطة وفقاً للتغيرات المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٤٤، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة ٨ ونصها "تمتلك القيادة المدرسية القدرة على تحديد أهداف عملية التعليم والتعلم" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٤١، بينما جاءت الفقرة ١٢ ونصها "تتبنى الأسلوب العلمي في التخطيط لتحسين عملية التعليم والتعلم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٩. ويعزو الباحث هذه النتيجة، من خلال عدم تشابه خطط التحسين بين مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة، لعدم التدريب على كيفية التخطيط وفق الأسلوب العلمي، وتشير نتائج العينة إلى أن توعية العاملين بأهمية جودة عملية التعليم والتعلم وطريقة صياغة الخطة وفق التغيرات المستقبلية قد حصلت نتائج عالية جداً، وأن القيادة المدرسية تمتلك القدرة على تحديد أهداف عملية التعليم والتعلم، وقد اتفقت النتائج مع نتائج (الحواط، ٢٠٠٤) والذي يعتبر الاهتمام بجودة عمليات التعليم والتعلم وكفاءة الأهداف والمخرجات وكفاءة أداء العاملين له دور فعال في إنجاح المؤسسة التعليمية، ويؤكد الباحث أن وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المدارس، وأنهم يعتبرونه خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الليمون (٢٠١٤) والتي جاءت بدرجة مرتفعة جداً بنسبة ٧٧,١١٦، وأن مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير التخصص، واختلقت نتائجها عن الدراسة الحالية، بأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل لصالح حاملي البكالوريوس، وامتغير الوظيفة لصالح الموجهين.

المحور الثالث: اجراءات التعليم والتعلم

جدول ٤، ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: اجراءات التعليم والتعلم، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	15	متابعة إعداد المعلمين وتنفيذهم خططهم اليومية والفصلية وفقا لخطط توزيع المقررات الدراسية	4.57	0.53	عالية جداً
2	16	متابعة استخدام المعلمين استراتيجيات تدريس تفعل دور المتعلم في التعلم	4.51	0.54	عالية جداً
3	17	توجه القيادة المدرسية المعلمون لبنني أنشطة التعليم والتعلم الصفية واللاصفية بما يتناسب مع جميع فئات الطلبة مراعيًا في ذلك الفروق الفردية	4.45	0.56	عالية جداً
3	19	متابعة استخدام المعلمين للتكنولوجيا بطريقة فاعلة باستخدام بوابة التعلم الذكي، الديوان، البريد الإلكتروني، منصة التدريب (Learning curve)	4.45	0.56	عالية جداً
3	20	تحرص القيادة على أن يتبادل المعلمون الخبرات فيما بينهم بشكل دوري	4.45	0.62	عالية جداً
4	24	تعد القيادة المدرسية خطة لرفع مستوى التحصيل الدراسي لطلابها	4.43	0.56	عالية جداً
5	21	متابعة توظيف المعلمين أنشطة التعليم والتعلم الصفية واللاصفية بما يسهم في تنمية مهارات التفكير العليا	4.42	0.53	عالية جداً
6	27	متابعة توجيه المعلمين لطلابها للعمل في أنشطة تنمي مهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا	4.40	0.53	عالية جداً
7	22	متابعة استخدام المعلمين استراتيجيات التعلم الحديثة التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة (الموهوبين، وذوي احتياجات الخاصة، صعوبات التعلم) في الأنشطة المدرسية	4.34	0.57	عالية جداً
8	23	متابعة تشجيع المعلمين المتعلمين على استخدام مصادر معرفة متعددة	4.31	0.56	عالية جداً
8	26	متابعة توجيه المعلمين لطلابها للعمل في مشروعات وأنشطة تربوية جماعية وفردية تراعي اتجاهاتهم وميولهم	4.31	0.56	عالية جداً
9	28	تسهم القيادة المدرسية في تعزيز عمليات التعليم والتعلم لتنمية المهارات الحياتية لدى المتعلمين	4.30	0.67	عالية جداً
10	25	تهيئة البيئة المدرسية لتكون داعمة للإبداع والابتكار العلمي	4.29	0.64	عالية جداً
		المستوى العام	4.40	0.47	عالية جداً

يبين الجدول ٤, ٧ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثالث: اجراءات التعليم والتعلم، إذ بلغ المتوسط العام للمحور ٤,٤٠ بانحراف معياري عام ٠,٤٧، وبدرجة تقدير عالية جداً. حيث جاءت الفقرة ١٥ والتي تنص على " متابعة إعداد المعلمين وتنفيذهم خططهم اليومية والفصلية وفقاً لخطط توزيع المقررات الدراسية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٥٧، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة ١٦ ونصها " متابعة استخدام المعلمين استراتيجيات تدريس تفعل دور المتعلم في التعلم" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٥١، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرات؛ ١٧، و(١٩، ٢٠ ونصوصها على التوالي؛ " توجه القيادة المدرسية المعلمون لتبني أنشطة التعليم والتعلم الصفية وللإصفيه بما يتناسب مع جميع فئات الطلبة مراعيًا في ذلك الفروق الفردية"، " متابعة استخدام المعلمين للتكنولوجيا بطريقة فاعلة باستخدام بوابة التعلم الذكي، الديوان، البريد الإلكتروني، منصة التدريب Learningcurve)، " تحرص القيادة على أن يتبادل المعلمون الخبرات فيما بينهم بشكل دوري" بمتوسط حسابي مكرر بلغ ٤,٤٥، بينما جاءت الفقرة ٢٥ ونصها " تهيئة البيئة المدرسية لتكون داعمة للإبداع والابتكار العلمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٩.

ويعزى الباحث هذا الارتفاع في النتائج إلى المتابعة الدورية والمستمرة من قبل دائرة الإشراف التربوي، المشرفين التربويين والإداريين للوصول إلى أعلى مستويات الاتقان والجودة، وكذلك لوجود فرق الجودة المدرسية التي تنفذ التوصيات الداعمة ومتابعة عملية تقييم الذاتي للمدرسة الذي له الدور الأكبر لقياس مدى التقدم فالإجراءات المتبعة، كما يبين الباحث أن هذه النتيجة العالية جدا جاءت نتيجة بأن المعلمين يطورون قدرات الطلاب بفعالية ليكونوا مبدعين، ويفكرون بشكل نقدي من خلال مجموعة من المقارنات، بما فيه استخدام الماهر لطريقة حل الأسئلة، وأن المعلمين يشاركون الطلاب أهداف الدروس دائماً، وأنهم يدعمون ويشجعون الطلاب لرصد تعلمهم الخاص بالأهداف المستقبلية، واختلفت مع دراسة خبير الله (٢٠١٣) في أداة الدراسة وفقراتها على رغم تقارب المعنى في صياغة الفقرات، وأيضاً اختلفت في مجتمع الدراسة حيث تناولت عينة المعلمين .

المحور الرابع: إجراءات تقييم التعلّم

جدول ٤، ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع: إجراءات تقييم التعلّم،

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	29	متابعة تنفيذ التقويم المستمر والاختبارات الفصلية والنهائية بانتظام	4.59	0.49	عالية جداً
2	35	متابعة تقديم المعلمون برامج إثرائية وعلاجية في ضوء نتائج التقويم	4.41	0.53	عالية جداً
3	34	مناقشة نتائج التقويم مع المعلمين لمتابعة مستوى تقدم المتعلمين	4.39	0.56	عالية جداً
4	30	تقديم تغذية راجعة للطلاب عن نتائج الاختبارات بصورة مستمرة	4.38	0.58	عالية جداً
4	33	يشجع على استخدام أدوات ملاءمة لتقويم ذوي الاحتياجات الخاصة	4.38	0.55	عالية جداً
4	37	يبحث على استخدام أدوات متنوعة لتقويم الطلاب : تحريرية ، وشفوية ، وأدائية، وكتابة تقارير، ومشاريع	4.38	0.52	عالية جداً
5	36	يشرف على تنفيذ برامج علاجية للطلاب منخفضي التحصيل الدراسي	4.30	0.53	عالية جداً
6	31	مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب أثناء عملية التقويم	4.29	0.69	عالية جداً
6	41	يتأكد من تطوير أداء المعلم وأساليبه بناء على نتائج التقويم	4.29	0.58	عالية جداً
7	39	تتضمن عملية التقويم أداء الطلاب في الأنشطة الصفية و اللاصفية	4.28	0.66	عالية جداً
8	32	تشجيع المعلمين والطلاب على استخدام التقويم الذاتي	4.26	0.66	عالية جداً
٩	42	يشرف على إعداد أدوات التقويم وفقاً لمخرجات التعلم	4.25	0.63	عالية جداً
10	38	يشرف على تنفيذ برامج تطوير أداء المعلم في ضوء نتائج التقويم	4.24	0.67	عالية جداً
11	40	يزود أولياء الأمور بتغذية راجعة منتظمة لمستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم	4.18	0.70	عالية
		المستوى العام	4.33	0.48	عالية جداً

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

يبين الجدول ٤، ٨، المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الرابع: إجراءات تقييم التعلّم، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٣٣) بانحراف معياري عام (٠,٤٨)، وبدرجة تقدير عالية جداً. حيث جاءت الفقرة (٢٩) والتي تنص على " متابعة تنفيذ التقويم

المستمر والاختبارات الفصلية والنهائية بانتظام" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٥٩)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٣٥) ونصها "متابعة تقديم المعلمون برامج إثرائية وعلاجية في ضوء نتائج التقييم" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤١)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (٣٤) ونصها "مناقشة نتائج التقويم مع المعلمين لمتابعة مستوى تقدم المتعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٩)، بينما جاءت الفقرة (٤٠) ونصها "يزود أولياء الأمور بتغذية راجعة منتظمة لمستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨).

توضح نتائج الدراسة لأفراد العينة بأن النتائج عالية جدا في جميع الفقرات ما عدا الفقرة الأخيرة رقم ٤٠ جاءت عالية، وبشكل عام يعزو الباحث هذه النتيجة العالية، أن تطبيق المدرسة إجراءات متطورة لضمان رصد التقييم والتقويم بدقة ويتم تعديله بشكل منهجي بغية تحسين أداء الطلاب فضلا عن ممارسات المعلم المهنية، والتقويم يتكامل بشكل ممتاز مع أنشطة التعليم والتعلم التي تتطابق بشكل فعال مع احتياجات الطلاب الفردية. أما بالنسبة للفقرة الأخيرة ونصها "يزود أولياء الأمور بتغذية راجعة منتظمة لمستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨). والتي جاءت بتقدير عالي فقط يعزوها الباحث أنها تقدم معلومات التغذية الراجعة والتقويم عالية الجودة لمساعدة الطلاب في فهم خطوات التعلم بحيث يعرفون ما يجب القيام به للتحسين والتطوير، وتتفق دراسة الليمون (٢٠١٤) حول تلك النتائج وكان ذلك من خلال متغير الدراسة بما يخص التخصص والوظيفة حيث أن مدير المدرسة والمشرف التربوي كلا يعمل من أجل العمل على اجراءات تقييم التعلم وتقديم التغذية الراجعة والتقارير الفصلية والتقييم الداخلي لتحقيق أهداف المدرسة وتحسين عمل الإدارة المدرسية لتحقيق نتائج متقدمة في جودة التعليم بالمدارس.



المحور الخامس: نواتج التعلم

جدول ٩,٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس: نواتج التعلم، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	43	تضمن القيادة المدرسية ممارسة المتعلمون للقيم الإنسانية وقيم المواطنة في حياتهم العلمية تحت القيادة المدرسية على التزام المتعلمون للمناقشة والحوار وتقبل الرأي وتبادل المعلومات والخبرات داخل الصف	4.49	0.54	عالية جداً
2	44	تتيح القيادة المدرسية الفرص لتطبيق المتعلمون مهارات التفكير العليا في حل المشكلات واستكشاف الأساليب الجديدة لتطبيق معارفهم يتيح الفرصة للمتعلمين للمشاركة في أنشطة التوعية المختلفة ( الثقافية ، الصحية ، الوطنية ... ) داخل المدرسة	4.44	0.50	عالية جداً
3	45	يتأكد من تحقيق المتعلم مستوى التحصيل المطلوب في جميع المواد وفقاً لنواتج التعلم المستهدفة	4.36	0.52	عالية جداً
4	47	يوفر الفرصة للمتعلمين لاستخدام مصادر التعلم الحديثة لمتابعة ما هو جديد من معارف ومعلومات	4.32	0.57	عالية جداً
5	48	يحفز المتعلمون للتنافس والتميز والابداع	4.32	0.60	عالية جداً
6	50	يضمن ممارسة المتعلمون مهارات حياتية مرتبطة بالمنهج وتساعد في تحديد مساراتهم الأكاديمية والمهنية	4.29	0.64	عالية جداً
7	49	المستوى العام	4.28	0.71	عالية جداً
8	46	المستوى العام	4.27	0.61	عالية جداً
		المستوى العام	٤4.3	٩0.4	عالية جداً

يبين الجدول ٩,٤ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الخامس: نواتج التعلم، إذ بلغ المتوسط العام للمحور ٤,٣٤ بانحراف معياري عام ٠,٤٩، وبدرجة تقدير عالية جداً. حيث جاءت الفقرة ٤٣ والتي تنص على "تضمن القيادة المدرسية ممارسة المتعلمون للقيم الإنسانية وقيم المواطنة في حياتهم العلمية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٤٩، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة ٤٤ ونصها "تحت القيادة المدرسية على التزام المتعلمون للمناقشة والحوار وتقبل الرأي وتبادل المعلومات والخبرات داخل

الصف" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٤٤، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة ٤٥ ونصها " تتيح القيادة المدرسية الفرص لتطبيق المتعلمون مهارات التفكير العليا في حل المشكلات واستكشاف الأساليب الجديدة لتطبيق معارفهم" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٣٦، بينما جاءت الفقرة ٤٦ ونصها" يضمن ممارسة المتعلمون مهارات حياتية مرتبطة بالمنهج وتساعدهم في تحديد مساراتهم الأكاديمية والمهنية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٧. يتضح من خلال النتائج التي أفادها أفراد عينة الدراسة بأنها عالية جدا ويرى الباحث أنه هذه النتيجة أن القيادة المدرسية تولى أولوية عالية لتوفير خبرات التعلم المناسبة، وتنمية قدرات جميع الطلاب لتحقيق نواتج تعلم ماهرة وناجحة، تساهم في عملية التنافس والزخم المطلوب لتحقيق مؤشرات الجودة المدرسية وتحسين جودة عمليتي التعليم والتعلم بالمدرسة، حيث يتم اعتماد نسبة عالية في عملية التحصيل الدراسي في مثل تلك المسابقات بمعنى أنها تخضع في عملية التقييم الشامل لنتائج المدرسة أثناء عملية التقييم الخارجي لضبط الجودة التعليمية بالمدارس. تعزو النتائج الحالية الى فعالية تطبيق توصيات نظام التطوير للأداء المدرسي والتي تسعى بدورها لتحقيق الرؤية المدرسية والتي تؤكد على طموحات متطلبات عالية للمواطنة والروح الريادية العالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابة أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (T-Test)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى)، والجدول ١٠,٤ يوضح ذلك.

جدول ٤، ١٠

اختبار (T-Test) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة

المحاور	النوع الاجتماعي	العدد ن=١١٩	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم	ذكر	33	4.40	0.46	-0.362	0.061
	انثى	86	4.44	0.60		
التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم	ذكر	33	4.24	0.42	-1.685	0.025
	انثى	86	4.40	0.55		
اجراءات التعليم والتعلم	ذكر	33	4.39	0.39	-0.169	0.025
	انثى	86	4.41	0.50		
اجراءات تقييم التعلم	ذكر	33	4.24	0.44	-1.388	0.019
	انثى	86	4.37	0.50		
نواتج التعلم	ذكر	33	4.26	0.42	-1.254	0.001
	انثى	86	4.38	0.51		

يلاحظ من الجدول ٤، ١٠ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة حسب متغير النوع الاجتماعي ( ذكر/ أنثى) في جميع محاور الدراسة عدا المحور الأول الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، وجاءت الفروق الإحصائية فيها لصالح عينة الإناث. ويعزو الباحث أن وجود هذه الفروق لصالح الإناث لا يعني تجاهل أداء المدراء الذكور، ولكن قد يعطل ذلك بأن نسبة ممارسة الإناث وأدائهن لأدوارهن كوجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان أكبر، لأنهن أكثر حرصاً على إثبات جدارتهن وتفوقهن في عملية القيادة والتنظيم والتجديد، والتقيّد بتنفيذ جميع متطلبات الوظيفة الواردة في وثيقة التوصيف الوظيفي، كما يوضح الباحث أن مستوى محاور القيادة المدرسية وتحسين جودة عمليات التعليم يتأثر بالنوع الاجتماعي بالنسبة لمديري المدارس، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة المشاقفة (٢٠٠٧) وأبو عبده (٢٠١١) وقد يدل ذلك إلى ميل مديرات المدارس، وتفهم معايير تطبيق وتحسين الجودة في التعليم والتعلم المطبقة من قبل إدارات المدارس، وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من معزب (٢٠٠٦) وزبن (٢٠٠٩) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير النوع الاجتماعي. أما استجابة أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟" للإجابة عن هذا المتغير، تم تحليل البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول دور القيادة

المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (T-Test)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ( مدير مدرسة، ومدير مساعد)، والجدول ١١،٤ يوضح ذلك.

جدول ١١،٤

اختبار (T-Test) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد ن=١١٩	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم	مدير مدرسة	87	4.42	0.61	-0.451	0.049
	مدير مساعد	32	4.46	0.41		
التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم	مدير مدرسة	87	4.34	0.54	-0.483	0.521
	مدير مساعد	32	4.40	0.47		
اجراءات التعليم والتعلم	مدير مدرسة	87	4.38	0.49	-0.773	0.640
	مدير مساعد	32	4.46	0.43		
اجراءات تقييم التعلم	مدير مدرسة	87	4.33	0.49	-0.163	0.826
	مدير مساعد	32	4.34	0.48		
نواتج التعلم	مدير مدرسة	87	4.33	0.50	-0.570	0.630
	مدير مساعد	32	4.39	0.47		

يلاحظ من الجدول ١١،٤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة حسب متغير المسمى الوظيفي ( مدير مدرسة، ومدير مساعد) في جميع محاور الدراسة عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، وجاءت الفروق الإحصائية فيه لصالح عينة مدير مساعد. ويعزو الباحث، ومن خلال خبرته أن النتائج تدل على تقارب آراء عينة الدراسة من مدراء مدارس ومدير مساعد في جميع المحاور، وذلك لتشابه الأدوار والمهام، وبالتالي فإن تطبيقاتهم لعمليات التعليم والتعلم ستكون على قدر متقارب. كما جاءت استجابة أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

للإجابة عن هذا المتغير، تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي

تعزى لمتغير سنوات الخبرة ( أقل من ٥ سنوات، من ٦ إلى ٩ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، والجدول ١٢،٤ يوضح ذلك.

جدول ١٢،٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير سنوات الخبرة دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة

محاور الدراسة	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	(٩-٥) سنوات	١٠ سنوات فأكثر	الكلي
	العدد	٣٥	١٥	٦٩	١١٩
الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم	المتوسط الحسابي	4.39	4.71	4.39	4.43
	الانحراف المعياري	0.64	0.33	0.55	0.56
التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم	المتوسط الحسابي	4.45	4.38	4.30	4.36
	الانحراف المعياري	0.47	0.38	0.57	0.52
اجراءات التعليم والتعلم	المتوسط الحسابي	4.51	4.49	4.33	4.40
	الانحراف المعياري	0.45	0.34	0.50	0.47
اجراءات تقييم التعلم	المتوسط الحسابي	4.37	4.35	4.30	4.33
	الانحراف المعياري	0.49	0.41	0.50	0.48
نواتج التعلم	المتوسط الحسابي	4.41	4.42	4.30	4.34
	الانحراف المعياري	0.52	0.47	0.48	0.49

يبين الجدول ١٢،٤ تبياناً مقاربا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٩-٥) بمحافظة شمال الباطنة حسب متغير سنوات الخبرة، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول ١٣،٤ يوضح ذلك.

جدول ١٣,٤

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	معايير الدراسة
0.126	2.113	0.656	2	1.312	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم
		0.311	116	36.019	داخل المجموعات	
			118	37.331	الكلية	
0.384	0.965	0.263	2	0.527	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي لعملية التعليم والتعلم
		0.273	116	31.65	داخل المجموعات	
			118	32.177	الكلية	
0.152	1.912	0.42	2	0.839	بين المجموعات	اجراءات التعليم والتعلم
		0.219	116	25.459	داخل المجموعات	
			118	26.299	الكلية	
0.798	0.227	0.054	2	0.107	بين المجموعات	اجراءات تقييم التعلم
		0.237	116	27.435	داخل المجموعات	
			118	27.542	الكلية	
0.437	0.833	0.199	2	0.399	بين المجموعات	نواتج التعلم
		0.239	116	27.757	داخل المجموعات	
			118	28.155	الكلية	

يلاحظ من الجدول ١٣,٤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-٩) بمحافظة شمال الباطنة تعزى إلى سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة.

وهذا يعني تقارب آراء عينة الدراسة على الرغم من اختلاف سنوات الخبرة وهذا يفسر أن مدراء المدارس ومدير المساعد يطبقون الإجراءات ذاتها بغض النظر عن مستوى خبرتهم ، ويقدر يعزو الباحث أيضا هذه النتيجة أن الخبرة في الميدان التربوي المدرسي لا علاقة لها بالخبرة في تطبيق معايير الجودة إذ أن أداء مديري المدارس والمدير المساعد في المهمات الإدارية متشابهة، غير أن العمل الذي يمكن أن يؤدي دورا مهما هو الجانب الفني المرتبط باستراتيجيات التعليم والتعلم، وأنه غائب بسبب حداثة أسلوب ادارة الجودة في المدارس لدى

الجميع بصرف النظر عن الخبرات، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأمير والعواملة (٢٠١١) وتختلف مع دراسة مع داسة المشاقبة (٢٠٠٧) وأبو عبده (٢٠١١).

#### التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصى الباحث بما يأتي :
- ١- حسب نتائج الدراسة التي وضحت تفوق الإناث فإنه من الضروري تحفيز القيادات الذكورية بصفة خاصة على تطوير من أدائهم عن طريق تقديم الدعم لهم ودراسة أهم الصعوبات التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم.
  - ٢- العمل نشر ثقافة دعم قيادات الصف الثاني وتدريبها لتكون رافد للعملية التعليمية في بيئة العمل
  - ٣- مساندة القيادات المدرسية للقيادات العليا في وزارة التربية والتعليم ونشر ثقافة التغيير والتطوير في بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية من تطبيق نظام الجودة في المدارس.

### المراجع باللغة العربية

إبراهيم، حسام الدين.(٢٠١٠). تطوير برنامج إعداد مديري مدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية ، جامعة بني سويف:ع١٤، مج:٦٢ .

إبراهيم، محمد. (٢٠١٦). ١٠ توصيات لاستراتيجيات الابتكار في المدارس الذكية. استرجع من جريدة الخليج بتاريخ ٢٦ مارس

<http://www.alkhaleej.ae/alkhaleej/page/371b2cfd-c2c1-4ac3-add4-b2c4d170dc6a>

أبو عبده، عيسى. (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. ( رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أبو عبده، فاطمة بنت عيسى.(٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. (رسالة ماجستير) ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

ابو علام، رجاء محمود. (2009). قياس وتقويم التحصيل الدراسي . الكويت: دار القلم. اتحاد الجامعات العربية.(٢٠١٧). دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، عمان، الأردن.

أحلام، الباز حسن، الفرحاتي، السيد محمود.(٢٠٠٧). المنتج التعليمي المعايير وتحقيق الجودة، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

آل سليمان، زيد بن ناصر & الحبيب، عبدالرحمن بن محمد.(٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية: ع ٣٥ .

الأمين، محمد (٢٠١٨)، التربية تجري تعديلات في عدد المجالس التعليمية ومديري النطاق. استرجع من جريدة الخليج بتاريخ ٤ سبتمبر ٢٠١٨ .  
<http://www.emaratalyoun.com>

البادي، نواف محمد.(٢٠١٠). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

البراهيم، سعاد بنت إبراهيم.(2007). القيادة التربوية الميدانية و أدوارها المأمولة في المدرسة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي و المنعقدة بمنطقة تبوك في الفترة 12-14/5/2007 م للإشراف التربوي، تبوك، السعودية.



- بني حامد، غازي، أحمد إبراهيم. (2013). دور القيادة التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن. (2004). إدارة الجودة الشاملة: مكتبة جرير الرياض: ط 2.
- جامعة بنها وحدة ضمان الجودة (٢٠١٣). استراتيجيات التعليم والتعلم، كلية الآداب، جامعة بنها.
- حجي، أحمد اسماعيل. (2000). إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة. دار الفكر العربي ، القاهرة : ط1.
- حربي، قاسم (2008)، القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر. (2010) . إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. (دراسة ماجستير) كلية التربية، جامعة البحرين.
- حمادات، محمد حسن. (القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحيص، مختار، عبد النور. (٢٠١٥). مدخل في رفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي اليمن، مج ٨ ، ع ٢٠: الحيلة، محمد محمود. ( 2002). طرائق التدريس واستراتيجياته. العين : دارالكتاب الجامعي.
- خالد، نزيه. (2006). الجودة الإدارية التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- خضير، عناية محمد. (٢٠٠٧). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير) جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الخطيب، محمد بن شحات. (٢٠٠٣). الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم. ط ١ ، دار الخرجي للنشر والتوزيع.
- خير الله ، مها سليمان. (2013). درجة ممارسة مدراء مدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. ( رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، الأردن.
- داغستاني، محمد كامل. (2006). الجودة الشاملة الإتقان والإحسان في العمل. مجلة بناتنا، الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بجدة: ع ٧.
- دائرة التعليم والمعرفة. (٢٠١٧-٢٠١٨). تقرير التقييم مدرسة أبو ظبي جرامر سكول.

الدجتي، إياد علي. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.

درندري، إقبال، زين العابدين. (٢٠١٠). تقييم نواتج التعلم نحو اطار مفاهيمي حديث في ضوء الاتجاهات المعاصرة للتعليم وجودة التعليم، مركز الأبحاث بكلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

دعمس، مصطفى. (2009). تكنولوجيا التعليم . عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع. الدعيس، عبد الكريم سعد. (2010). انموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة صنعاء .

راشدي، حسناء & سيفي، نسيمه. (2004). عمليتي التعليم و التعلم . مذكرة شهادة الليسانس لأستاذ التعليم الثانوي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المدرسة العليا للأساتذة، قسم البيولوجيا، الجمهورية الجزائرية.

زين، بسام محمد. (2009). مدى فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر مدرء المدارس و المعلمين فيها. ( رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

زردومي، محد. (٢٠١٠). معنى التعلم وإشكاليات التعليم في ظل التحولات المحلية والرهانات المستقبلية. مجلة مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، الجزائر.

الزهراني، حسن بن عوضه. (٢٠١٣). دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة. ( رسالة ماجستير) كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

زيتون، حسن، & زيتون، كمال. (2010). التعلم و التدريس من منظور النظرية البنائية . الإسكندرية : المكتب العلمي للنشر والتوزيع.

السعود، راتب، & والشوابكة، زينب . (٢٠١٢). مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، ثقافة التغيير: الأبعاد- العوامل – التمثلات. ورقة بحث مقدمة لمؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر، ٦-٨ نوفمبر. عمان

شاهين، عبد الحميد، حسن. (٢٠١١). استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، دمنهور.

شحاته، حسن. (٢٠٠٨). استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة وصناعة العقل العربي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.

الشعيلان، نورة خميس. (2007). مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية . ( رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

- شقور، محمد حسن. (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة. ط ٣: دار المسيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشمالي، أروى. (٢٠١٣). التعليم والتقانة بين الدمج والتمازج والاستثمار الأمثل للنظريات العلمية الحديثة، مجلة المعلوماتية، العدد ٨٥، تم استرجاعه على الرابط بتاريخ ٢٠١٩\٥\٢٦ [WWW.infomg.news.sy/downloads/info](http://WWW.infomg.news.sy/downloads/info)
- الشفري، عبد الله مبارك & الفهدى، راشد سليمان، & صلاح الدين، نسرين صالح. (2017). آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بالمنطقة العربية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية (دراسة مقارنة)، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ع: ١، ج: ١.
- الصفار، نشيمة بنت عبدالعزيز. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير دور الإدارة المدرسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الاعتماد المؤسسي في مؤسسات التعليم. مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٢.
- الصليبي، محمود عيد. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طافش محمود. (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- العاني، مها عبد المجيد، و العطار، أسعد تقي. (2017). دور مدير المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية.
- العجارمة، موافق، أحمد شحادة (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العدواني، خالد مطهر. (٢٠١٦). الجودة الشاملة في التعليم. بحث مقدم لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، الرياض.
- عطية، محسن علي. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة والمنهج. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العمامرة، محمد حسن. (2012). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: ط 4، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العوامل، عبدالله، & الأمير، محمود. (٢٠١١). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ٧، ع ١.
- الغتم، نورة أحمد. (٢٠١٤). معايير النجاح التعليم والتعلم. مملكة البحرين.
- قاسم، مجدي عبد الوهاب & حسن، أحلام الباز. (٢٠٠٨). تقييم نواتج التعلم. الهيئة العامة لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة.
- القبلي، عناية حسن. (2015). القيادة الفعالة في الميدان التربوي، شركة أمان للنشر والتوزيع.
- القحطاني، بدرية بنت راشد. (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الإعتدال المدرسي. ( رسالة دكتوراه ) . قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- كاظم، أمينة محمد. ( ٢٠٠٥ ) . تقييم أداء المتعلم ( مخرجات التعلم). تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
- الكنعان، نواف سالم. القيادة الادارية. ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخواوي، محمد فتحي. (2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه و سبل تطويره. ( رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- الليمون، نواف عطية. (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق، مج ٣٠، ع ٢ .
- المدرسي، أمير محمد. (٢٠١٢). ثلاثين دورة ودورة لتكون قائدا ناجحا، ط١، مكتبة خالد بن الوليد للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- المدرسي، عبد الرحمن بن إبراهيم. (2006). إدارة الجودة في التعليم ، مجلة التربية: ع ١٨ .
- المري، أمينة سالم، حمد، مسعود. (٢٠١٥). مدى إدراك القيادات التربوية لمفهوم الإدارة بالتمكين ومماستهم لها بمدارس مدينة العين الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. ( رسالة ماجستير)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التربية ، قسم الأصول التربوية.
- مريم سليم. (2003) . علم نفس التعلم. دار النهضة العربية، بيروت.
- المشاقبة ، محمد علي. (2007). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية كما يراها مدراء و مديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق و تصوراتهم المستقبلية للحلول. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

معزب، عادل جار الله. (2007). دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. ( رسالة ماجستير غير منشورة) ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر. المهدي، المنجرة. (2003). من المهد الى اللحد، التعلم و تحديات المستقبل. ط٣: الدار البيضاء للنشر والتوزيع .

نشواتي، عبد المجيد (٢٠٠٣) التعلم وبعض مفاهيمه الأساسية. علم النفس التربوي، عمان: دار النعيمي، شهر زاد، محمد.(٢٠١٠). بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. الهلالي، الهلالي الشربيني.(٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي( رؤية مقترحة). مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج ٣٧، ع ٤٣. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.(٢٠٠٨). دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، القاهرة.

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الاكاديمي. (2009). دليل ضمان الجودة و الاعتماد الاكاديمي في المملكة العربية السعودية : ج ١ ، المملكة العربية السعودية : الرياض . وزارة التربية والتعليم.(2017). إطار التحسين المدرسي ومؤشرات الجودة في دولت الكويت السعي نحو التميز. وزارة التربية والتعليم.(٢٠١٨). دليل المدرسي لتطوير الأداء المدرسي. سلطنة عمان، مسقط

ياسين، محمد (٢٠١٥) توصيات المؤتمر الاقليمي للدول العربية حول " التربية ما بعد ٢٠١٥ " شرم الشيخ استرجع بتاريخ ١٤ ديسمبر

[https://www.masrawy.com/News/News\\_Egypt/details/2015/1/4](https://www.masrawy.com/News/News_Egypt/details/2015/1/4)

٢٠١٨

اليمامي، بدرية صالح (٢٠٠٧) الجودة في التعليم العام المفهوم والمبادئ والمتطلبات – بحث مقدم للقاء الرابع عشر العلمية للعلوم التربوية من ١٥-١٦ مايو ٢٠٠٧ اليمامي، محمد أحمد.(٢٠١٣). القياس والتقويم التربوي ، تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٩\٦\٢ على الرابط [www.altogeeh.wordpress.com](http://www.altogeeh.wordpress.com)

المراجع باللغة الإنجليزية

Gulcan, Murat Gurkan (2012), Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals Education.

Hallinger, P.,& Lee, M.(2013). Exploring Principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand, International Journal of Educational Development.

Rhett, H. W. and Lester, W.J. (2009). Signalling intrinsic service quality and value via accreditation and certification. *Managing Service Quality*.