



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

أثر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم المدرسية (دراسة تطبيقية)

إعداد

أ/ ندي عبد الرحمن المسعود

باحثة لدى وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

تاريخ استلام البحث : ٢٢ مارس ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ٢ أبريل ٢٠٢٥ م

المستخلص:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكاتب تعليم الروضة. كما استهدفت أيضا معرفة إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى تحسين نتائج التعلم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها (٦١) واحد وستون معلماً بنسبة (٣٠٪) من مجتمع الدراسة تم اختيارها بأسلوب العينة الملائمة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: أن مستوى الجداريات القيادية متوفر بشكل متوسط لدى مديري المدارس، -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجداريات القيادية لدى مديري المدارس وتحسين نواتج التعلم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وبناء على نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها: الاهتمام بالتنوير المهني لمديري المدارس -تطوير آليات اختيار وتعيين مديري المدارس، -تنفيذ نظام تقييم دوري لأداء المديرين، -ودعم مديري المدارس في الحصول على موارد تعليمية حديثة ومتنوعة، مثل التكنولوجيا التعليمية والمناهج المتطورة، مما يسهم في تحسين تجربة التعلم للطلاب.

الكلمات المفتاحية: الجداريات القيادية، مديري المدارس، تحسين نواتج التعلم.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of school principals' leadership competencies on improving learning outcomes from the perspective of teachers in kindergarten education offices. It also aimed to determine whether there is a statistically significant relationship between the degree of leadership competencies among school principals and the level of improvement in learning outcomes. To achieve the study objectives, the researcher used the descriptive survey method and a questionnaire to collect data. The study sample consisted of a random sample of (61) sixty-one teachers, representing (30%) of the study population, selected using a convenience sampling method. The study results showed the following: The level of leadership competencies among school principals is average. - There is a statistically significant relationship between school principals' leadership competencies and improvement in learning outcomes at a significance level of $0.05 \geq \alpha$. Based on the study's findings, the study made several recommendations, most notably: focusing on the professional development of school principals; developing mechanisms for selecting and appointing school principals; implementing a periodic performance evaluation system for principals; and supporting school principals in accessing modern and diverse educational resources, such as educational technology and advanced curricula, which contribute to improving the learning experience for students.

Keywords: *Leadership competencies, school principals, improving learning outcomes.*

المقدمة

تُعَدُّ الإدارة التعليمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على جودة التعليم ونواتج التعلم في المؤسسات التعليمية. إن دور مديري المدارس يتجاوز مجرد الإدارة اليومية للمدرسة؛ فهم يتحملون مسؤولية تشكيل الثقافة المدرسية، وتحفيز المعلمين، وتوجيه الطلاب نحو تحقيق أفضل النتائج الأكاديمية. كما تُعَدُّ الإدارة في التعليم محركاً رئيسياً للتغيير والتحسين في المؤسسات التعليمية. فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المدراء الفعّالين يُظهرون القدرة على التأثير على أداء المعلمين والطلاب من خلال توفير بيئة تعليمية إيجابية وداعمة، وأن الإدارة الجيدة تُسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء الهيئة التعليمية.

ويذكر شراحيلى (٢٠٢٠) أن الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في تمكن النظام التعليمي من تحقيق الأهداف المرجوة منه، نظراً لقدرتها على التأثير في أعضاء المدرسة من الطلاب والإداريين والمعلمين، وتحفيزهم على أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير والتعاون والمشاركة والرعاية، وإثارة دوافعهم لتطوير أداء المدرسة، وتحسين الأداء المدرسي بوجه عام، ونواتج التعلم بوجه خاص.

وتعد الجداريات والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة ضرورية لتوجيه الجهود نحو تحسين نواتج التعلم. فمدير المدرسة الذي يمتلك مهارات قيادية قوية يمكنه التأثير بشكل إيجابي على أداء المعلمين، مما ينعكس بدوره على أداء الطلاب. كما أن مدير المدرسة الذي يمتلك رؤية واضحة ويستطيع تحفيز المعلمين والطلاب على السواء، يكون أكثر قدرة على تحسين جودة التعليم. كما أن الإدارة الفعّالة تساهم في تطوير برامج تعليمية مبتكرة تلبي احتياجات الطلاب وتساعدهم في تحقيق أهدافهم الأكاديمية (جبارة، ٢٠٢٤).

ويذكر الرشيدى (٢٠٢٤) أن الجداريات القيادية أصبحت محور اهتمام عديد من النظم التعليمية العالمية وخاصة في قطاع التعليم العام. فلقد أسست الدول المتقدمة والدول الصناعية لكي تكون الجداريات جزءاً أصيلاً من النظام التربوي وأداة أساسية لدى المدير التربوي. ومن هنا شرعت الكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وغيرها من الدول في جعل الجداريات القيادية محور النظام التعليمي وخاصة في مراحل التعليم العام، فوضعت هذه الدول برامج واستراتيجيات وطنية طويلة الأجل لتنمية وتعزيز الجداريات القيادية لدى جميع أفراد منظومة العملية التعليمية، ورصدت الموارد التقنية والمالية والبشرية ونظم الرقابة والمتابعة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وتعددت الجداريات القيادية التي يجب أن يمتلكها المدير في مجاله؛ فلقد ذكر كلٌّ من الرشيدى (٢٠٢٤) والمالكي (٢٠٢٤) أن الجداريات القيادية التي تعد أكثر أهمية للمدير التربوي في العصر الحالي هي : التخطيط الاستراتيجي، والتميز في الإدارة الحديثة، وإدارة التغيير بفاعلية، وحل المشكلات، والذكاء الانفعالي وفن التفاوض والإقناع، وإدارة الأداء داخل المؤسسات، والتعامل مع الإعلام، وتخطيط إدارة المشاريع، وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتقنية والتخطيط.

كما ذكر Kin & Kareem (٢٠١٩م) أن القدرة على الابتكار والإبداع تعد من أهم الجداريات القيادية لمديري المدارس. وذكر جبارة (٢٠٢٤) أن مهارات مثل التغيير التنظيمي وتطوير رأس المال البشري والعمل على تحقيق النتائج من أبرز الجداريات التي يجب أن يتوافر لدى مدير المدرسة.

وبعد تحسين نواتج التعلم المدرسية من أهم أدوار مديري المدارس، حيث يتناغم عمل مديري المدارس مع السياسات التعليمية التي تهدف إلى تطوير جودة التعليم (البقي، ٢٠٢٤). ويشير مجدلاوي (٢٠٢٤) أن من أهم أدوار مدير المدرسة توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية من خلال إنشاء بيئة تعليمية مشجعة تدعم الابتكار والتعاون بين المعلمين والطلاب، المساهمة في تعزيز ثقافة التعلم المستمر. علاوة على ذلك، يعدُّ المدير حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يتيح لهم بناء شراكات فعالة تعزز من دعم أولياء الأمور والمجتمع في العملية التعليمية. كما يُعنى المدرء بجمع وتحليل بيانات أداء الطلاب، مما يساعدهم على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظومة التعليمية. ولقد أكدت دراسة شراحيلي (٢٠٢٠) على أن مدير المدرسة يجب أن يمتلك الجداريات القيادية التي تُمكنه من تحسين نواتج التعلم، مما يساهم في تطوير بيئة تعليمية تدعم نجاح الطلاب وتساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

وقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات أهمية جداريات مديري المدارس ودورها في تحقيق تحسين نواتج التعلم؛ ومن هذه الدراسات دراسة جبارة (٢٠٢٤) التي أكدت أن الجداريات القيادية تشكل عنصر ثقة بأن مدير التربوي سيكون قادراً على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في المستقبل. كما أكد Kin & Kareem (٢٠١٩) أن الجداريات القيادية أصبحت مطلباً أساسياً للعاملين بالمجال التربوي؛ لأن لها دوراً كبيراً في جلب المعرفة ورفع مستوى المتعلمين وتنظيمها وكذلك في تهيئة الفرص للتفاعل مع الثقافات الأخرى، ومن ثم في تقليل

التكاليف وزيادة العوائد على المستوى المؤسسي. وذكر مجدلاوي (٢٠٢٤) أن الجداريات القيادية تعد من المكونات الأساسية لتطوير الأداء على المستويين الإداري والأكاديمي؛ لأنه بقدر ما تكون الجداريات متميزة بقدر ما يكون الأداء مميزاً.

ولقد اهتمت المملكة العربية السعودية بتطوير النظام التعليمي في جميع خطتها التنموية، وهدفت إلى امتلاك مديري التعليم العام لمهارات القرن الحادي والعشرين، وإلى تطوير الجداريات القيادية لدى المدراء التربويين بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. كما أكدت رؤية المملكة (٢٠٣٠) في مجال التعليم على بناء الموارد البشرية المؤهلة وأن يتم تدريب وتأهيل جميع المديرين التربويين وفق أفضل الممارسات العالمية في الإدارة من أجل مساهمة ثورة العلم والتكنولوجيا المعاصرة (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وبناء على ما سبق، أصبحت الحاجة ملحة لأن يمتلك مديرو مدارس التعليم العام الجداريات القيادية التي تمكنهم من تحسين نواتج قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ لذلك ستسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على الجداريات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها بتحسين نواتج التعلم بمكاتب تعليم الروضة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهمية تحسين التعليم، حيث يجب أن يكون النظام التعليمي السعودي متوافقاً مع الأنظمة العالمية وقادراً على استيعاب التغيرات السريعة. ومن بين أهداف هذه الرؤية بناء موارد بشرية مؤهلة، مع التركيز على إعداد وتطوير المديرين والمعلمين التربويين الذين يُعتبرون الركيزة الأساسية في عملية التغيير (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). ولقد سعت وزارة التعليم بخطى حثيثة وواحدة لإعادة تأهيل وتطوير مديري المدارس لكي يستطيعوا القيام بالأدوار المطلوبة منهم من خلال امتلاكهم لجداريات الإدارة المدرسية (البقي، ٢٠٢٤).

ومما يدعم ضرورة الاهتمام بإعداد الإدارات المدرسية، ما توصلت له نتائج بعض الدراسات من وجود تدنٍ في كفايات المديرين بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كدراسة الداود (٢٠١٨) التي توصلت إلى حاجة مديري مدارس التعليم العام إلى دورات لرفع الكفايات المهنية لديهم في التخطيط الإستراتيجي والمشاركة والتواصل، وتتفق نتائج دراسة البلوي (٢٠١٥) والشريف (٢٠١٥) على أن واقع ممارسة الإدارة المدرسية للكفايات الفنية بشكل عام

جاء بدرجة متوسطة. كما بينت دراسة شراحيلى (٢٠٢٠) والبقمي (٢٠٢٤) أن هناك حاجة لتحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

كما أشارت نتائج عديد من الدراسات إلى أن واقع أداء مديري مدارس التعليم العام دون المستوى المطلوب، كدراسة العتيبي (٢٠١٩)؛ حيث توصلت إلى أن واقع أداء مديري المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ كان ضعيفاً، ودراسة الغامدي (٢٠١٧) أن استجابة أفراد العينة حول أهمية تطوير أداء الإدارة المدرسية جاء بدرجة عالية جداً، ودراسة التويجري (٢٠١٨) إلى ضعف استخدام مديرو المدارس لمعايير تقويم الأداء. وتوصلت نتائج دراسة Adams & Muthiah (٢٠٢٠) إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس للجداريات القيادية التي تمكنهم من استيعاب التحولات التكنولوجية والتغيرات العلمية المعاصرة، وكذلك دراسة Bhattacharyya (٢٠١٩) إلى وجود تحديات ضخمة تتعلق بالمناهج والتقويم نتيجة التطورات العلمية المتلاحقة والتغيرات التنظيمية مما يستوجب وجود مديري يتمتعون بمهارات التخطيط والإبداع وحل المشكلات والتفكير العلمي.

وعلى حد علم الباحثة، لا توجد دراسات محلية تناولت أثر الجداريات القيادية لمديري مدارس التعليم العام على تحسين نتائج التعلم مما يجعل إجراء هذه الدراسة من الأهمية لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. واستناداً إلى ما ورد من أدوار جديدة لمديري المدارس في التعليم العام في ضوء رؤية ٢٠٣٠ واستراتيجية تطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية بغرض تحسين نواتج التعلم، تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة توفر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة؟

٢. ما مستوى تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة؟

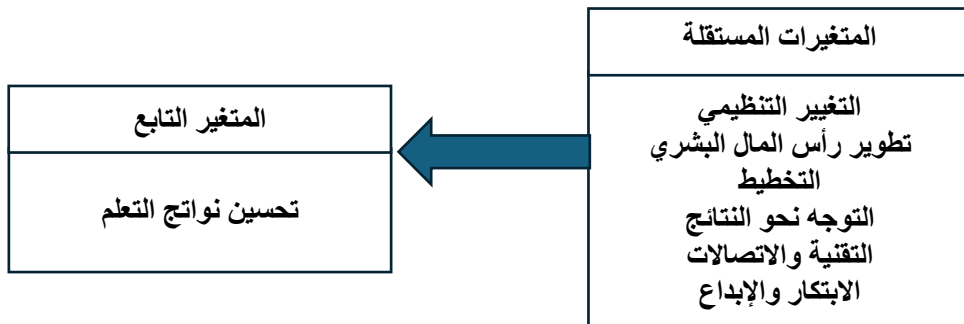
أهداف الدراسة

استهدفت هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد درجة توفر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة.
٢. تحديد مستوى تحسين نواتج التعلم بمدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة.
٣. تحديد إذا ما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة.

نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في المتغيرات التالية:



الشكل رقم (١-١)
أنموذج الدراسة المقترح (المصدر: تصميم الباحثة)

أهمية الدراسة

أ- الأهمية النظرية

١. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع الجداريات القيادية لمديري مدارس التعليم العام وأهميتها في صناعة التغيير وتحقيق التميز في نواتج التعلم، فالإدارة المدرسية هي العامل الأهم في توجيه عمليات التعليم والتعلم وتحديد جودة المخرجات التعليمية.
٢. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحرص وزارة التعليم بالمملكة على تحسين نواتج التعلم وتطويرها وذلك بدعم أدوار العاملين في المدارس وتطويرها. كما تتفق هذا الدراسة مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م وإستراتيجية تطوير التعليم بالمملكة للارتقاء بالتعليم ومواكبة التطورات واستيعاب التغيرات العالمية من خلال تحسين الأدوار القيادية لمديري المدارس.

٣. ندرة البحوث والدراسات-على حد علم الباحثة- التي تناولت دور الجداريات القيادية لمديري مدارس التعليم العام وعلاقة ذلك بتحسين نواتج التعلم.

ب- الأهمية التطبيقية

تمثلت الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

١. من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولون وصناع القرار في وزارة التعليم نحو تطوير مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم من خلال وضع خطط لتعزيز الجداريات القيادية لدى مديري المدارس سواء من خلال برامج التنمية المهنية أو التدريب الذاتي.
٢. من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس والمعلمين من خلال توضيح دور مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم ، كما تساعد هذه النتائج في تعزيز فهمهم لكيفية تأثير الإدارة الفعالة على الأداء الأكاديمي، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تعليمية أكثر فعالية.
٣. قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في إثراء خبرات مديري المدارس بمكتب تعليم الروضة من خلال تقديم عدد من الأدوار والأفكار التي يمكن تطبيقها في مجال الإدارة المدرسية لتحسين نواتج التعلم.

مصطلحات الدراسة:**١- الجداريات القيادية Leadership Merits**

الجداريات القيادية هي "مجموعة من السلوكيات والمهارات والإمكانات التي تمكن مدير من التحفيز والتوجيه والتنبيه وتضع المبادئ التي تدعم القدرة على التدريب والإدارة وتحقيق مستويات الإبداع في الأداء التنظيمي" (Hawkins, 2013, 4).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات التي يمتلكها مديري مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الروضة وترتبط بالمهام المطلوب منهم أدائها، وتُمكنهم من تحقيق التميز في الأداء، والإبداع، والتنافسية وتحسين مخرجات النظام التعليمي بما يتناسب مع أهداف التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ورؤية المملكة ٢٠٣٠م.

٢- نواتج التعلم (Learning Outcomes)

تُعرف نواتج التعلم بأنها "كل ما يتطلب أنه يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرات تربوية معينة من خلال دراسته لمنهج معين" (عبد الغفار، ٢٠١٣، ٦٧).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها : النتائج المحددة التي يسعى الطلاب بمدارس التعليم العام التابعة لمكتب تعليم الروضة لتحقيقها من خلال العملية التعليمية وكذلك ما ينبغي على الطلاب معرفته أو فهمه أو أن يكونوا قادرين على القيام به بعد الانتهاء من تجربة تعليمية معينة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة الحالية على تحديد أثر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة (جدارة التغيير التنظيمي - جدارة تطوير راس المال البشري - جدارة التخطيط - جدارة التوجه نحو النتائج - جدارة التقنية والاتصالات - جدارة الابتكار والإبداع).
- الحد المكاني: طُبقت الدراسة الحالية على مدارس التعليم التابعة لمكتب تعليم الروضة بمنطقة الرياض
- الحد الزمني: تم تطبيق أدوات هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦-١٤٤٧هـ.

- الحد البشري: تم تطبيق أدوات هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات اللغة العربية بمدارس التعليم العام التابعة لمكتب تعليم الروضة بمنطقة الرياض وعددهم (٦١) معلم ومعلمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري، ويتمثل فيما يأتي:

أ/ مفهوم الجداريات القيادية :

لقد تعددت التعريفات التي عرف بها الباحثون الجدارة القيادية، ويمكن تعريف الجدارة بشكل عام بأنها "خصائص التفوق، وتحديدًا هي، مجموعة الخصائص المشتركة التي تميز المتفوقين عن العاديين في وظيفة ما" (قاموس الجداريات، ٢٠١٦، ص ١٢).

أما الطائي (٢٠١٨) عرفها بأنها "مجموعة من السلوكيات المتعلمة والمكتسبة والمطلوبة لأداء العمل في الأنشطة المختلفة" (ص ١٢).

ولقد عرف الدليل الإرشادي لإطار الجدارة بوزارة الخدمة المدنية الجدارة بأنها "مجموعة من السلوكيات أو المعارف أو المهارات أو الصفات التي يمكن ملاحظتها وقياسها، والتي تساهم في تعزيز أداء الموظف وتؤدي إلى النجاح المؤسسي" (الإطار السعودي للجداريات القيادية، ٢٠١٩).

وأشار Battilana & Dorado (٢٠١٠) أن نمط جداريات مدير والذي يعكس التوجهات المستقبلية للمنظمة مرتبط بدرجة كبيرة بالإدارة، وهو ما يساعد المدير على صياغة الرؤى المستقبلية للمنظمة والسعي نحو تشكيل ثقافة تنظيمية تمتاز بمرونة العمليات التطويرية للمنظمة، وهذا بدوره أجاز للمنظمات القيام بإعداد وتهيئة مديري قادرين على ممارسة فعاليات ذات تفكير استراتيجي يحقق للمنظمة أداء متميزاً.

كما تم تعريف الجدارة القيادية بأنها "مجموعة من الخصائص والمؤهلات الشخصية سواء التعليمية أو العملية التي تمكن الفرد من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية" (Hartig et al, 2008, 3).

ومن المفاهيم التي تختلط بمفهوم الجدارة مفهوم الكفاية، إلا أن الجدارة تختلف عن الكفايات في مضمونها ومكوناتها. فوفقاً للخوالدة (٢٠٠٤)، أن الكفايات لها خصائص معينة تميزها عن غيرها من المفاهيم التربوية. فالكفاية هي "قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل

مجموعة مهام تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرضٍ من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة (الفتلاوي، ٢٠٠٣، 29).

كما يرى بعض الباحثين أن الجدارة مجموعة من المعارف العملية والنظرية، والمهارات المعرفية، والسلوك والقيم المستخدمة لتطوير الأداء، أو حالة أو نوعية ما يجري بشكل كافٍ أو التأهيل بشكل جيد، وامتلاك القدرة على أداء دور محدد. مثلاً، جدارة الإدارة من الممكن أن تحتوي على التفكير المنهجي والذكاء العاطفي ومهارات التأثير والتفاوض (Le et al, 2020).

وترى الباحثة ان الجداريات القيادية تشمل ما هو أكثر من امتلاك المهارات والمعارف لتشمل الخبرات والاتجاهات إضافة إلى أن مدير قام بتطبيق هذه المعارف والخبرات والمهارات في مواقف صعبة وتنوع في استخدام هذه المكونات وقام بتكييفها في المواقف المختلفة للوصول إلى الإبداع والابتكار في الأداء، فالجدارة تنطوي على أبعاد أخرى تشمل المرونة والتميز وحل المشكلات بطرق استثنائية واتصالات غير تقليدية.

ب/ أهمية الجداريات القيادية:

لقد أدى الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع في هذا العصر إلى تغيرات جذرية شملت جميع جوانب حياة الإنسان الاقتصادية والثقافية والاجتماعية؛ وهو ما وضع التربويين أمام تحدٍ حقيقي. ويتوقف نجاح عملية التعليم والتعلم على عوامل عدة؛ فأفضل المناهج الدراسية والأنشطة والمباني المدرسية والتقنيات التعليمية على أهميتها لا تحقق الأهداف التربوية المنشودة ما لم يكن هناك مدير ذو مهارات يستطيع بها إثراء أفراد منظومته بالخبرات المتنوعة، وتوسيع مداركهم وتنمية شخصيتهم وأساليب تفكيرهم وقدراتهم المختلفة (دومي، ٢٠١٠).

إن تحديد الجداريات الأساسية يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويدعم المبادرات التنظيمية كما أنه يساعد على إدارة وتنظيم رأس المال البشري، كما يمكن استخدامه أداة للتغيير التنظيمي، وأداة اتصال لترجمة الرؤية إلى مصطلحات سلوكية يمكن للموظفين تنفيذها (الإطار السعودي للجداريات القيادية، ٢٠١٩)؛

فالجداريات القيادية لدى مدير المدرسة هي التي تحدد قدرته على إدارة المدرسة بأسلوب علمي يتماشى مع المتغيرات المعاصرة، ويتطلب ذلك امتلاك مدير المدرسة مهارات التفكير العلمي والإبداعي، وأسلوب التعليم الذاتي المستمر؛ ليتمكن من التغيير المطلوب

لمواكبة التطورات العلمية المتسارعة والتقدم التقني الواسع، وتحقيق النمو المهني المناسب له وللعاملين معه (سعادة، ٢٠١١).

ولقد ذكر كثير من الباحثين كثيراً من النقاط التي تمثل أهمية لوجود مدير الذي يتمتع بالجداريات القيادية في المدرسة، ومن هذه النقاط ما يلي (Romeo & Caingcoy, 2020; Le et al, 2020):

- تعزيز قدرة المدارس على التخطيط لعملية التطوير وإدارتها.
- تعزيز قدرات المدارس على توفير فرص التطوير المهني.
- تمكين إدارات المدارس من تنفيذ أنظمة ضمان الجودة وتوطئتها.
- تحقيق التكامل بين المناهج ومهارات القرن الحادي والعشرين.
- بناء قنوات اتصال فعالة مع الأسر ودعم قدراتها على الدعم والمشاركة في تعليم الطلاب.
- تفعيل وظائف الهياكل المدرسية في إشراك المجتمع في الأنشطة المدرسية.
- تجويد مهنية العاملين بالمدرسة بشكل احترافي وتطوير منظومة التطوير المهني للمعلمين تقنياً.
- تعزيز القدرات القيادية بوصفها أدوات تطوير في جميع المستويات في النظام التعليمي.
- بناء القدرة المؤسسية التي تقود وتدير البحث والابتكار وجمع البيانات وتحليلها بهدف تطوير عملية التعليم وتحسين اتخاذ القرارات.

ج/مجموعة الجداريات القيادية للمدير التربوي:

ولقد حظي مدير التربوي على وجه التحديد بعدد من الجداريات القيادية التي يتطلبها

عصر الثورة العلمية والمعلوماتية الحالية، حيث يصف National Institute of Education (2018) المدير التربوي الفعال في العصر الحديث بأنه ذلك مدير الذي يملك القدرة على إظهار الكثير من التفهم والاهتمام بقضايا الجماعة التي يشرف عليها، كما يبين أن إمكانية إدارة وإدارة الآخرين بنجاح تستدعي من مدير قراءة مشاعر وانفعالات أتباعه. ولقد قدم الكثير من الباحثين التربويين الكثير من الجداريات التي يجب أن يمتلكها مدير التربوي مثل Norton (٢٠١٣)، Lawrence (٢٠٠٤)، Hsu (٢٠١٠)، Kadela (٢٠٠٢). ويؤكد

هؤلاء الباحثون أن هذه الجداريات تنبثق من المستجدات العلمية والتربوية المعاصرة التي يجب أن يوكبها مدير التربوي، وتتمثل الجداريات التي قدمها هؤلاء الباحثون في الآتي:

١ - التغيير التنظيمي:

يُعتبر التغيير التنظيمي من المهارات الأساسية لمديري المدارس، حيث يتطلب منهم القدرة على إدارة التغييرات في الهياكل والعمليات. يجب أن يكونوا قادرين على تحديد الحاجة إلى التغيير، وتطوير استراتيجيات فعالة لتنفيذ هذا التغيير، وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف الجديدة. يتضمن ذلك التواصل الفعال مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور لإيجاد بيئة داعمة ومشجعة للتغيير.

٢ - تطوير رأس المال البشري:

مديري المدارس يجب أن يسعوا باستمرار إلى تطوير مهارات وقدرات الكادر التعليمي والإداري. يتطلب ذلك توفير فرص التدريب والتطوير المهني، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر. من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، يمكن للمديرين تحسين أداء المدرسة بشكل عام وزيادة فعالية التعليم.

٣ - التخطيط:

التخطيط الاستراتيجي يعد محورياً في عمل المديرين يجب عليهم وضع خطط واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف التعليمية والإدارية. يتضمن التخطيط تحليل الوضع الحالي، تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بشكل فعال. التخطيط الجيد يساعد على تحقيق رؤية المدرسة ويساهم في تحسين الأداء الأكاديمي.

٤ - التوجه نحو النتائج:

يجب أن يكون لدى مديري المدارس توجه قوي نحو النتائج، مما يعني قياس الأداء وتحليل البيانات بشكل دوري. يتطلب ذلك استخدام مؤشرات الأداء لتقييم فعالية البرامج والمبادرات. التركيز على النتائج يساعد في اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات ويعزز من تحسين جودة التعليم.

٥ - التقنية والاتصالات:

في عصر التكنولوجيا، يجب على المديرين أن يكونوا ملمين بأحدث التقنيات ووسائل الاتصال. يتطلب ذلك استخدام أدوات التعليم الرقمي لتعزيز التعلم، وكذلك تحسين قنوات

التواصل بين جميع الأطراف المعنية. يمكن أن يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين الكفاءة الإدارية وتسهيل عملية التعلم.

٦- الابتكار والإبداع:

تشجيع الابتكار والإبداع يعد من الصفات الضرورية لمديري المدارس. يجب عليهم خلق بيئة تعليمية تحفز على التفكير الإبداعي وتبني الأفكار الجديدة. من خلال دعم المشاريع والمبادرات الابتكارية، يمكن للمديرين تعزيز روح الابتكار بين المعلمين والطلاب، مما يؤدي إلى تحسين تجربة التعلم بشكل عام.

د/نواتج التعلم:

يمكن تعريف نواتج التعلم بأنها "هي كل ما يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة خلال دراسته لمنهج معين" (الملكوي، ٢٠١٧، ص ٢٨). كما أن نواتج التعلم هي "التغير المقاس في مستوى تعلم الطالب بوصفه محصلة لما تم إكسابه للمتعلمين من معارف ومهارات وقيم، ومن خلال ممارسة الأنشطة الصفية واللاصفية باستخدام مصادر المعرفة المختلفة" (الفتلاوي، ٢٠٠٣، ٩).

ونواتج التعلم هي "التغير المقاس في مستوى تعلم الطالب كمحصلة لما تم إكسابه للمتعلمين من معارف ومهارات وقيم، من خلال ممارسة الأنشطة الصفية واللاصفية باستخدام مصادر المعرفة المختلفة. كل ما يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات واتجاهات وقيم؛ نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة (أو دراسته لمنهج معين)" (الطائي وآخرون، ٢٠١٨، ٧).

ويمكن القول إن نواتج التعلم هي أهداف المادة الدراسية بعد تحققها، بالإضافة إلى ما خططت المدرسة والمعلم إكسابه للمتعلمين من معارف ومهارات وقيم، من خلال ممارسة الأنشطة: الصفية، واللاصفية، باستخدام مصادر المعرفة المختلفة. وتعد نواتج التعلم المنتج النهائي للمدرسة، الذي يظهر في صورة متعلمين، يملكون قدرًا من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم، ويسلكون سلوكاً معيناً؛ بناءً على ما تم اكتسابه.

لنواتج التعلم أهمية كبيرة بالنسبة للمعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية، وهذه الأهمية يمكن تفصيلها على النحو التالي (الخوالدة، ٢٠٠٨):

١. توجيه التعليم: تساعد نواتج التعلم في تحديد الأهداف التعليمية، مما يوفر إطارًا واضحًا للمناهج وأساليب التدريس. يمكن للمعلمين استخدام هذه النواتج لتوجيه عملية التدريس وتصميم الأنشطة التعليمية بما يتماشى مع الأهداف المحددة.

٢. تقييم الأداء: تُعتبر نواتج التعلم معايير واضحة لتقييم أداء الطلاب. من خلال قياس ما إذا كانت النواتج قد تم تحقيقها أم لا، يمكن للمدارس تحديد مدى فعالية أساليب التعليم وتقديم الدعم المطلوب للطلاب.

٣. تحسين الجودة: تساهم نواتج التعلم في تحسين جودة التعليم من خلال التركيز على النتائج الفعلية التي تحققها العملية التعليمية. هذا التركيز يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

٤. تعزيز التعلم الذاتي: عندما يكون لدى الطلاب فهم واضح لنواتج التعلم المتوقعة، يمكنهم اتخاذ خطوات نشطة نحو تحقيق هذه الأهداف. هذا يعزز من التعلم الذاتي ويشجع الطلاب على تحمل المسؤولية عن تعلمهم.

٥. تسهيل التواصل: تُسهل نواتج التعلم التواصل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. عندما تكون الأهداف واضحة، يمكن لجميع الأطراف المعنية فهم التوقعات والمشاركة في دعم العملية التعليمية.

٦. دعم اتخاذ القرارات: تساعد البيانات المستمدة من تقييم نواتج التعلم في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المناهج، وتطوير البرامج التعليمية، وتخصيص الموارد. هذا يعزز من كفاءة النظام التعليمي ككل.

وتتضمن نواتج التعلم ثلاث مجالات رئيسية هي (السميح، ٢٠٠٩):

١- المجال المعرفي: المجال المعرفي مجال حيوي من مجالات نواتج التعلم، حيث يتضمن العديد من الأنواع المتباينة من الأنشطة الفكرية والمعرفية، علاوة على القدرات العقلية لدى المتعلم. يتلخص هذا المجال في مدى مقدرة الفرد على حفظ المعلومات واستدعائها عند الحاجة، بالإضافة إلى مدى قابلية الفرد على الفهم والتحليل والتطبيق بشكل عام.

٢- المجال المهاري: المجال المهاري يتضمن مدى مقدرة المتعلم في استخدام الأدوات والأجهزة المستخدمة في البيئة التعليمية، علاوة على مدى براعته في الرسم والتصميم والتركيب، والمجال المهاري يعني كافة المهارات اليدوية التي يجيدها الفرد.

٣- المجال الوجداني: هذا المجال يتضمن بشكل أساسي معاني القيم الحقيقية والمشاعر الإنسانية ومدى مقدرة المتعلم على إظهار الحب والتقدير، بالإضافة إلى حب الاستطلاع بشكل عام.

هـ/ أثر الجداريات القيادية لمديري المدارس على تحسين نواتج التعلم:

تُعتبر الجداريات القيادية لمديري المدارس عاملاً حاسماً في تحسين نواتج التعلم، حيث تلعب دوراً مركزياً في توجيه الفرق التعليمية وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية. يمتلك المديرون القدرة على وضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي، مما يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة تتعلق بنواتج التعلم (شراحيلي، ٢٠٢٠).

علاوة على ذلك، يستخدم المديرون مهارات الإدارة لإلهام وتحفيز المعلمين على تطوير مهاراتهم وابتكار أساليب تدريس جديدة. هذا التحفيز يعزز من روح الفريق ويشجع على تبادل الخبرات، مما ينعكس إيجاباً على تعلم الطلاب. كما يمتلك المديرون القدرة على تقييم المناهج التعليمية وتعديلها بناءً على احتياجات الطلاب ومتطلبات السوق، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وتجهيز الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة (البقي، ٢٠٢٤).

وتُعتبر إدارة التغيير أيضاً من الجداريات القيادية الأساسية، حيث يمكن للمديرين إدارة التغييرات اللازمة في المدرسة، سواء كانت تتعلق بالتقنيات الجديدة أو أساليب التدريس. تساهم إدارة التغيير الفعالة في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز القبول من قبل المعلمين والطلاب (المالكي، ٢٠٢٤).

ويذكر جبارة (٢٠٢٤) أن عمل مديري المدارس يتضمن جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة. يساعد هذا التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح تحسين الاستراتيجيات التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يمتلك المديرون مهارات التواصل الفعالة التي تعزز من العلاقات بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية آمنة ومشجعة.

وترى الباحثة أن الجداريات القيادية لمديري المدارس تُعتبر ضرورية لتحسين نواتج التعلم، حيث تساهم في تعزيز البيئة التعليمية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الأكاديمية. من خلال الإدارة الفعالة، يمكن للمديرين أن يلعبوا دوراً محورياً في تطوير التعليم وتحقيق نتائج إيجابية للطلاب.

ثانياً: الدراسات السابقة:

ناقشت عديد من الدراسات الجداريات القيادية لدى مديري المدارس في عدد كبير من الدول وكذلك علاقتها بنواتج التعلم. من هذه الدراسات دراسة مجدلاوي (٢٠٢٤) التي هدفت إلى بناء أنموذج مقترح للجداريات القيادية على ضوء نماذج عالمية والتعرف على الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة، وعلاقة ذلك بالإبداع لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) الكمي لمعالجة البيانات الكمية المتعلقة بالاستبانة والكيفي لمعالجة البيانات الكيفية المتعلقة بالمقابلات والمنهج البنائي لبناء تصور مقترح بتطوير الجداريات لتطوير الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية. تمثل مجتمع الدراسة بمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة البالغ عددهم (٢٨٩٤) ومديري المدارس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة المديرين والبالغ عددهم (١٣٤)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. تم تطوير عدة أدوات لجمع البيانات، حيث تم إعداد استبانة الجداريات القيادية واستبانة الإبداع لدى المعلمين كما تم استخدام المقابلة الشخصية مع مديري المدارس الحكومية. توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية من أهمها وجود درجة متوسطة من الجداريات القيادية لدى أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٦٥.٦٪)، ووجود درجة مرتفعة من الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (٧٧.٦٪). وجاءت نتائج المقابلات أيضاً لتؤكد على أن درجة الجداريات القيادية بما تتضمنه من جداريات إدارية، وجداريات شخصية، وجداريات فنية، وجداريات إدارة الفريق؛ متوفرة لدى أفراد عينة الدراسة وكانت متوسطة وبوزن نسبي (٧١.٩٪).

وهدف دراسة الرشيد (٢٠٢٤) إلى تحديد درجة الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت، حيث تم استخدام المنهج الوصفي واستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة قوامها ١٥٥ موظفاً من وزارة التربية. أظهرت النتائج ممارسة للجداريات القيادية من خلال بعد الجداريات الإنسانية بمستوى كبير بنسبة ٧٧.٦٦٪، تلتها الجداريات الذاتية بنسبة ٧٥.٦٦٪، ثم الجداريات الفكرية بنسبة ٧٤.٢٩٪، وأخيراً الجداريات الفنية بنسبة ٧٢.٦٦٪. بشكل عام، بلغت نسبة ممارسة الجداريات القيادية ٧٥.٠٧٪.

وهدف دراسة جبارة (٢٠٢٤) إلى الكشف عن درجة توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقته بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين

في ضوء بعض المتغيرات والتفاعل بينها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلم ومعلمة من المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة، واستخدمت الدراسة استبيان لقياس الجداريات القيادية واستبيان لقياس الأداء المتميز، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات درجة توافر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكشفت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة من وجهة نظر المعلمين، كما وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجة توافر الجداريات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة ومستوى الأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين.

كما هدفت دراسة البقي (٢٠٢٤) إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين واستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، على عينة الدراسة (١٧٠) من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف لعام ١٤٤٥ هـ وأظهرت النتائج: إلى اتفاق عينة البحث على أهمية دور مديري المدارس بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم في الجانب المهاري كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول دور مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما أوصى البحث بضرورة إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في تحسين نواتج التعلم.

وهدف دراسة الصبيحي (٢٠٢٢) إلى دراسة الأدوار القيادية لمديري المدارس في تحسين نواتج التعلم بمكتب التعليم بمحافظة البرك. كما هدف البحث إلى التعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس في تحسين نواتج التعلم في الجانب الإداري، الجانب الإشرافي، والجانب التقني من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة البرك. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة البرك والبالغ عددهم (٦٠٠) معلم. تكونت عينة البحث من (٣٠٪) من المعلمين بواقع (١٨٠) معلم. وبينت نتائج

البحث أن المتوسط الحسابي لعبارات (أدوار مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم في الجانب الإداري) بلغ (٤.٤٨)، المتوسط الحسابي لعبارات (أدوار مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم في الجانب الإشرافي) بلغ (٤.٦٢)، والمتوسط الحسابي لعبارات (أدوار مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم في الجانب التقني) بلغ (٤.٥٤). وتوصل البحث لتوصيات عدة أهمها: زيادة اهتمام مدير المدارس بتشجيع المعلمين على استخدام التقنية الحديثة بالعملية التعليمية وتطبيق استراتيجيات التعلم الحديثة داخل غرفة الصف، زيادة دور مدير المدارس في تنمية الابتكار والإبداع لدى الطلاب من خلال تنظيم أنشطة مسابقات علمية وأنشطة للمواهب والأنشطة اللاصفية.

وهدف دراسة شراحيلى (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات مديري المدارس ومشرفيها، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على تصورات مديري المدارس ومشرفيها حول دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (٢٦٠) من مديري المدارس ومشرفيها بمنطقة جازان التعليمية. وقد توصل البحث إلى اتفاق عينة البحث على أهمية دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم في الجانب الوجداني والمعرفي والمهاري، كما توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات مديري المدارس ومشرفيها تعزو لمتغيري (المسمى الوظيفي - النوع). كما أوصى البحث بضرورة إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية وتحسين نواتج التعلم.

وهدف دراسة Ebrahim (٢٠٢٠) إلى دراسة تصورات المديرين الجدد المتعلقة بالجداريات القيادية التعليمية في كندا. وتكون المشاركون في هذه الدراسة من مجموعة من ١٩ مديراً يقودون المدارس في ألبرتا بكندا، حيث شارك ٦ مديرين و ١٣ مديرة في الدراسة. كان أربعة من المشاركين في عامهم الأول، وستة في عامهم الثاني، تسعة من المشاركين كانوا في عامهم الثالث. تضمن هذا البحث الوصفي الكمي تحليلاً استكشافياً للمجموعات. تم جمع البيانات من خلال مقياس تقدير الإدارة التعليمية للمديرين ومقياس الجداريات. تم بحث العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس - عدد سنوات الخبرة) والتصورات عن الجداريات القيادية.

وبينت نتائج الدراسة أن التطوير المهني يعد من أبرز الجداريات القيادية التي يحتاج إليها المديرون الجدد. بينما كانت الجداريات الخاصة بتوفير حوافز للمعلمين والطلاب هي الأقل تقديراً من جانب عينة الدراسة. كما تبين أن جداريات مثل تقديم الدعم والموارد والتأثير في النجاح حظيت بتقدير متوسط من جانب عينة الدراسة، كما حظيت جداريات مثل تحليل البيانات وتوجيه التعليمات وتعزيز الإنجازات بتقديرات منخفضة. ومن ناحية أخرى، سجلت المديرات متوسطات أعلى من المديرين فيما يتعلق بمقياس الجداريات القيادية، وسجل المديرون الذين ما زالوا في عامهم الأول والثاني متوسطات أعلى من المديرين الذين هم في عامهم الثالث بالمدرسة.

كما هدف دراسة Kin وآخرون (٢٠٢٠) إلى تحديد مستويات وأنماط جداريات إدارة التغيير لدى المديرين التربويين في المدارس الثانوية العالية والمتوسطة الأداء في ماليزيا، وقد استخدم الباحثون المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (١١٦٠) قواد تربويين ومساعدتهم والمعلمين في المدارس الثانوية العالية والمتوسطة المستوى بماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدرس يرون أنهم الأعلى ترتيب في جداريات إدارة التغيير، يليهم مساعدي المدراء، ثم المعلمين. كما تبين أن مديري المدارس العالية المستوى كانوا أفضل من مديري المدارس المتوسطة المستوى في جداريات إدارة التغيير في (٤) مجالات من مجالات جداريات إدارة التغيير. وبينت النتائج أن مديري المدارس المتوسطة المستوى كانوا أكفاء في ثلاث مجالات من مجالات الجداريات القيادية ما عدا تشجيع التغيير وحل الصراع. حقق مديرو المدارس في كل من المدارس العالية المستوى والمتوسطة المستوى متوسطات عالية في جداريات بناء الأهداف، والتكيف المؤسسي، وبناء القدرات، وتشجيع التغيير وحل الصراعات.

وهدف دراسة Macassa وآخرون (٢٠١٩) إلى تقديم نموذج عمل لأصحاب المدارس وأصحاب المصلحة فيما يتعلق بالجداريات الأساسية لقادة المدارس الذين يقومون بإدارة المدارس الفلبينية في الخارج. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) مدير مدرسة في (٢٢) مدرسة فلبينية في الخارج (البحرين والسعودية والصين وتيمور الشرقية والإمارات وقطر). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم الجداريات القيادية لقادة المدارس هي إدارة الأفراد والتعاون وإدارة التغيير وتحقيق النتائج والذكاء والمصادقية والإقناع والتوجه الاستراتيجي والعمل الجماعي.

وهدفت دراسة Kin & Kareem (٢٠١٩) إلى تقديم إطار مفاهيمي لجداريات مديري مدارس التعليم العام في ماليزيا. كما سعت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الجداريات التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس في عصر الثورة الصناعية الرابعة في مجال التعليم. ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحثون المنهج الوصفي الوثائقي القائم على جميع المعلومات والأدلة من أدبيات البحث والدراسات السابقة والوصول إلى قائمة بالجداريات التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس في التعليم العام في دولة ماليزيا. توصلت نتائج الدراسة إلى إطار مفاهيمي للجداريات القيادية يضم (١٢) جدارية هي: إدارة عملية التعلم، النزاهة والمسؤولية، الاتصال، التعاون، التفكير النقدي، الريادة، الثقافة الرقمية، الذكاء العاطفي، الابتكار والإبداع، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، إدارة التغيير.

وهدفت دراسة Welch & Hodge (٢٠١٨) إلى بيان تأثير تطوير وتصميم نموذج الجداريات القيادية بالمقاطعة على نتائج تطوير الإدارة في إحدى مدارس مقاطعة جورجيا. على وجه التحديد، وسعت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية نماذج الجداريات القيادية، وزيادة الفهم المشترك بين مديري المدارس ومسؤولي المقاطعات حول العناصر الأساسية للإدارة المطلوبة للنجاح؛ زيادة توحيد الممارسات في تحديد واختيار المرشحين في برنامج مدير الطموح وإجراء تحسينات في التطوير والدعم المقدم لقادة المدارس الطموحين. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال بناء نموذج للجداريات القيادية لقادة المدارس وتطبيقه على المديرين والمعلمين بإحدى المدارس الثانوية بمقاطعة جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجداريات القيادية الجوهرية لقادة المدارس تتمثل في القدرة على الإدارة والتغيير، والإدارة في الظروف المتغيرة، العلاقات مع المعلمين والمجتمع الخارجي، والاتصال الداخلي والخارجي، واستخدام المصادر والذكاء العاطفي.

وهدفت دراسة Saleema (٢٠١٥) إلى تطوير نموذج الجداريات القيادية لقادة المدارس الإسلامية في تايلاند باستخدام طريقة البحث الوثائقي. هدفت الدراسة إلى تحديد الجداريات القيادية لقادة المدارس الإسلامية والتي تستند إلى القيم والمبادئ الإسلامية في الإدارة من المنظور الإسلامي، ودراسة أبعاد الإدارة من المنظور الإسلامي والغربي، تطوير نموذج الجدارية القيادية لقادة المدارس الإسلامية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الجداريات القيادية لقادة المدارس الإسلامية تضم أربعة جوانب حيوية هي إدارة التنمية الذاتية والتنظيمية، التواصل مع الأفراد، اكتساب المعرفة، والإدارة، وإلى وجوب امتلاك

مديري المدارس الإسلامية لـ (١٦) جدارة وهي: الالتزام بنظام القيم الإسلامية، بناء ثقافة إيجابية، الإدارة والإدارة، العلاقة مع الطلاب، العلاقة مع المجتمع، التغلب على التحديات، الرؤية المشتركة، تمكين الآخرين، القدوة، التشجيع، المتابعة والتقييم، المحاكاة الفكرية، المشاركة في المناهج وطرق التدريس والتقييم، المعرفة بالمنهج وطرق التدريس والتقييم، الوعي بالموقف، استخدام المصادر.

كما هدفت دراسة الحسيني (٢٠١٥) إلى تحديد الأسس الفكرية للجداريات القيادية ودورها في تحسين الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض النماذج العالمية. كما هدفت الدراسة إلى التوصل إلى اقتراح مجموعة من الجداريات القيادية لتحسين أداء المدرسة المصرية على ضوء بعض النماذج الأجنبية المعاصرة للجداريات القيادية ومعايير الهيئة القومية لجودة التعليم والاعتماد في مصر. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات من مصادر متنوعة ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل استنباط عدد من الجداريات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. توصلت الدراسة إلى أن من الأسس الفكرية للجداريات القيادية هو تأكيد الجداريات على العنصر البشري، مواكبة الجداريات للتغيرات العالمية كالعولمة واقتصادات المعرفة واتساق الجداريات مع مهارات القرن الحادي والعشرين. كما توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة مقترحة من الجداريات لتحسين الأداء المدرسي شملت: الجدارة المتعلقة بمجال رؤية المؤسسة ورسالتها، الجدارة المتعلقة بمجال الحوكمة والإدارة، الجدارة المتعلقة بمجال الموارد البشرية والمادية، الجدارة المتعلقة بمجال المشاركة المجتمعية، الجدارة المتعلقة بمجال توكيد الجودة والمساءلة، الجدارة المتعلقة بمجال المنهج المدرسي والجدارة المتعلقة بمجال المناخ التربوي.

اتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الجداريات القيادية في مجال التعليم يعد من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين. كما تبين أن كلاً من هذه الدراسات هدفت إلى التعرف إلى الجوانب المهمة المتعلقة بالجداريات القيادية سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لها، أو العوامل المؤثرة فيها، وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بيان المقصود بالجداريات القيادية وتفسيرها وترجمة عناصرها ومفرداتها بما يتلاءم مع العمل في الميدان التربوي، كذلك فإن الكثير من الدراسات ربطت بين الجداريات القيادية وأداء العاملين والتميز المؤسسي دون التطرق لدور الجداريات القيادية لمديري المدارس في تحسين نواتج التعلم. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أن الدراسة الحالية جمعت بين موضوعي الجداريات القيادية لمديري مدارس التعليم العام وتحسين نواتج التعلم بمكتب تعليم الروضة بالمملكة العربية السعودية.
- جميع الدراسات السابقة تناولت الجداريات القيادية بطريقة وصفية ومفاهيمية، وبحثت في تطوير أداء مديرو مدارس التعليم العام بالتركيز على بعض الاتجاهات الحديثة بالإدارة، بينما الدراسة الحالية تربط بين درجة توفر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس وتحسين نواتج التعلم.

استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

- التركيز على القضايا التي لم يتم دراستها من قبل الباحثين.
- صياغة أهداف الدراسة وتساؤلاتها.
- تحديد المنهج المناسب للدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.
- بناء الإطار النظري للدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي. المنهج الوصفي المسحي هو نوع من أنواع المناهج البحثية التي تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات حول ظاهرة معينة أو مجتمع معين دون التلاعب بالمتغيرات. يُستخدم هذا المنهج بشكل واسع في مختلف المجالات الأكاديمية والبحثية، حيث يعتمد على أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات لجمع المعلومات من مجموعة عينة. يتميز المنهج الوصفي المسحي بتركيزه على وصف الخصائص والسمات السائدة في الظاهرة المدروسة. كما أنه يسمح بتحليل البيانات بشكل كمي، مثل الإحصاءات، أو بشكل نوعي، مثل الآراء والتجارب الشخصية. من الجوانب المهمة لهذا المنهج هو عدم تدخل الباحث في تغيير أو التحكم في المتغيرات، بل يكفي بمراقبة الظاهرة كما هي (سليمان، ٢٠١٤).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات اللغة العربية بمكتب تعليم الروضة بمنطقة الرياض، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة العينة الملائمة Convenience Sampling، وهي أسلوب لجمع البيانات يُستخدم في

الأبحاث حيث يتم اختيار المشاركين بناءً على سهولة الوصول إليهم (سليمان، ٢٠١٤). يعتمد هذا النوع من العينة على الأفراد المتاحين بسهولة، مما يجعله سريعاً وموفرًا للوقت. من مميزات الرئيسية سهولة الوصول إلى المشاركين، مما يقلل من تكاليف جمع البيانات، ويتيح تنفيذ الدراسات بسرعة، مما يجعله مناسباً للأبحاث التي تتطلب نتائج فورية. ولقد استجاب (٦١) واحد وستون معلماً ومعلمة في الرد على الاستبانة التي تم استخدامها لجمع البيانات في هذه الدراسة. وفيما يلي نتائج البيانات العامة لعينة الدراسة والتي تشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية، وذلك على النحو التالي:

أ- الجنس:

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الجنس:

الجدول رقم (١-٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٤	٢٢,٩%
أنثى	٤٧	٧٧,١%
المجموع	٦١	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (١-٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث تشكل الإناث

النسبة الأكبر من العينة بنسبة ٧٧.١٪، بينما يشكل الذكور ٢٢.٩٪.

ب- المرحلة الدراسية:

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المرحلة الدراسية:

الجدول رقم (٢-٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	التكرار	النسبة المئوية
الابتدائية	٢٨	٤٥,٩%
المتوسطة	١٢	١٩,٦%
الثانوية	٢١	٣٤,٤%
المجموع	٦١	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (٢-٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية. تشير

النسب المئوية إلى أن المرحلة الابتدائية تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة ٤٥.٩٪، تليها

المرحلة الثانوية بنسبة ٣٤.٤٪، بينما تشكل المرحلة المتوسطة أقل نسبة حيث بلغت

١٩.٦٪.

ج- المؤهل العلمي:

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (٣-٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	٣	٤,٩ %
بكالوريوس	٥١	٨٣,٦ %
ماجستير	٤	٦,٥ %
دكتوراة	٣	٤,٩ %
المجموع	٦١	١٠٠ %

يوضح الجدول رقم (٣-٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. تشير النسب المئوية إلى أن المشاركين الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر، حيث بلغت ٨٣,٦ %. في المقابل، يشكل الحاصلون على الدبلوم ودرجة الدكتوراة ٤,٩ % لكل منهما، بينما تبلغ نسبة الحاصلين على درجة الماجستير ٦,٥ %.

د- عدد سنوات الخبرة:

فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٤-١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٤	٦,٥ %
أكثر من (١٠) سنوات	٥٧	٩٣,٥ %
المجموع	٦١	١٠٠ %

يوضح الجدول رقم (٤-١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. تشير النسب المئوية إلى أن المشاركين الذين يمتلكون خبرة تزيد عن ١٠ سنوات يمثلون النسبة الأكبر، حيث بلغت ٩٣,٥ %. بينما يشكل الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات نسبة ٦,٥ %.

أداة الدراسة وإجراءاتها :

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة عن أثر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس على تحسين نواتج التعلم. بعد إطلاع الباحثة على كثير من المصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم إعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول، وهي متعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ويضم متغيرين هي (الجنس - المرحلة الدراسية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني، وهو متعلق بالجداريات القيادية لدى مديري المدارس، ويتكون من (٦) محاور فرعية على النحو التالي:

❖ المحور (١): (التغيير التنظيمي)، ويتكون هذا المحور الرئيسي من (٦) فقرات.

❖ المحور (٢): (تطوير رأس المال البشري)، ويتكون هذا المحور من (٥) فقرات.

❖ المحور (٣): (التخطيط) ويتكون هذا المحور من (٥) فقرات.

❖ المحور (٤): (التوجه نحو النتائج)، ويتكون هذا المحور من (٦) فقرات.

❖ المحور (٥): (التقنية والاتصالات)، ويتكون هذا المحور الرئيسي من (٥) فقرات.

❖ المحور (٦): (الابتكار والإبداع)، ويتكون هذا المحور من (٥) فقرات.

الجزء الثالث، وهو متعلق بتحسين بنواتج التعلم، ويتكون من (١٠) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على أسئلة الاستبانة والمكون من خمس تقديرات هي عالية جداً (٥)، عالية (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).

(١). ويبين الجدول رقم ٤ فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج:

الجدول رقم (٤-٣) فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٥,٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١

صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحتوى، حيث عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات الاستبانة: تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي

مبينة في الجدول رقم (٥-٣) على النحو التالي:

الجدول رقم (٣-٥) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد فقرات المحور
١	التغيير التنظيمي	٠,٨٧٤	٦
٢	تطوير رأس المال البشري	٠,٨٣٦	٥
٣	التخطيط	٠,٧٣٩	٥
٤	التوجه نحو النتائج	٠,٨٩٦	٦
٥	التقنية والاتصالات	٠,٧٤١	٥
٦	الابتكار والإبداع	٠,٨٢٣	٥
٧	تحسين نواتج التعلم	٠,٦٩٩	١٠

يتضح من الجدول رقم (٣-٥) أن قيم معامل الثبات لفقرات محاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠.٦٩٩) و (٠.٨٩٦)، وهي قيم ثبات مرتفعة.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، قامت الباحثة بتصميم الاستبانة إلكترونياً عبر برنامج Google Forms وتوزيعها على عينة الدراسة من خلال تطبيق الواتس اب. تم الحصول على موافقة عينة الدراسة على المشاركة في تعبئة الاستبانة قبل توزيع الاستبانة عليهم وإخطارهم بأهداف الدراسة وأهميتها وأن كافة البيانات الخاصة بهم سيتم التعامل معها بكامل السرية. تم توزيع الاستبانات، وكان عدد الاستبانات التي استملتها الباحثة صالحة للتحليل هي (٦١) استبانة. تم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها احصائياً.

أساليب المعالجات الإحصائية

١. لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل المعلومات. وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي، حيث استخدمت المعالجات الإحصائية التالية:

٢. تم استخدام (معامل ألفا -كرونباخ) (Cronbach's Alpha Coefficient) وذلك لحساب الثبات للاستبانة ومحاورها.

٣. تم استخدام المتوسطات الحسابية Mean من أجل تحديد متوسط تقديرات عينة الدراسة للفقرات.

٤. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٥. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة.

خطوات بناء وتطبيق أداة الدراسة:

تم بناء وتطبيق أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تم جمع المعلومات النظرية الخاصة بالدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء مقدمة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها والإطار النظري لها.
- تم إعداد استبانة بناء على الدراسات السابقة. قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي تم إبدائها على أداة الدراسة سواء كانت حذفاً أو إضافة، أو تعديل صياغة بعد تحديد مواضع الضعف والالتباس .
- قامت الباحثة بإخراج الاستبانة بصورها النهائية.
- تم الانتهاء من تحكيم الأداة وإجراء التعديلات وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية.
- بعد التأكد من صدق الاستبانة ومعامل ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً.
- تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة من خلال إرسال الرابط الإلكتروني للاستبانة التي تم تصميمها من خلال الباحث. تم إرسال رسائل لعينة البحث المستهدفة عبر تطبيق الواتس أب وعبر الإيميل الإلكتروني ودعوتهم للمشاركة في ملء الاستبانة .
- استردت الباحثة الردود من المشاركين في الإجابة على الاستبانة إلكترونياً، وكانت جميع الإجابات صالحة للتحليل .
- قامت الباحثة بإدخال البيانات الخاصة بأدوات الدراسة التي تمت استعادتها في الحاسب الآلي لتحليل البيانات .
- تم استخراج النتائج حسب الأسئلة للتحقق من صحتها.
- تم تفسير النتائج في ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من اتفاق واختلاف.
- قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة، حيث يرتبط كل محور من محاور الاستبانة بتساؤل من تساؤلات الدراسة. يتكون محور الجداريات القيادية من (٦) محاور فرعية تمثل ست جداريات قيادية لدى مديري المدارس، ثم محور نواتج التعلم. تم عرض نتائج كل محور في جدول خاص مع التعليق على النتائج أسفل الجدول ومناقشة هذه النتائج في ضوء أدبيات البحث ذات الصلة والدراسات السابقة.

١- النتائج الخاصة بدرجة توفر الجداريات القيادية لدى مديري المدارس:

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة توفر الجداريات القيادية (التغيير التنظيمي - تطوير رأس المال البشري - التخطيط - التوجه نحو النتائج - التقنية والاتصالات - الابتكار والإبداع) من وجهة نظر العاملين بمكتب تخطيط الرياض، حيث تم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الموافقة لبيان الاستجابة على كل فقرة من فقرات كل محور:

الجدول رقم (٤-١) درجة توفر جداريات (التغيير التنظيمي) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	يتولى مديرة/ المدرسة إدارة التغيير بالمدرسة.	2	2	1	2	1	2.67	1.01	3	متوسطة
٢	يتسم مديرة/ المدرسة بالمرونة في إدارة المدرسة.	2	1	1	3	1	2.54	1.03	6	منخفضة
٣	يتكيف مديرة/ المدرسة بصورة سريعة مع المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المدرسة.	2	2	1	2	0	2.67	0.99	2	متوسطة
٤	يمتلك مديرة/ المدرسة القدرة على إدارة الأزمات.	2	1	1	5	0	2.59	1.03	5	منخفضة
٥	يطور مديرة/ المدرسة أنظمة المدرسة وإجراءاتها.	2	2	1	5	1	2.69	1.03	1	متوسطة
٦	يمتلك مديرة/ المدرسة القدرة على التعامل مع التغييرات والمستجدات.	2	2	1	4	0	2.66	1.00	4	متوسطة
المتوسط الكلي للمحور							٢,٦٤			

يوضح الجدول رقم (٤-١) درجة توفر جداريات (التغيير التنظيمي) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة، حيث يظهر المتوسط الحسابي للمؤشرات المختلفة. تتصدر المؤشر "يطور مدير/ة المدرسة أنظمة المدرسة وإجراءاتها" القائمة بمتوسط حسابي يبلغ ٢.٦٩، مما يشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على قدرة مدير على تطوير الأنظمة. يليه في الترتيب المؤشر "يتكيف مدير/ة المدرسة بصورة سريعة مع المتغيرات التي تحدث داخل وخارج المدرسة" ويتولى مدير/ة المدرسة إدارة التغيير بالمدرسة" بمتوسط ٢.٦٧، مما يظهر توافقاً متوسطاً حول قدرة مدير على التكيف وإدارة التغيير.

بعد ذلك، يأتي المؤشر "يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على التعامل مع التغييرات والمستجدات" بمتوسط ٢.٦٦، مما يعكس فهماً جيداً لدور مدير في مواجهة التحديات الجديدة. بينما ينخفض المتوسط الحسابي للمؤشر "يمتلك مدير/ة المدرسة القدرة على إدارة الأزمات" إلى ٢.٥٩، مما يعكس حاجة لتحسين هذه الجدارة. أخيراً، يتسم المؤشر "يتسم مدير/ة المدرسة بالمرونة في إدارة المدرسة" بأقل متوسط حسابي وهو ٢.٥٤، مما يشير إلى أن المرونة في الإدارة تحتاج إلى تعزيز.

بصفة عامة، يظهر المتوسط الكلي للمحور ٢.٦٤، مما يدل على أن جداريات (التغيير التنظيمي) لدى مديري المدارس تُصنف على أنها متوسطة، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب الأساسية.

الجدول رقم (٢-٤) درجة توفر جداريات (تطوير رأس المال البشري) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	يفوض مدير/ة المدرسة بعض صلاحياته للمرؤوسين .	21	20	15	4	1	2.64	1.02	1	متوسطة
٢	يدير مدير/ة المدرسة الأداء الوظيفي بشكل جيد.	26	19	15	1	0	2.52	0.98	3	منخفضة
٣	يمكن مدير/ة المدرسة العاملين من تطوير أنفسهم.	26	20	13	2	0	2.52	0.98	4	منخفضة
٤	يحفز مدير/ة المدرسة العاملين معه لتحقيق الأهداف المحددة.	24	20	11	6	0	2.52	1.04	2	منخفضة
٥	يشارك مدير/ة المدرسة المعارف مع بقية عناصر المجتمع المدرسي.	23	17	14	6	1	2.49	1.06	5	منخفضة
المتوسط الكلي للمحور							٢,٥٤			

يوضح الجدول رقم (٢-٤) درجة توفر جداريات (تطوير رأس المال البشري) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة. يتصدر المؤشر "يفوض مدير/ة المدرسة بعض صلاحياته للمرؤوسين" القائمة بمتوسط حسابي قدره ٢.٦٤، مما يشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على قدرة مدير في تفويض الصلاحيات. يأتي في المرتبة الثانية المؤشر "يدير مدير/ة المدرسة الأداء الوظيفي بشكل جيد" و"يمكن مدير/ة المدرسة العاملين من تطوير أنفسهم" و"يحفز مدير/ة المدرسة العاملين معه لتحقيق الأهداف المحددة" جميعها بمتوسط ٢.٥٢، مما يعكس توافقاً متوسطاً حول إدارة الأداء والتحفيز.

بينما يحتل المؤشر "يشارك مدير/ة المدرسة المعارف مع بقية عناصر المجتمع المدرسي" أدنى متوسط حسابي بلغ ٢.٤٩، مما يدل على ضرورة تعزيز هذا الجانب. بشكل عام، يُظهر المتوسط الكلي للمحور ٢.٥٤، ما يعكس تصنيفاً ضعيفاً للجداريات المتعلقة بتطوير رأس المال البشري، مع وجود مجال واضح للتحسين في بعض المؤشرات الأساسية.

الجدول رقم (٤-٣) درجة توفر جداريات (التخطيط) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	يستخدم مدير/ة المدرسة إحدى أدوات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.	19	20	13	7	2	2.64	1.08	1	متوسطة
٢	يفكر مدير/ة المدرسة بطريقة استراتيجية في إدارة العمل بالمدرسة.	21	19	13	6	2	2.57	1.07	4	منخفضة
٣	يخلق مدير/ة المدرسة جو تنافسي إيجابي داخل المدرسة مما يعزز من مكانة المدرسة.	19	17	17	8	0	2.61	1.06	2	متوسطة
٤	يضع مدير/ة المدرسة خطة استراتيجية للمدرسة ويعمل على تحقيقها.	22	19	15	3	2	2.59	1.04	3	منخفضة
٥	يملك مدير/ة المدرسة القدرة على التنبؤ بالمستقبل وإعداد ما يلزم لذلك.	2	1	1	6	1	2.49	1.06	5	منخفضة
المتوسط الكلي للمحور							٢,٥٨			

يوضح الجدول رقم (٤-٣) درجة توفر جداريات (التخطيط) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة. يتصدر المؤشر "يستخدم مدير/ة المدرسة إحدى أدوات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد" القائمة بمتوسط حسابي يبلغ ٢.٦٤، مما يدل على درجة متوسطة من الموافقة على فعالية استخدام أدوات التخطيط. يأتي بعده المؤشر "يخلق مدير/ة المدرسة جو تنافسي إيجابي داخل المدرسة مما يعزز من مكانة المدرسة" بمتوسط ٢.٦١، مما يشير إلى وجود اهتمام في تعزيز بيئة تنافسية.

في المرتبة الثالثة، يأتي المؤشر "يضع مدير/ة المدرسة خطة استراتيجية للمدرسة ويعمل على تحقيقها" بمتوسط ٢.٥٩، مما يعكس توافقاً متوسطاً حول أهمية التخطيط الاستراتيجي. بينما يحتل المؤشر "يفكر مدير/ة المدرسة بطريقة استراتيجية في إدارة العمل بالمدرسة" المرتبة الرابعة بمتوسط ٢.٥٧، مما يدل على حاجة لتعزيز التفكير الاستراتيجي. أخيراً، يأتي المؤشر "يملك مدير/ة المدرسة القدرة على التنبؤ بالمستقبل وإعداد ما يلزم لذلك" بأدنى متوسط ٢.٤٩، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذه الجدارية.

بصفة عامة، يُظهر المتوسط الكلي للمحور ٢.٥٨، مما يعكس تصنيفاً ضعيفاً للجداريات المتعلقة بالتخطيط، مع وجود مجالات بحاجة إلى تطوير وتحسين في بعض الجوانب الأساسية. الجدول رقم (٤-٤) درجة توفر جداريات (التوجه نحو النتائج) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	يقيس مدير/ة المدرسة المدخلات ويقارنها بالمخرجات	17	23	14	4	3	2.79	1.1	2	متوسطة
٢	يشرف مدير/ة المدرسة على المهام المتعلقة بنتائج الطلاب	29	17	11	3	1	2.34	1.07	6	منخفضة
٣	يهتم مدير/ة المدرسة بمطابقة معايير الجودة بالعمل داخل المدرسة	22	22	10	6	1	2.61	1.06	3	متوسطة
٤	يدير مدير/ة المدرسة الأنشطة داخل المدرسة بشكل فعال	21	20	13	6	1	2.61	1.05	4	متوسطة
٥	يطبق مدير/ة المدرسة الشفافية والإفصاح في عملة	21	19	13	6	2	2.57	1.07	5	منخفضة
٦	يقيس مدير/ة المدرسة النتائج بمؤشرات ومحكات الأداء	17	25	15	2	2	2.87	1.05	1	متوسطة
المتوسط الكلي للمحور							٢,٦٣			

يوضح الجدول رقم (٤-٤) درجة توفر جداريات (التوجه نحو النتائج) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة. يتصدر المؤشر "يقيس مدير/ة المدرسة النتائج بمؤشرات ومحكات الأداء" القائمة بمتوسط حسابي قدره ٢.٨٧، مما يدل على توافق متوسط مرتفع حول قدرة مدير على قياس النتائج بشكل فعال. يليه المؤشر "يقيس مدير/ة المدرسة المدخلات ويقارنها بالمخرجات" بمتوسط ٢.٧٩، مما يعكس اهتماماً ملحوظاً في تقييم الأداء.

في المرتبة الثالثة، يأتي المؤشر "يهتم مدير/ة المدرسة بمطابقة معايير الجودة بالعمل داخل المدرسة" و"يدير مدير/ة المدرسة الأنشطة داخل المدرسة بشكل فعال" بمتوسط ٢.٦١، مما يشير إلى أهمية الالتزام بمعايير الجودة والفعالية في إدارة الأنشطة. بينما يحتل المؤشر "يطبق مدير/ة المدرسة الشفافية والإفصاح في عمله" المرتبة الخامسة بمتوسط ٢.٥٧، مما يدل على حاجة لتعزيز الشفافية في العمليات.

أخيراً، يأتي المؤشر "يشرف مدير/ة المدرسة على المهام المتعلقة بنتائج الطلاب" بأدنى متوسط ٢.٣٤، مما يشير إلى ضرورة تحسين الإشراف على نتائج الطلاب لتحقيق أداء أفضل.

بصفة عامة، يُظهر المتوسط الكلي للمحور ٢.٦٣، مما يعكس تصنيفاً متوسطاً للجداريات المتعلقة بالتوجه نحو النتائج، مع وجود مجالات محددة تحتاج إلى تطوير وتحسين.

الجدول رقم (٤-٥) درجة توفر جداريات (التقنية والاتصالات) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	يوظف مدير/ة المدرسة التقنيات الحديثة في إدارة المدرسة	20	22	16	1	2	2.74	1.03	2	متوسطة
٢	يحث مدير/ة المدرسة المعلمين والمتعلمين على استخدام تقنيات التعليم	22	25	11	3	0	2.72	1	3	متوسطة
٣	يعمل مدير/ة المدرسة على توفير الأجهزة التقنية الحديثة بالمدرسة	19	17	17	6	2	2.61	1.07	5	متوسطة
٤	يوفر مدير/ة المدرسة مركزاً لمصادر التعلم داخل المدرسة	18	20	15	8	0	2.69	1.06	4	متوسطة
٥	يستخدم مدير/ة المدرسة البرامج الإلكترونية المعدة من قبل الوزارة	21	26	10	4	0	2.75	1.01	1	متوسطة
المتوسط الكلي للمحور							٢,٧٠			

يوضح الجدول رقم (٤-٥) درجة توفر جداريات (التقنية والاتصالات) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة. يتصدر المؤشر "يستخدم مدير/ة المدرسة البرامج الإلكترونية المعدة من قبل الوزارة" القائمة بمتوسط حسابي يبلغ ٢.٧٥، مما يدل على توافق متوسط مرتفع حول استخدام البرامج الإلكترونية في الإدارة. يليه المؤشر "يوظف مدير/ة المدرسة التقنيات الحديثة في إدارة المدرسة" بمتوسط ٢.٧٤، مما يشير إلى فعالية استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة.

في المرتبة الثالثة، يأتي المؤشر "يحث مدير/ة المدرسة المعلمين والمتعلمين على استخدام تقنيات التعليم" بمتوسط ٢.٧٢، مما يعكس أهمية تشجيع استخدام التقنيات في العملية التعليمية. بينما يحتل المؤشر "يوفر مدير/ة المدرسة مركزاً لمصادر التعلم داخل المدرسة" المرتبة الرابعة بمتوسط ٢.٦٩، مما يدل على وجود اهتمام بتوفير مصادر التعلم. أخيراً، يأتي المؤشر "يعمل مدير/ة المدرسة على توفير الأجهزة التقنية الحديثة بالمدرسة" بأدنى متوسط ٢.٦١، مما يشير إلى حاجة لتحسين توفير الأجهزة التقنية اللازمة.

بصفة عامة، يُظهر المتوسط الكلي للمحور ٢.٧٠، مما يعكس تصنيفاً متوسطاً للجداريات المتعلقة بالتقنية والاتصالات، مع وجود مجالات تحتاج إلى تطوير وتحسين.

الجدول رقم (٤-٦) درجة توفر جداريات (الابتكار والإبداع) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	يعمل مدير/ة المدرسة ببناء نظام للتحسين المستمر وتطبيقه داخل المدرسة.	18	23	13	6	1	2.75	1.05	3	متوسطة
٢	يملك مدير/ة المدرسة أفكاراً مبتكرة وغير تقليدية ويطبقها داخل المدرسة.	11	21	18	9	2	2.89	1.1	1	متوسطة
٣	يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين والمتعلمين على الإبداع.	22	18	13	7	1	2.52	1.08	5	منخفضة
٤	يوفر مدير/ة المدرسة المصادر التي تساعد على الابتكار والإبداع.	13	19	18	9	2	2.79	1.1	2	متوسطة
٥	يرحب مدير/ة المدرسة بأي فكرة مبتكرة وجديدة ويقوم بتطبيق المناسب منها.	20	22	13	6	0	2.69	1.03	4	متوسطة
المتوسط الكلي للمحور							٢,٧٣			

يوضح الجدول رقم (٤-٦) درجة توفر جداريات (الابتكار والإبداع) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة. يتصدر المؤشر "يملك مدير/ة المدرسة أفكاراً مبتكرة وغير تقليدية ويطبقها داخل المدرسة" القائمة بمتوسط حسابي يبلغ ٢.٨٩، مما يدل على توافق متوسط مرتفع حول قدرة مدير على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. يليه المؤشر "يوفر مدير/ة المدرسة المصادر التي تساعد على الابتكار والإبداع" بمتوسط ٢.٧٩، مما يعكس اهتماماً في توفير بيئة ملائمة للإبداع.

في المرتبة الثالثة، يأتي المؤشر "يعمل مدير/ة المدرسة ببناء نظام للتحسين المستمر وتطبيقه داخل المدرسة" بمتوسط ٢.٧٥، مما يشير إلى أهمية تطبيق نظم التحسين المستمر. بينما يحتل المؤشر "يرحب مدير/ة المدرسة بأي فكرة مبتكرة وجديدة ويقوم بتطبيق المناسب منها" المرتبة الرابعة بمتوسط ٢.٦٩، مما يدل على استعداد مدير لاستقبال الأفكار الجديدة. أخيراً، يأتي المؤشر "يشجع مدير/ة المدرسة المعلمين والمتعلمين على الإبداع" بأدنى متوسط ٢.٥٢، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التشجيع على الإبداع داخل المدرسة.

بصفة عامة، يُظهر المتوسط الكلي للمحور ٢.٧٣، مما يعكس تصنيفاً متوسطاً للجداريات المتعلقة بالابتكار والإبداع، مع وجود مجالات بحاجة إلى تطوير وتحسين.

الجدول رقم (٤-٨) المتوسطات الحسابية للجداريات القيادية لدى مديري المدارس

م	الجداريات القيادية	المتوسط الحسابي	الترتيب	الموافقة
---	--------------------	-----------------	---------	----------

١	التغيير التنظيمي	٢,٦٤	٣	متوسطة
٢	تطوير رأس المال البشري	٢,٥٤	٦	منخفضة
٣	التخطيط	٢,٥٨	٥	منخفضة
٤	التوجه نحو النتائج	٢,٦٣	٤	متوسطة
٥	التقنية والاتصالات	٢,٧٠	٢	متوسطة
٦	الابتكار والإبداع	٢,٧٣	١	متوسطة

يوضح الجدول رقم (٤-٨) ترتيب الجداريات القيادية لدى مديري المدارس حسب ما يراها المعلمين. تتصدر جدارة "الابتكار والإبداع" القائمة بمتوسط ٢.٧٣، في المرتبة الثانية، تأتي جدارة "التقنية والاتصالات" بمتوسط ٢.٧٠، يتبع ذلك جدارة "التغيير التنظيمي" بمتوسط ٢.٦٤ في المرتبة الثالثة. أما جدارة "التوجه نحو النتائج" فقد حصلت على متوسط ٢.٦٣ في المرتبة الرابعة، يأتي بعد ذلك جدارة "التخطيط" بمتوسط ٢.٥٨ في المرتبة الخامسة، وأخيراً، تأتي جدارة "تطوير رأس المال البشري" بمتوسط ٢.٥٤ في المرتبة السادسة.

تأتي جدارة الابتكار والإبداع في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبارة (٢٠٢٤)، Kin & Kareem (٢٠١٩)، حيث أكدت هذه الدراسة أهمية جداريات الابتكار والإبداع لدى المديرين التربويين، وذلك لأن الابتكار والإبداع يحدد قدرة مدير التربوي على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها، ووجود الرؤية، وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. بينما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Ebrahim (٢٠٢٠) التي توصلت إلى انخفاض جداريات تعزيز الإنجازات لدى عينة الدراسة.

وبالمرتبة الثانية جاءت جدارة التقنية والاتصالات بمتوسط حسابي (٢.٧٠)، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة التويجري (٢٠١٨)، الشريف (٢٠١٥)، والعتيبي (٢٠١٩) التي أكدت على أن الجداريات التقنية هي جداريات حيوية للمدير التربوي وذلك لدور التقنية في التعليم والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من منظومة التعليم وفي تصميم المناهج والأنشطة. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Kin & Kareem (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن الثقافة الرقمية من أهم جداريات المدير التربوي في العصر الحديث وأنه لا يوجد المدير التربوي يستطيع القيام بمهامه المطلوبة منه دون أن يمتلك المعرفة التكنولوجية والرقمية والتي تعتبر جزءاً أصيلاً من مهارات القرن الحادي والعشرين.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت جدارة التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة كل من Kin & Kareem (٢٠١٩) و Welch & Hodge

(٢٠١٨) التي أكدت أن أهم جداريات المدير التربوي هي القدرة على الإدارة والتغيير. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المالكي (٢٠٢٤) التي أكدت قدرة مدير التربوي على توقع تأثير التغييرات، ودراسة مجدلاوي (٢٠٢٤) التي أكدت إدارة التغيير من الجداريات القيادية التي يجب أن يمتلكها المدير التربوي. ومن جهة أخرى، تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Kin وآخرين (٢٠٢٠) التي توصلت إلى كفاءة مديري المدرسة في مجالات الجداريات القيادية ماعدا تشجيع التغيير وحل الصراع.

وتأتي جدارة التوجه نحو النتائج بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢٠٦٣)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Macassa et al., 2019) التي توصلت إلى أن تحقيق النتائج من أهم الجداريات القيادية لقادة المدارس المسؤولين عن المدارس الفلبينية في الخارج، ونتيجة دراسة جبارة (٢٠٢٤) فيما يتعلق بسعي الإدارة المدرسية إلى اعتماد معايير جودة الأداء بالمجال الإداري، وكذلك دراسة الحسيني (٢٠١٥) التي ركزت على الجدارة المتعلقة بمجال توكيد الجودة والمساءلة، ومع نتائج دراسة الرشيد (٢٠٢٤) التي أكدت على أن نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه تعتبر من جداريات مدير التربوي الرئيسة.

وفي المرتبة قبل الأخيرة، جاءت جدارة التخطيط كثاني أقل الجداريات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الروضة بمتوسط حسابي (٢٠٥٨)، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة التويجري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن واقع أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بإدارة القضايا الإستراتيجية في ضوء بعض الخبرات الدولية كانت "متوسطة"، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشريف (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي من أبرز الجداريات القيادية للقيادات في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مجدلاوي (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي من الجداريات التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس في عصر الإدارة.

وفي المرتبة الأخيرة، جاءت جدارة تطوير رأس المال البشري كأقل الجداريات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الروضة بمتوسط حسابي (٢٠٥٤)، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Ebrahim (٢٠٢٠) التي أكدت أن النمو المهني وتوفير حوافز للمعلمين والطلاب وتقديم الدعم والموارد التأثير على النجاح من الجداريات القيادية اللازمة للمدراء التربويين. كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع

نتائج دراسة جبارة (٢٠٢٤) التي أكدت اهتمام الإدارة المدرسية بإعداد البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات المعلمين. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرشيدى (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن واقع أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين في ضوء بعض الخبرات الدولية كان دون المستوى المأمول. من ناحية أخرى، تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسيني (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن من الأسس الفكرية للجداريات القيادية هو تأكيد الجداريات على العنصر البشري.

٢- النتائج الخاصة بتحسين نواتج التعلم:

فيما يلي نتائج الدراسة المتعلقة بتحسين نواتج التعلم من وجهة نظر العاملين بمكتب تخطيط الرياض، حيث تم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الموافقة لبيان الاستجابة على كل فقرة من فقرات كل محور:

الجدول رقم (٤-٩) مستوى تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة

م	المؤشرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	ألاحظ أن الطلاب أحرزوا تقدماً ملحوظاً في فهم المواد الدراسية.	14	17	22	8	0	2.77	1.04	10	متوسطة
٢	تحسنت نتائج الطلاب الأكاديمية في فصولي هذا العام مقارنة بالعام الماضي	13	16	26	5	1	2.82	1.03	6	متوسطة
٣	يشارك الطلاب في المناقشات الصفية بشكل أكثر فعالية.	12	27	10	7	0	2.77	1.05	8	متوسطة
٤	أستطيع توفير موارد تعلم أفضل تلبي احتياجات الطلاب.	14	17	22	8	0	2.77	1.04	9	متوسطة
٥	ألاحظ تحسناً في مهارات الطلاب الدراسية (مثل القراءة، الكتابة، والحساب).	13	16	26	5	1	2.82	1.03	5	متوسطة
٦	أرى تحسناً في قدرة الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات.	12	17	21	10	1	2.79	1.08	7	متوسطة
٧	ألاحظ استخدام الطلاب للتكنولوجيا بشكل أفضل في تعلمهم.	12	23	19	6	1	2.95	1.06	2	متوسطة
٨	ألاحظ زيادة في دافعية الطلاب للتعلم وتحقيق النجاح.	11	18	22	8	2	2.85	1.08	3	متوسطة
٩	أرى أن الطلاب يتعاملون مع التحديات الأكاديمية بشكل إيجابي.	11	16	26	6	2	2.85	1.07	4	متوسطة
١٠	أشعر أنني أساهم في تحقيق نتائج إيجابية في تعلم الطلاب من خلال الدعم المقدم لهم.	17	28	15	1	0	2.97	0.97	1	متوسطة
المتوسط الكلي للمحور							٢,٨٤			

يوضح الجدول رقم (٤-٩) مستوى تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة، حيث يعكس مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن تجاربهم. يتصدر المؤشر "أشعر أنني أساهم في تحقيق نتائج إيجابية في تعلم الطلاب من خلال الدعم المقدم لهم" بمتوسط ٢.٩٧، مما يعكس وعي المعلمين بدورهم الفعال في تحسين نواتج التعلم. في المرتبة الثانية يأتي المؤشر "ألاحظ استخدام الطلاب للتكنولوجيا بشكل أفضل في تعلمهم" بمتوسط ٢.٩٥. يشير هذا إلى أهمية دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، حيث يعزز استخدام الأدوات التكنولوجية من تجربة التعلم ويزيد من فعالية تفاعل الطلاب.

كما يظهر المؤشر "ألاحظ زيادة في دافعية الطلاب للتعلم وتحقيق النجاح" بمتوسط ٢.٨٥، مما يدل على قدرة المعلمين على تعزيز الدافعية لدى الطلاب. يتزامن مع ذلك المؤشر

"أرى أن الطلاب يتعاملون مع التحديات الأكاديمية بشكل إيجابي"، الذي حصل أيضاً على متوسط ٢.٨٥.

يتبع ذلك المؤشر "ألاحظ تحسناً في مهارات الطلاب الدراسية (مثل القراءة، الكتابة، والحساب)" بمتوسط ٢.٨٢، مما يشير إلى تقدم ملموس في المهارات الأساسية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على جودة التعليم. كما يعكس مؤشر "تحسنت نتائج الطلاب الأكاديمية في فصولي هذا العام مقارنة بالعام الماضي" نفس المتوسط، مما يدل على تحسن عام في الأداء الأكاديمي.

أيضاً، يُظهر المؤشر "أرى تحسناً في قدرة الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات" بمتوسط ٢.٧٩ أن الطلاب بدأوا في تطوير مهارات التفكير النقدي، وهو عنصر أساسي في التعلم الفعال. يأتي بعده المؤشر "يشارك الطلاب في المناقشات الصفية بشكل أكثر فعالية" بمتوسط ٢.٧٧، مما يدل على تحسن تفاعل الطلاب في الصف، وهو ما يعزز من بيئة التعلم التفاعلية.

علاوة على ذلك، يظهر المؤشر "أستطيع توفير موارد تعلم أفضل تلبي احتياجات الطلاب" بمتوسط ٢.٧٧، مما يعكس قدرة المعلمين على تقديم موارد ملائمة، ولكنه يحتاج إلى تحسين لتحقيق نتائج أفضل. أخيراً، يأتي المؤشر "ألاحظ أن الطلاب أحرزوا تقدماً ملحوظاً في فهم المواد الدراسية" بأدنى متوسط ٢.٧٧، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في فهم الطلاب للمواد الدراسية، وهو ما يتطلب مزيداً من الاستراتيجيات التعليمية.

بصفة عامة، يُظهر المتوسط الكلي للمحور ٢.٨٤، مما يعكس تصنيفاً متوسطاً لمستوى تحسين نواتج التعلم، مع وجود مجالات واضحة تحتاج إلى تطوير وتحسين.

يتبين من هذه النتيجة أن مستوى تحسين نتائج التعلم كان متوسطاً وخاصة فيما يتعلق بتقدم الطلاب في فهم المواد الدراسية وتحسن نتائجهم الأكاديمية ومشاركتهم في المناقشات الصفية وتحسن مهارات الكتابة والقراءة لديهم. كما بينت نتائج الدراسة أن القدرة على استخدام التقنية والتفكير النقدي وحل المشكلات والتعامل مع التحديات الأكاديمية والتعلم الذاتي كان متوسطاً أيضاً. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شراييلي (٢٠٢٠) والبقمي (٢٠٢٤) التي بينت أن نتائج التعلم بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية تحتاج إلى مزيد من جهود التطوير وخاصة فيما يتعلق بتطوير المهارات الرئيسية لدى المتعلمين وتشجيع استخدام التقنية وتعزيز مهارات التفكير في المناهج الدراسية. كما تتفق نتائج هذا البحث مع

نتائج دراسة التوجيهي (٢٠١٨) التي أوصت بضرورة قيام مديري المدارس بتشجيع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة والوسائل التعليمية التي تساهم في تحسين مستوى عملية التعلم وجذب الطلاب للعملية التعليمية وتحسين مستويات التحصيل الدراسي. كما تتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن أهمية دور مدير التربوي في حث الطلاب والمعلمين على الابتكار والإبداع وتوفير الوسائل التعليمية والأنشطة التي من شأنها تعزيز التفكير والإبداع في المجتمع المدرسي. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحسيني (٢٠١٥) التي كشفت أن للإدارة المدرسية دور كبير في اكتشاف المواهب وتنمية ميول وقدرات الطلاب وفق منظومة مدرسية مدروسة.

٣- العلاقة الإحصائية بين الجداريات القيادية لدى مدير المدارس وتحسين نواتج التعلم لمعرفة إذا ما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجداريات القيادية لدى مديري المدارس وتحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين بمكتب تعليم الروضة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٤-١٠):

الجدول رقم (٤-١٠) العلاقة الإحصائية بين الجداريات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى تحسين نواتج التعلم

م	الجداريات القيادية	تحسين نواتج التعلم	
		معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
١	التغيير التنظيمي	*٠,٢١١	٠,٠١٣
٢	تطوير رأس المال البشري	*٠,١٨٧	٠,٠٣٢
٣	التخطيط	*٠,١٦٦	٠,٠١٢
٤	التوجه نحو النتائج	*٠,٢٣١	٠,٠١٥
٥	التقنية والاتصالات	*٠,١٩٤	٠,٠٣٩
٦	الابتكار والإبداع	*٠,١٧٦	٠,٠١٧

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجداريات القيادية لدى مديري المدارس وتحسين نواتج التعلم، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين كلاً من (التغيير التنظيمي، تطوير رأس المال البشري، التخطيط، التوجه نحو النتائج، التقنية والاتصالات، والابتكار والإبداع) وتحسين نواتج التعلم عند مستوى دلالة ٠,٠١٣، ٠,٠٣٢، ٠,٠١٢، ٠,٠١٥، ٠,٠٣٩ و ٠,٠١٧، وهي جميعها مستويات دلالة تشير إلى وجود درجة ارتباط قوية لأنها أكبر من (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود تأثير للجداريات القيادية لدى مديري المدارس على تحسين نواتج التعلم. وتتفق نتائج هذه

الدراسة مع نتائج دراسة شراحيلى (٢٠٢٠) ودراسة البقمى (٢٠٢٤) التي أكدت على دور مديري المدارس في تحسين نواتج التعلم، حيث أكدت هذه الدراسات أهمية مهارات وقدرات مديري المدارس في دعم التعلم، مما يعكس التزام هذه الإدارة بتحقيق النجاح الأكاديمي. لذا، فإن تعزيز دور مديري المدارس يعد خطوة أساسية نحو تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب.

الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن صياغة الاستنتاجات التالية:

١. بينت نتائج الدراسة مستوى توفر الجداريات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام كما يراها المعلمين بمكتب تعليم الروضة جاء متوسطاً بشكل عام.
٢. بينت نتائج الدراسة أن هناك ٤ جداريات قيادية من ضمن ٦ جداريات شملتها الدراسة جازت على متوسط حسابي متوسط تراوح ما بين (٢.٧٣) و (٢.٦٣)، حيث جاءت جدارة الابتكار والإبداع بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، ثم جدارة التقنية والاتصالات بمتوسط حسابي (٢.٧٠)، ثم جدارة التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، ثم جدارة التوجه نحو النتائج بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢.٦٣)، على التوالي.
٣. من ناحية أخرى، حصلت جدارتين على متوسطات حسابية منخفضة، حيث جاءت جدارة التخطيط كثاني أقل الجداريات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الروضة بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، وفي المرتبة الأخيرة، جاءت جدارة تطوير رأس المال البشري كأقل الجداريات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم العام بمكتب تعليم الروضة بمتوسط حسابي (٢.٥٤).
٤. بينت نتائج الدراسة أن مستوى تحسين نتائج التعلم كان متوسطاً بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وخاصة فيما يتعلق بتقديم الطلاب في فهم المواد الدراسية وتحسن نتائجهم الأكاديمية ومشاركتهم في المناقشات الصفية وتحسن مهارات الكتابة والقراءة لديهم.
٥. أوضحت نتائج الدراسة أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجداريات القيادية لدى مديري المدارس وتحسين نواتج التعلم، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين كلٍ من (التغيير التنظيمي، تطوير رأس المال

البشري، التخطيط، التوجه نحو النتائج، التقنية والاتصالات، والابتكار والإبداع وتحسين نواتج التعلم.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- التطوير المهني لمديري المدارس بتصميم وتنظيم الدورات التدريبية التي تسهم في إكسابهم للجداريات المطلوبة للعمل وخاصة جداريات التخطيط وتطوير رأس المال البشري.
- تطوير آليات اختيار وتعيين مديري المدارس بحيث تشمل اختبارات لجداريات مديري المدارس وقدراتهم ومهاراتهم على الابتكار والإبداع والتغيير والتخطيط وتطوير العناصر البشرية بالمنظومة التعليمية.
- تنفيذ نظام تقييم دوري لأداء المديرين، يتضمن ملاحظات من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد مجالات التحسين وتقديم الدعم المناسب.
- دعم مديري المدارس في الحصول على موارد تعليمية حديثة ومتنوعة، مثل التكنولوجيا التعليمية والمناهج المتطورة، مما يساهم في تحسين تجربة التعلم للطلاب.
- إعطاء الصلاحيات الكافية لمديري المدرسة بما يسمح لهم بتفويض بعض صلاحياتهم للمرؤوسين بالمدرسة، وتفرغهم لممارسة المهام الأكثر أهمية.
- زيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمديري المدارس، بما يعزز من قدرتهم على التطوير والتجديد.
- تشجيع مديري المدارس على تعزيز ثقافة التعلم المستمر بين المعلمين والطلاب من خلال توفير فرص للتطوير المهني، والمشاركة في المجتمعات التعليمية، وتبادل الخبرات. هذا يعزز من جودة التعليم ويرفع من نواتج التعلم.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

بناء على ما سبق، تقترح الباحثة الدراسات التالية كدراسات مستقبلية:

١. إجراء دراسة ميدانية عن المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام في التطور والتنمية المهنية وبناء الجداريات القيادية لديهم.

٢. دراسة العلاقة بين برامج التدريب المهني المستمر للمديرين وتحسين مهاراتهم القيادية. ستركز هذه الدراسة على كيفية تأثير هذه البرامج على نواتج التعلم ومدى نجاحها في تطوير القدرات القيادية.
٣. يمكن إجراء دراسة حول كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين الجداريات القيادية لدى مديري المدارس. سيتم التركيز على التطبيقات والأدوات الرقمية التي يمكن أن تدعم الإدارة الفعالة وتسهيل التواصل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

المراجع

المراجع العربية

- الإطار السعودي للجداريات القيادية. (٢٠١٩). أكاديمية تطوير القيادات الإدارية. معهد الإدارة العامة. الرياض.
- البقي، محميد بن مشعل هلال. (٢٠٢٤). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بتفهننا الأشرف، ٢ (٤)، ٢١٦-٢٦٦.
- البلوي، نور بنت صالح. (٢٠١٥). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية [أطروحة دكتوراه]. الجامعة الأردنية. عمان.
- التويجري، صالح أحمد. (٢٠١٨). ممارسات تقويم أداء المعلم لدى مديري المدارس في منطقة الرياض. مجلة العلوم التربوية، ٣٦ (٣)، ٩١-١١٦.
- جبارة، وسيم بسام (٢٠٢٤). الجداريات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مدينة الطيبة وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤٠ (٤)، ٢٠٦-٢٢٧.
- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (٢٠٠٧). تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي. المؤتمر السنوي الخامس عشر، ٢٨ يناير عام ٢٠٠٧.
- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. جمهورية مصر العربية. الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، ٥ (٢)، ١٥-٦٤.
- الحوالدة، محمد. (٢٠٠٤). أسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي. دار المسيرة.
- الداود، حسن بن عبد العزيز. (٢٠١٨). درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٢ (٤)، ١٧-٥١.

دومي، حسن احمد. (٢٠١٠). درجة تقدير معلمي العلوم لأهمية الكفايات التكنولوجية في تحسين أدائهم المهني. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٢٦ (٣)، ٤٣٩-٤٨١.

الرشيدي، مريم بخيت سليمان. (٢٠٢٤). واقع الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٦ (٤)، ١٤٩٥-١٥١٢.

رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). رؤية ٢٠٣٠/ <https://vision2030.gov.sa/> سعادة، رشيد. (٢٠١١). مهارات وخصائص مدير التربوي الفعال. دراسات نفسية وتربوية، ٣٢٦ - ٣٣٩، (٦).

سليمان، عبد الرحمن سيد (٢٠١٤). مناهج البحث. عالم الكتب. السميح، عبد المحسن بن محمد. (٢٠٠٩). دراسات في الإدارة المدرسية. دار الحامد للنشر. عمان.

شراحيلي، جابر بن عبد الله حسن. (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات مديري المدارس ومشرفيها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١٨ (١١٨)، ٢١٣-٢٤٥.

الشريف، ناجي حسين ناجي. (٢٠١٥). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ١٠ (٢)، ١٥٩-١٧٧.

الصبيحي، عبدة يحيي (٢٠٢٢). الأدوار القيادية لمديري المدارس في تحسين نواتج التعلم: دراسة ميدانية في مكتب التعليم بمحافظة البرك [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.

الطائي، حميد وصالح، أحمد علي وجهاد، فاضل. (٢٠١٨). إدارة الجداريات والمواهب: مدخل شمولي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.

عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. دار النشر للجامعات.

العتيبي، شيخة سلطان. (٢٠١٩). تطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠ [رسالة ماجستير]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.

الغامدي، سعيد محمد. (٢٠١٧). درجة أهمية تطوير أداء الإدارة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية ببنها، ٢٨ (١١٢)، ٣٨٢-٣٢٩

الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم (٢٠٠٣). كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء (ط١). دار الشروق النشر والتوزيع.

قاموس الجداريات. (٢٠١٦). مفهوم الجدارية. مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية. الرياض.

المالكي، سلطان بن حسين محسن. (٢٠٢٤). أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٥٠ (١)، ٧٩-١٢٨.

مجدلاوي، فداء عبد الرؤوف صالح (٢٠٢٤). الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين وسبل تطويرها انموذج مقترح على ضوء خبرات عالمية [أطروحة دكتوراة]. الجامعة العربية الأمريكية. فلسطين.

الملكوي، ابراهيم الخلوف. (٢٠١٧). الجداريات الجوهرية الطاقة نحو التفوق. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الأردن.

المراجع الأجنبية

- Adams, D. & Muthiah, V. (2020). School Principals and 21st Century Leadership Challenges: A Systematic Review. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 5(1), 189-210.
- Battilana, J., and Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The Case of Commercial Microfinance Organization. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
- Bhattacharyya, E. (2019). Leadership Competencies and Leadership Style in Aspiring Cluster Schools of Excellence. *Pertamina Journal of Social Sciences & Humanities*, 27(2).
- Ebrahim, A. (2020). *Instructional Leadership Competencies as Interpreted by New School Principals*. Doctoral Dissertation. University of Portland. USA.
- Hartig, J., Klieme, E., & Leutner, D. (Eds.). (2008). *Assessment of competencies in educational contexts*. Hogrefe Publishing. USA.
- Hawkins, M. (2013). *Leadership Competencies that Enable Results: A Guide to Coaching Leaders to Lead as Coaches*. Book Baby: USA.
- Hsu, P. (2010). *A study of the relationship between elementary/junior high school administrators' perceptions on technological leadership and minority students' information literacy* (Unpublished Master's Thesis). Tamang University. Taiwan.
- Kadela, T. (2002). *Technology leadership of elementary principals: Standards, competencies, and integration* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Seton Hall University. New Jersey.
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' competencies that make a difference in the era of Education 4.0: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 214-225.
- Kin, T. M., Kareem, O. A., Musa, K., Ghouri, A. M., & Khan, N. R. (2020). Leading sustainable schools in the era of Education 4.0: identifying school leadership competencies in Malaysian secondary schools. *International Journal of Management in Education*, 14(6), 580-610.
- Lawrence, D. (2004). *An Analysis of the Aspiring Principal Preparation Programs Provided by Florida School Districts*. Universal Publishers. Florida.
- Lee, L. K., Tran, T., Le, H. T. T., & Le, T. T. T. (2020). A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces. *Management in Education*, 0892020620918254.
- Macassa, J. P., Acosta, I. C., & Malaga Po, E. P. (2019). Determinants of Core Competencies of School Leaders Managing Philippine Schools Overseas: A Guide to Stakeholders and School Owners. *Universal Journal of Educational Research*, 7(6), 1458-1468.

- National Institute of Education (2018). *A Teacher Education Model for the 21st Century*. National Institute of Education. Singapore.
- Norton, S. (2013). *Competency-Based Leadership: A Guide for High Performance in the Role of the School Principal*. Rowman & Littlefield Education. UK.
- Romeo, L.L. & Caingcoy, M. E. (2020). School Performance, Leadership and Core Behavioral Competencies of School Heads: Does a Higher Degree Matter. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 6(5).
- Saleema, K. (2015). Leadership competency model for Islamic school leaders. *International Journal of Humanities and Management Sciences*, 3(2), 86.
- Welch, J., & Hodge, M. (2018). Assessing impact: the role of leadership competency models in developing effective school leaders. *School Leadership & Management*, 38(4), 355-377.