



فلسفة قادة المدارس الثانوية وعلاقتها بنتائج الاختبار التحصيلي
لطلابهم بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية
**The philosophy of high school leaders and its
relationship to the Scholastic Achievement Test results
of their students in Riyadh, Saudi Arabia**

الباحث: د. عبدالعزيز بن سالم النوح

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

جامعة الملك سعود - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية

البريد الإلكتروني aalnooh@ksu.edu.sa

فلسفة قادة المدارس الثانوية وعلاقتها بنتائج الاختبار التحصيلي لطلابهم بمدينة الرياض
بالمملكة العربية السعودية

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فلسفة قائد المدرسة الثانوية ونتائج طلابه في اختبارات التحصيل الدراسي التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والمقابلة أداة للدراسة وطبقت على عينة من قادة المدارس عددهم (12)، ومعلمي تلك المدارس وعددهم (11) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

اتفق قادة المدارس على القيم التي يمتلكونها (المثابرة والوضوح، والامانة، والتثبت وعدم الاستعجال والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وعلى أن المعلم أهل للثقة، وعلى الأمور التي تحفز المعلمين (شكر المعلم شفهيًا وكتابيًا والثناء على المعلم أمام طلابه وزملائه المعلمين) وعلى كيفية معالجة أخطاء المعلمين (التعامل بالحكمة وبالرفق، وبالترج في محاسبة المعلم على أخطائه، وبتقدير الظروف، ثم المناصحة، والتنبيه الشفهي، ثم التنبيه الكتابي، وتطبيق النظام)، وعلى أن دورهم في تطوير الآخرين ينحصر في التوجيه والموافقة على أخذ الدورات التدريبية، وعلى عدم التسامح مع السلوكيات غير الأخلاقية في مدارسهم.

اختلف بعض قادة المدارس التي حصل طلابهم على درجات أعلى في اختبار التحصيل الدراسي في أن أولوياتهم متعلقة بالتخطيط وبالقضايا الطلابية وبعض قادة المدارس التي حصل طلابهم على درجات أقل في اختبار التحصيل الدراسي كانت أولوياتهم تتعلق بتطبيق النظام والبعد عن الصراعات، كما اختلف قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات عالية في اختبار التحصيل الدراسي في الأمور المحببة لهم فهم يرون أن الأمور المحببة تأتي من إدارة التعليم (خارج المدرسة)، بينما قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في اختبار التحصيل الدراسي فهم يرون أن الأمور المحببة لهم تكون من داخل المدرسة، كما اختلفوا في مفهوم القيادة فقادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبار التحصيل الدراسي يرون أن القيادة تعني تحقيق الأهداف والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات بينما قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في اختبار التحصيل الدراسي يرون أن القيادة تعني تنظيم العمل وإرادة التطوير ومراعات ظروف المعلمين

يرى قادة المدارس بأن هناك علاقة ضعيفة بين فلسفة قادة المدارس ومستوى تحصيل طلابهم في الاختبار التحصيلي الذي تجرية هيئة تقويم التعليم والتدريب. بينما يرى المعلمون أن لا علاقة لقائد المدرسة بتفوق الطلاب في الاختبارات التحصيلية، بل أن سبب التفوق وجود معلمين متميزين، وتقديم دورات مسائية للطلاب من قبل المعلمين، واهتمام المعلمين بتحصيل الطلاب، تعاون الأهالي وحرصهم على متابعة أبنائهم.

الكلمات المفتاحية: فلسفة القيادة ، اختبار التحصيل الدراسي، قادة المدارس الثانوية.

The philosophy of high school leaders and its relationship to the Scholastic Achievement Test results of their students in Riyadh, Saudi Arabia

: Abstract

The purpose of this study is to identify the relationship between the philosophy of the secondary school leader and the results of his students in achievement tests conducted by the Education and Training Evaluation Commission. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, and the interview was the tool of the () secondary school leaders. The study participant were () reached important results:

1- School leaders agreed on the values they possess (persistence and clarity, integrity, perceptive, patience and shared decision-making), and that teacher is a trustworthy, they also agreed on things that motivate teachers (appreciating the teacher verbally and in writing and complimenting him in front of his students and colleagues), as well as on how to address teachers' mistakes (handling it with wisdom and kindness, gradually holding the teacher accountable for his mistakes, assessing circumstances, advising, then verbal warning, written warning, and after that applying rules), also they agreed that their role in developing others were limited in guidance and approval of training courses, and not tolerance unethical behavior in their schools.

2- Some school leaders whom their students got high scores in the achievement test differed in their priorities which were related to planning and student issues, while school leaders whom their students got low scores in the achievement test their priorities were related to applying rules and avoiding conflict. Also, there were differences in matters of frustration between school leaders, school leaders whom their students got high scores in the achievement test saw their frustration comes from the department of education (external), while school leaders whom their students got low scores in the achievement test saw their frustration comes from inside their schools (internal). They also differ in the concept of leadership, leaders of schools with high scores in the achievement tests see that leadership means achieving goals, teamwork, and shared decision-making, while leaders of schools whom their students got low score in the achievement tests believe that leadership means organizing work, managing development, and considering teachers circumstances.

3- There is a relationship between the philosophy of school leaders and the level of their students' achievement in the achievement test conducted by the Education and Training Evaluation Commission, which is less than average

Keywords: leadership philosophy, achievement test, secondary school leaders

مقدمة البحث:

تم إجراء العديد من الدراسات حول موضوع القيادة خلال العقود الماضية، وانتجت هذه الدراسات عدد من نظريات القيادة فكل نظرية تقوم على النقد الموجهة للنظرية السابقة لذا تغير مفهوم القيادة تبعاً للتطورات في مجال القيادة، إلا أن الباحثين يشتركون في ثلاث عناصر مهمة لتحديد مفهوم القيادة وهي القدرة على التأثير، ووجود قائد ووجود اتباع.

فالقدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف هي جوهر مفهوم القيادة ويتم هذا التأثير بناء على الذكاء العاطفي الذي يتضمن الوعي الذاتي للقائد، ومعرفته لمشاعره الداخلية وإدارتها، وتمييز عواطف الآخرين، وكيفية التعامل معهم، وهذا أساس لفلسفة القيادة التي تحتوي على القيم، وعلى كيفية تصرف القائد في المواقف المختلفة فهي طريقة للتفكير والتصرف، ويشير كارلي وانجل (Carly & Angela, 2019) إلى أن الوعي الذاتي أمر حتمي للفرد لتأليف فلسفة صادقة. يشمل الوعي الذاتي فهم أهداف الفرد ودوافعه ونقاط القوة والضعف، والعواطف والأخلاق والقيم.

فلسفة القيادة تؤكد من أنت وتخبرك بما تفعله ، كما أن صياغة فلسفة القيادة تسهل الوعي الذاتي، والالتزام بالقيم التي توجه تصرفات الفرد كقائد (Rahaman, 2019).

كما تمنحك فلسفة القيادة الاتساق بين عملك وقولك ويستطيع العاملون معك التنبؤ بردود فعلك كما تساعدك على أن تحافظ على الاتجاه الصحيح (Serrat, 2018).

وتبرز أهمية الفلسفة بأنها تحدد كيف ينقل القادة للآخرين ما يعتقدون أنه هدفهم الأساسي. وكيف يرى القادة أنفسهم ودورهم وسبب وجودهم ويعطي الوقود للمشاريع والبرامج بالإضافة إلى وضع معايير لتحديد أفضل الإنجازات، كما أن التمسك بفلسفة القيادة يساعد الآخرين على توقع كيفية اتخاذ القرارات والإجراءات (Rahaman, 2019).

إذا كانت فلسفة القائد بهذه الأهمية فهل يمكن للقائد أن يكون فعالاً من دون امتلاك فلسفة قيادية، يجيب مارك و قابريل (Mark and Gabriel, 2009) بدون شك الجواب نعم، ويتساءل إذن ما أهمية وجود فلسفة القيادة ؟ أنه من خلال معرفة وفهم فلسفة القيادة،

ستكون تصرفات القادة وسلوكياتهم متوافقة مع ما يؤمنون به، وبالتالي لا يعرف القائد فقط كيف سيستجيب ، بل لدى الأتباع أيضاً نظرة ثابتة لأفعال القائد وسلوكياته، فعندما يكون القائد متنسفاً مع قيمه، يكون لديه فرصة أفضل للتأثير على من يقودهم، ولغرض الوضوح يجب أن يكون مفهوماً أن فلسفة القيادة المدروسة جيداً هي شرطاً ضرورياً، ولكن غير كافي لتكون قائداً فعالاً.

إن فعالية القائد وخاصة قائد المدرسة أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى في ظل التغيرات السريعة في المعلومات والتقنية كما أن المشكلات التي يواجهها قادة المدارس اليوم تختلف عن المشكلات التي واجهتهم بالأمس، بالإضافة إلى أن قائد المدرسة الفعال ينجح في تحسين نتائج الطلاب كما أشار داي وآخرون إلى أن قادة المدارس الأكثر فاعلية ينجحون في تحسين نتائج الطلاب من خلال قيمهم، وفضائلهم، وصفاتهم وخصائصهم، والاستراتيجيات التي يستخدمونها (Newman, 2020)

وقد أكد روسو (Rousseau,1990) بأنه من الثابت بقوة أن دور المدير أساس لفعالية أداء المدارس، ولكن لا يوجد اتفاق على العوامل المسؤولة عن الأداء الفعال) في (Hutton, 2019)

بل ذهب ليثوود (Leithwood) إلى أبعد من ذلك حينما أشار إلى أنه لا توجد حالة موثقة واحدة لمدرسة تحولت بنجاح حول مسار إنجاز الطلاب في غياب القيادة الموهوبة (في Newman, 2020).

وتعتبر نتائج الطلاب مؤشر لمعرفة كفاءة قائد المدرسة، ومعرفة كفاءة النظام التعليمي، لذا تسعى الدول إلى إجراء اختبارات لطلابها لمعرفة مستوى التعليم لديها، ووضع سياسات لتحسين نتائج التعلم، والمملكة العربية السعودية أنشأت هيئة لتقويم التعليم والتدريب مختصة بالتقويم والقياس، ومن مهامها الرئيسية إجراء اختبار التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية، بهدف تحفيز المدارس الثانوية لتجويد برامجها وتحسين مستوى نواتج تعلم طلبتها بما يسهم في رفع مستوى استعدادهم لتلك الاختبارات، من خلال مقارنتها وبشكل رئيسي بأدائها السابق، ومن ثم بمقارنتها بمتوسط أداء المدارس الأخرى على مستوى مكتب التعليم، وإدارة التعليم، وعلى المستوى الوطني. (هيئة تقويم التعليم والتدريب).

فإذا كانت فاعلية قائد المدرسة، من العوامل الرئيسية في تحسين نتائج الطلاب، وأن فلسفة القيادة شرط ضروري لفاعلية القائد فهل هناك فرق بين فلسفة قادة المدارس الذين حصل

طلابهم على ترتيب متقدم في اختبار التحصيل الدراسي وبين قادة المدارس الذين حصل طلابهم على ترتيب متأخر في اختبار التحصيل الدراسي.

مشكلة البحث:

تحرص معظم دول لعالم على إصلاح نظامها التعليمي، لذا تضع مقاييس للتعرف على مدى جودة العملية التعليمية، وتؤسس لمنظمات - مستقلة عن وزارات التعليم - لتقويم التعليم، والمملكة العربية السعودية أنشأت مركزاً وطنياً لقياس وتقويم التعليم (قياس) بتاريخ 1421/6/19هـ ليجري اختبارات موحدة لقياس التحصيل العلمي للطلاب والطالبات المتقدمين للدراسة الجامعية، وتم تعديل مسمى المركز إلى هيئة تقويم التعليم والتدريب وذلك عام 1440) هيئة تقويم التعليم والتدريب).

تجري هيئة تقويم التعليم والتدريب اختباران لطلاب المرحلة الثانوية، الأول اختبار القدرات العامة، والثاني اختبار التحصيل الدراسي الذي يعد أحد المؤشرات المهمة لمعرفة جاهزية الطلاب للالتحاق بما بعد المرحلة الثانوية من تعليم عال، أو فني، أو بسوق العمل، ويجري الاختبار التحصيلي للطلاب في التخصصات العلمية (مقررات الرياضيات والفيزياء والأحياء والكيمياء)، وفي التخصصات النظرية (مقررات التربية الإسلامية واللغة العربية والعلوم الاجتماعية)

وبعد اطلاع الباحث على نتائج اختبار التحصيل الدراسي الذي تجريه هيئة تقويم التعليم والتدريب لطلاب المرحلة الثانوية للتخصصات العلمية لعام 1441، لاحظ أن هناك اختلاف وتباين في مستويات أداء المدارس الثانوية كشفت عنه الفروق الكبيرة في متوسط مستوى الطلاب في الاختبار التحصيل الدراسي، حيث وتراوحت المتوسطات بين 48% - 88.61% على مستوى مدارس المملكة، وبلغ المتوسط العام 61.68%، وأما على مستوى مدارس الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، فقد تراوحت المتوسطات بين 52.89% - 75.72% وبلغ المتوسط العام 65.40% (هيئة تقويم التعليم والتدريب).

هذا التباين بين نتائج اختبارات التحصيل الدراسي لطلاب مدارس المرحلة الثانوية دفع الباحث إلى التساؤل لماذا هذا الفرق الكبير أكثر من (40%) على مستوى المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وأكثر من (22%) على مستوى المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض بين أعلى مدرسة في نتائج الاختبار التحصيل الدراسي، وأدنى

مدرسة، وهل هناك علاقة بين فلسفة قائد المدرسة وحصول طلاب مدرسته على مركز متقدم أو متأخر في الاختبار التحصيلي؟
أسئلة الدراسة :

1- ما علاقة فلسفة قادة المدارس الثانوية بنتائج الاختبار التحصيلي لطلابهم من وجهة نظر قادة المدارس؟

2- ما علاقة فلسفة قادة المدارس الثانوية بنتائج الاختبار التحصيلي لطلابهم من وجهة معلمي المدارس؟
أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية فلسفة قادة المدارس الثانوية وتأثيرها على فاعلية أداء العمل المدرسي.

- الخروج بتوصيات يمكن أن تساعد على توضيح الفلسفة الملائمة لزيادة التحصيل الدراسي.

- يؤمل من الدراسة لفت انتباه المسؤولين عن قادة المدارس لتدريبهم في بعض الجوانب المتعلقة بالفلسفة المناسبة لزيادة تحصيل الطلاب.

- يؤمل أن تفتح الدراسة الحالية المجال لعدد من الباحثين لإجراء دراسات مشابهة حول فلسفة القيادة المدرسية.

- تعد الدراسة الأولى التي تبحث في فلسفة قادة المدارس حسب علم الباحث.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على العلاقة بين فلسفة قائد المدرسة الثانوية، وبين نتائج طلابه في الاختبار التحصيلي الدراسي الذي تجريه هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر قادة المدارس ومعلميها.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصر هذه الدراسة على التعرف على فلسفة قادة المدارس، وعلاقتها بنتائج الاختبار التحصيلي الدراسي، الذي تجريه هيئة تقويم التعليم والتدريب لطلاب المرحلة الثانوية للمدارس الحكومية.

الحد البشري: اقتصر تطبيق أداة الدراسة (المقابلة) على عينة من قادة ومعلمي المدارس الثانوية (بنين) ممن حصل طلابهم على مراكز متقدمة في الاختبار التحصيل الدراسي وعينة من قادة ومعلمي المدارس الثانوية (بنين) ممن حصل طلابهم على مراكز متأخرة في الاختبار التحصيلي.

الحد الزمني والمكاني: طبقت أداة الدراسة عام (2021) في مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

الفلسفة: يعرفها جارنر (Garner) بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تؤثر بشدة على كيفية تفسيرنا للواقع، وتوجيه فهمنا للتأثير على البشر" (p77. 2012).

القيادة: عرفها نورث هاوس (North house) "هي عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" هاوس (2001/2006.p20)

فلسفة القيادة التربوية: ويعرفها كني، وجيفس، وبرنسون (Kenny, Jeffs & Berenson) بأنها "توضح ما هي معتقداتنا حول القيادة التربوية، ولماذا نتمسك بهذه المعتقدات وكيف نترجم معتقداتنا إلى ممارسة" (2015).

الاختبار التحصيلي: هو مقياس موحد لجميع خريجي المرحلة الثانوية، ليكون معياراً عادلاً ودقيقاً للجميع، مما يساعد الجهات التعليمية فيما بعد الثانوية العامة على اختيار الطلاب الأكثر تحصيلاً في مقررات المرحلة الثانوية (هيئة تقويم التعليم والتدريب).

والباحث يتبنى جميع التعاريف السابقة إجرائياً

الدراسات السابقة :

أجرى مجموعة من الباحثين دراسات حول الفلسفة، إلا أن القليل بحث حول فلسفة قادة المدارس، كما أجرى بعض الباحثين دراسات حول اختبار التحصيل الدراسي الذي تجريه هيئة تقويم التعليم والتدريب، وقد تم تقسيم الدراسات إلى دراسات متعلقة بالفلسفة في المدارس ودراسات متعلقة باختبار التحصيل الدراسي للطلاب.

أولاً دراسات متعلقة بالفلسفة في المدارس

أجرى البلعاسي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على الفلسفة التربوية السائدة لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة القريات، واستخدمت الدراسة اختبار من الاختيار المتعدد وتكونت عينة الدراسة من (50) معلماً وتوصلت إلى عدم وجود فلسفة تربوية واضحة عند

المعلمين ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي).

أجرت Amalia (2016) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين التوجه الفلسفي وأنماط القيادة لقائدهم. استخدمت الباحثة استبانتان أداة للدراسة الأولى يتم فيها تقييم المعلمين ذاتياً لفلسفتهم (البراغماتية، إنسانياً وفكرياً) والثانية استبانة قياس تصورات المعلمين لأسلوب قيادة المدير (التحويلية، القيادة التجنبية والسلبية) طبقت الدراسة على (216) معلم في ثلاث مدارس جنوب تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت نتائج الدراسة حصول تقييمات المعلمين لفلسفة العمل الإنسانية على أعلى التصنيفات العددية وكانت أعلى من الناحية من فلسفات البراغماتية والفكرية.

كما أجرى عايش (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لقواعد الفلسفة الديكارتية في تنفيذ مهامهم من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لدراسته، تكونت عينة البحث من (120) معلماً ومعلمة موزعين على (6) مدارس خلال العام الدراسي. وأظهرت نتائج البحث قيام مديري المدارس بممارسة مهماتهم بدرجة عالية، وكشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها لمهامهم في ضوء قواعد الفلسفة الديكارتية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لصالح المعلمين.

كما أجرى Zuckerman and O'Shea (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على فلسفة قادة المدارس في القيادة ، والتي يتم تصورها على أنها مخطط القيادة ، وممارساتهم القيادية التعليمية. وطبقت هذه الدراسة على عينة من (21) قائد مدرسة، وقد استخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتشير النتائج إلى وجود أوجه تشابه في مهام القيادة التعليمية التي يضطلع بها المديرون ، وهذا المهام يتم تحديدها جزئياً من خلال نظريتهم في القيادة كما تشير النتائج إلى أن المديرين يمتلكون مجموعة متنوعة من المخططات للقيادة المدرسية ، بما في ذلك القيادة العلائقية ، والقيادة بالقدوة ، والقيادة الموزعة ، والخادمة ، والقيادة التيسيرية

ثانياً دراسات متعلقة بالتحصيل الدراسي

دراسة الغامدي (2016) هدفت إلى الوقوف على أسباب الفجوة بين نتائج اختبار الطالبات في الثانوية العامة وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي من وجهة نظر

(الطالبات، المعلمات، المديرات، المشرفات التربويات) استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، و(3) استبانات لجمع المعلومات وكانت عينة الدراسة مكونة من (72) طالبة من طالبات الصف الثالث والثاني الثانوي، ومعلمات، ومديرات، ومشرفات تربويات، وأظهرت النتائج بأن أسباب الفجوة فيما يتعلق بالطالبات عدم الإلمام بالمهارات الحسابية في المقررات الدراسية يؤدي إلى الإخفاق في الاختبارات، وتؤدي رهبة الاختبارات إلى الإخفاق في الأداء، وأن أسباب الفجوة فيما يتعلق بالمعلمات، فقد أظهرت النتائج إلى أن ارتفاع نصاب المعلمة من الحصص يعيق مساهمة المعلمة في تدريب الطالبات، وأن أسباب الفجوة من وجهة نظر المشرفات التربويات، ومديرات المدارس، فقد أظهرت النتائج إلى أن عدم عقد لقاءات تربوية للمعلمات تختص بأهمية تنمية التفكير العلمي، وتعميق روح البحث والتجريب للطالبات .

دراسة النعيمي (2017) هدفت الدراسة إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لكل من معدل الثانوية العامة والاختبار التحصيلي، واختبار القدرات العامة في التنبؤ بالمعدل التراكمي الجامعي لخريجي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تكونت عينة الدراسة من (3527) طالباً وطالبة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم تحليل الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون، أشارت النتائج إلى أن الاختبار التحصيلي كان الأكثر تنبؤاً عند عينة الدراسة الكلية، حيث فسر ما نسبته 23% من التباين الكلي لمعدلات الطلبة التراكمية، وبالنسبة لكليات الجامعة، كان معدل الثانوية العامة الأكثر تنبؤاً للكليات الشرعية، حيث فسر ما نسبته 24% من التباين الكلي، وكان الاختبار التحصيلي الأكثر تنبؤاً لكل من كليات العلوم الطبيعية وكليات العلوم الإنسانية، حيث فسر ما نسبته 12.5% و30% على الترتيب، في حين أن إسهام اختبار القدرات العامة كان معدوماً عند الكليات الثلاث. وأشارت النتائج إلى أن الاختبار التحصيلي كان الأكثر إسهاماً في التنبؤ بالمعدل التراكمي عند عينة الذكور، حيث أسهم بنسبة 9%، وأن معدل الثانوية العامة كان الأكثر إسهاماً عند عينة الإناث، حيث أسهم بنسبة 24% من التباين الكلي لمعدلات الطلبة التراكمية.

دراسة Karadag (2019) هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التربوية على التحصيل الدراسي للطلاب و التعرف على العلاقة القائمة بين القيادة التربوية والإنجاز الأكاديمي للطلاب في البلدان ذات الثقافات الجماعية الرأسية مقارنة بالدول ذات الثقافات الأفقية الفردية. ولتحقيق الهدف تمت مراجعة أدبيات ، ل (151) مقالة / أطروحة بحثية

وباستخدام تصميم التحليل التلوي .(التحليل التلوي هو التصميم المستخدمة لجمع نتائج العديد من الدراسات البحثية المستقلة على مواضيع معينة وتطبيق التحليل الإحصائي على النتائج) كما أجريت الدراسات بين عامي 2008 و 2018 كشفت نتائج الدراسة أن القيادة التربوية كان لها تأثير إيجابي متوسط المستوى على تحصيل الطلاب للقيادة التربوية ولها تأثير شامل على تحصيل الطلاب في الثقافات الجماعية الرأسية (على سبيل المثال ، في آسيا) أكثر من الثقافات الفردية الأفقية (على سبيل المثال ، في الولايات المتحدة).

دراسة [Tonich \(2021\)](#) هدفت إلى تحديد تأثير القدرات القيادية لمديري المدارس على الأداء المدرسي، سواء بشكل مباشر، أو من خلال الثقافة التنظيمية لمدارسهم، استخدمت هذه الدراسة استبيانات، وطبقت منهجًا كميًا عند تحليل البيانات، وطبقت أداة الدراسة على عينة من (350) مدير مدرسة، ممن عملوا لمدة عام واحد على الأقل تحت رعاية مكتب التعليم بمدينة بالانجكارايا، وأظهرت النتائج أن القدرة القيادية للمدير يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الأداء المدرسي، وكذلك لها تأثير على الثقافة التنظيمية للمدرسة وتحسن الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث تتضح ندرة الدراسات العربية والمحلية، التي تناولت فلسفة قادة المدارس، وسوف يتم التعليق على الدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وما تميزه هذه الدراسة:

هدف الدراسة: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة البلعاسي(2014) التي هدفت إلى التعرف على الفلسفة التربوية السائدة لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة القريات، ودراسة [Amalia \(2016\)](#) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين التوجه الفلسفي وأنماط القيادة لقائدهم، ودراسة عايش(2017) التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لقواعد الفلسفة الديكارتيّة، ودراسة الغامدي(2016) التي هدفت إلى الوقوف على أسباب الفجوة بين نتائج اختبار الطالبات في الثانوية العامة وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي ودراسة لنعيمي(2017) التي هدفت إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لكل من معدل الثانوية العامة والاختبار التحصيلي واختبار القدرات العامة في التنبؤ بالمعدل التراكمي الجامعي لخريجي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويتشابه هدف الدراسة الحالية جزئياً مع بعض أهداف الدراسات السابقة كدراسة Zuckerman and O'Shea (2021) التي هدفت إلى التعرف على فلسفة قادة المدارس في القيادة، ودراسة Karadag, Engin (2019) التي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التربوية في التحصيل الدراسي للطلاب و التعرف على العلاقة القائمة بين القيادة التربوية والإنجاز الأكاديمي للطلاب، ودراسة [Tonich \(2021\)](#) التي هدفت إلى تحديد تأثير القدرات القيادية لمديري المدارس على الأداء المدرسي، سواء بشكل مباشر أو من خلال الثقافة التنظيمية لمدارسهم.

منهج الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي. أداة الدراسة : تختلف هذه الدراسة عن دراسة Amalia (2016) ودراسة عايش (2017)، ودراسة الغامدي (2016)، ودراسة لنعيمة (2017)، ودراسة [Tonich \(2021\)](#) التي استخدمت الاستبانة أداة الدراسة كما تختلف عن دراسة Karadag, Engin (2019) التي استخدمت التحليل التلوي (تحليل المحتوى).

وتتشابه مع دراسة Zuckerman and O'Shea (2021) التي استخدمت المقابلة أداة الدراسة.

عينة الدراسة: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة البلعاسي (2014) ودراسة Amalia (2016)، ودراسة عايش (2017)، ودراسة الغامدي (2016) التي كانت عينتها من المعلمين، كما تختلف عن دراسة لنعيمة (2017) التي كانت عينتها من الطلاب وتتشابه مع دراسة Zuckerman and O'Shea (2021)، ودراسة [Tonich \(2021\)](#) في أن العينة قادة المدارس.

ما تتميز به هذه الدراسة أنها تسعى للتعرف على العلاقة بين فلسفة قادة المدارس وبين نتائج طلابهم في الاختبار التحصيلي.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى "وصف ظواهر، أو أحداث، أو أشياء معينة، وجمع الحقائق، والمعلومات، والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع (عبدالرحمن، 1435، ص86).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية (بنين) بمدينة الرياض وعددهم (146) قائداً و(3072) معلماً (الإدارة العامة للتعليم بالرياض. الدليل الاحصائي .1440) وتم اختيار 30 قائد مدرسة لتطبيق المقابلة واستجاب 12 قائد للمقابلة. وتم اختيار 30 معلماً لتطبيق المقابلة واستجاب 11 معلماً للمقابلة

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة والمتعلق بالتعرف على العلاقة بين فلسفة قائد المدرسة، ونتائج طلابه في الاختبارات التحصيلية التي تجريها هيئة تقويم التعليم والتدريب، استخدم الباحث المقابلة أداة لدراسته وتم بناؤها بعد الاطلاع على الإطار النظري لفلسفة القيادة، وتوصل الباحث إلى وضع (9) أسئلة لقادة المدارس و (5) أسئلة لمعلمي المدارس للكشف عن فلسفة قادة المدارس، (تم اختيار أربعة أسئلة من الأسئلة الموجهة لقادة المدارس وإضافة سؤال يتعلق برأيهم عن سبب تفوق /انخفاض مدرستهم في الاختبار التحصيلي) وتم تحكيمها من قبل مجموعة من أساتذة الجامعات (جامعة الملك سعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، ومن ناحية أخرى تم الاطلاع على نتائج الاختبار التحصيلي لطلاب المرحلة الثانوية التي تجريه هيئة تقويم التعليم والتدريب وأخذ أسماء أفضل (15) مدرسة في نتائج الطلاب، وأقل (15) مدرسة في نتائج الطلاب، ثم تمت مقابلة رئيس قسم الإدارة المدرسية لأخذ أرقام هواتف قادة تلك المدارس ثم تم التواصل معهم جميعاً وشرح لهم أهمية الدراسة، وهدفها، وأخذ موافقتهم على اجراء مقابلة معهم، فابدى بعضهم عدم ممانعة من المقابلة حضورياً، وبعضهم تمت مقابلته عن طريق الهاتف، ومعظمهم طلبوا إرسال أسئلة المقابلة عن طريق الواتساب، وتم تحقيق طلباتهم بإرسال أسئلة المقابلة، أو الاتصال هاتفياً، أو الحضور للمقابلة، وطلب من القادة – ممن ارسلت لهم الأسئلة – إعادة الاستجابات خلال أسبوعين، وبعد اسبوعين تم إرسال رسائل للمتابعة، فاستجاب منهم (10) من القادة، ثم بعد ثلاث أسابيع تم إرسال متابعة، فاستجاب قائدين، فاصبح عدد من استجاب للمقابلة (12) قائد (6) من قادة المدارس الأفضل في نتائج الاختبار التحصيلي، و(6) من قادة المدارس الأقل في نتائج الاختبار التحصيلي، ثم تم ارسال رسائل للمتابعة، ولم يستجب أحد، وربما يكون ضعف الاستجابات ناتجة عن أسئلة المقابلة أرسلت قبيل اختبارات الطلاب النهائية، وبعدها تمتع القادة بإجازتهم السنوية أما بالنسبة

للمعلمين فقد تمت مقالتهم حضورياً (6) من معلمي المدارس الأفضل في نتائج الاختبار التحصيلي و (5) من معلمي المدارس الأقل في نتائج الاختبار التحصيلي.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم تصميم أداة المقابلة التي تحتوي على (9) أسئلة مفتوحة لقادة المدارس و(5) أسئلة مفتوحة لمعلمي المدارس تم عرضها على محكمين في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود بغرض التأكد من وضوحها وسلامة صياغتها.

وتوصلت المقابلة إلى النتائج التالية

أولاً قادة المدارس:

1- ما هي أهم أولوياتك في العمل ؟

اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي حول أهم أولوياتهم، فبعضهم يرى أن توزيع المهام على المعلمين، ووضع خطط لمتابعة العمل، وضبط العملية التعليمية هي أهم أولوياته، وآخرين يرون أن قراءات التعاميم القادمة من إدارة التعليم، وزيارة المعلمين في فصولهم هي أهم أولوياته، وآخر يرى أن أهم أولوياته توعية الطلاب، وتوفير بيئة مناسبة للتعلم، وكذلك اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي حول أهم أولوياتهم، فمنهم من يرى أن أهم الأولويات حضور الطلاب، والمعلمين، وانضباط العمل، وتطبيق النظام، وآخرين يرون أن أهم الأولويات تنظيم العمل، وتوزيع المهام، وآخر يرى أن من أهم أولوياته ايجاد بيئة خالية من الصراعات.

ويرى الباحث تقارب في وجهات نظر قادة المدارس من حيث أولوياتهم في العمل، فقد اشتركوا في توزيع العمل، وانضباط العملية التعليمية، إلا أن الواضح أن بعض قادة المدارس المتفوق طلابهم في الاختبار التحصيلي كانت أولوياتهم متعلقة بالتخطيط، وتوعية الطلاب، وبعض قادة المدارس التي حصل طلابهم على درجات أقل في الاختبار التحصيلي كانت أولوياتهم تتعلق بتطبيق النظام، والبعد عن الصراعات.

وهذا قد يشير جزئياً إلى التأكيد على قادة المدارس بأهمية التخطيط، والاهتمام بتوعية الطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية.

2- ما هي القيم المهم التي تمتلكها و تجعلك فعال ؟

اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي حول أهم القيم التي يمتلكونها، فمنهم من أشار إلى أهمية إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات، ومنهم من أشار إلى أن أهم القيم هي، العدل، التعاون، الجدية، التثبت، وعدم الاستعجال، وكذلك اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي حول أهم القيم التي يمتلكونها، فمنهم من أشار إلى الصدق، والصبر والمثابرة، والوضوح، والحلم، والامانة، ومنهم من أشار إلى التثبت، وعدم الاستعجال، والمشاركة في اتخاذ القرارات .

ويرى الباحث تقارب القيم التي يمتلكها قادة المدارس، وهذا قد يعود إلى اشتراكهم في القيم الإسلامية، والقيم العربية الأصيلة.

3- كيف ترى المعلمين هل هم أهل للثقة ؟

اتفقت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي، وقادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي على أن المعلم أهل للثقة ، ويضيف اثنان من قادة المدارس الذي حصل طلابهم على درجة عالية بان المعلمون أهل ثقةن ويحتاجون إلى متابعة، وهذا يشير إلى وعي قادة المدارس إلى أهمية الثقة في المعلم التي تزيد من كفاءة، وفاعلية المعلم.

4- ما الذي يحبطك في العمل، ولماذا ،وما الذي يفرحك، ولماذا؟

اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي حول الأمور المحبطة له، فمنهم من يرى أن تكرار المعلم أو الطالب للأخطاء تحبطه، ومنهم من يرى قرارات إدارة التعليم عشوائية، وقلة صلاحياته، ورتابة العمل، ومنهم من يرى عدم توفر الموارد التي تسهم في الابداع، وأحدهم قال لا يحبطني شيء، وكذلك اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي حول الأمور المحبطة له، فبعضهم أشار إلى أن الكذب، وفقدان الامانه، واخر اشار إلى عدم اتقان العمل، وعدم الانجاز، واخر أشار إلى التأخير في انجاز العمل، وعدم تحقيق الأهداف، وعدم الالتزام بالمواعيد.

ويرى الباحث أن هناك اختلاف في الأمور المحببة، فمعظم قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات عالية في الاختبار التحصيلي يرون أن الامور المحببة تأتي من إدارة التعليم (خارج المدرسة) أما قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في اختبار التحصيلي فإن الامور المحببة لهم تكون من داخل المدرسة، وقد يشير هذا إلى أن قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي يواجهون مشاكل مستمرة داخل مدارسهم مما يؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل المدرسي، بينما يواجه قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أعلى في الاختبار التحصيلي تحديات أكبر مع الإدارة التعليمية، وقد يشير ذلك أن قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أعلى في الاختبار التحصيلي تجاوزوا المشكلات الداخلية لوجود تعاون كبير بين قائد المدرسة والمعلمين، وهذا يؤكد على أهمية قيام علاقات جيدة بين قائد المدرسة والمعلمين.

أما بالنسبة للأمور المفرحة لقادة المدارس، فقد اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي حول الأمور المفرحة لهم بين تعامل المعلمين الحسن، والانضباط في العمل، وتحقيق الأهداف، والعمل بروح الفريق، والجدية في أداء العمل، والانجاز وفق ما تم تخطيطه، وكذلك اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي حول الأمور المفرح لهم بين وجود المعلمين في فصولهم، والانضباط، وانجاز العمل بإتقان، ونتائج الطلاب المرتفعة، وتحقيق الأهداف وحل مشاكل الطلاب.

ويرى الباحث أن هناك شبه اتفاق في الأمور المفرحة لقادة المدارس (الانضباط والانجاز وتحقيق الأهداف)

ويختلفون في أن قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي يسعدون بالعمل كفريق، وهذا يؤكد على أهمية العمل الجماعي في المدرسة لتحقيق الانجاز الأكاديمي.

5- كيف تحفز المعلمين وكيف تتعامل مع أخطائهم؟

اتفق قادة المدارس على الامور التي تحفز المعلمين، وهي كالتالي شكر المعلم شفهيًا، وكتباياً والثناء على المعلم أمام طلابه وزملائه المعلمين، ومساعدتهم لتحقيق طموحاتهم، وكذلك اتفق قادة المدارس حول كيفية معالجة أخطاء المعلمين بالتعامل بالحكمة، وبالرفق، وبالتردد في

محاسبة المعلم على أخطائه بتقدير الظروف، ثم المناصحة، والتببيه الشفهي، ثم التببيه الكتابي وتطبيق النظام إلا أن بعض قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي أشار إلى أننا نتعلم من أخطائنا فالخطأ أساس النجاح، وقد يكون هذا الاتفاق بين قادة المدارس بسبب أن النظام يحدد كيفية التعامل مع أخطاء المعلمين وكيفية تحفيزهم.

6- ما هو دورك في تطوير الآخرين؟

اتفق قادة المدارس على أن دورهم في تطوير الآخرين ينحصر في التوجيه والموافقة على أخذ الدورات التدريبية، وأضاف بعض قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي على أنه يتم تكليف العاملين ببعض المهام لتطوير مهاراتهم. ويرى الباحث أنه لا اختلاف بين قادة المدارس في الدور الذي يقومون به لتطوير الآخرين وربما يعود ذلك إلى أنه لا توجد ميزانية مخصصة لتطوير العاملين، كما أن إدارة التعليم تضع دورات تدريبية، وتطلب من المعلمين التسجيل بها، وتوجه قادة المدارس إلى الموافقة على هذه الدورات بما لا يخل بالعملية التعليمية بالمدارس وهذا يشير إلى ضعف دور قادة المدارس تجاه تطوير العاملين معهم مما يتطلب النظر في الأنظمة المنظمة لعملية التدريب، وإعطاء قادة المدارس الصلاحيات، والامكانيات الكافية للقيام بدورهم في تطوير زملائهم المعلمين.

7- ما هي القيادة (ما هي أفكارك حول القيادة) ؟

فقد اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي حول ما هي القيادة، فالبعض أشار إلى أن القيادة حسب الموقف، وآخر يرى أن القيادة هي أداء الأعمال لتحقيق الأهداف، وآخر يرى أنه عملية التأثير على الآخرين، وأن أكون قدوة لهم، وآخر يرى القيادة في التوجيه والمتابعة وتصحيح الأخطاء، وآخر يرى القيادة هي العمل بروح الفريق والتخطيط، والانجاز، ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات، كما اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في اختبارات التحصيلي حول ماهية القيادة، فالبعض يرى أنها تنظيم العمل، وآخر يرى أنه إرادة الشخص للتطوير وخلق بيئة عمل مثالية، وآخر يرى أن القيادة في تلمس حاجات الآخرين، ومراعات ظروفهم، وآخر يرى أن القيادة هي السير بمنظومة المدرسة لتحقيق الأهداف.

ويرى الباحث أن مفهوم القيادة لدى قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي يميل إلى تحقيق الأهداف، والعمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بينما قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في اختبارات التحصيلي يرون أن مفهوم القيادة يتعلق بتنظيم العمل، وإرادة التطوير، ومراعات ظروف المعلمين، وهذا يشير إلى أن قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي يفهمون أن القيادة تتعلق بالتعاون، وتحقيق الأهداف، وهذا يؤكد على أهمية توجيه قادة المدارس إلى بذل المزيد من أجل التعاون مع المعلمين لتحقيق الأهداف.

8- ما ذا تتوقع من المعلمين ، وماذا يتوقعون منك ؟

فقد اتفقت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي حول توقعهم من المعلمين، فأشاروا إلى أنهم يتوقعون التميز في أداء الأعمال ورفع مستوى الطلاب، والجدية، والاحترام، وكذلك اتفقت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في الاختبار التحصيلي حول توقعهم من المعلمين، فأشاروا إلى أنهم يتوقعون الاخلاص في العمل، والابداع، وتأدية العمل بكفاءة.

يرى الباحث شبه اتفاق حول ما يتوقعونه من المعلمين إلا أن قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي يتوقعون من المعلمين رفع مستوى الطلاب ، وقد يكون هذا أحد أسباب تميز طلاب المدارس بتحصيل عالي في الاختبار التحصيلي، فقد أشار جرين (2010) قال إن "المعتقدات المتعلقة بقدرة الطلاب على التعلم ويمكن أن تؤثر على قدرة المعلمين على التدريس، وعلى السلوك القيادي للمديرين، وعلى القرارات التي يتخذونها فيما يتعلق بهيكل البرنامج التعليمي" (ص 29).

أما بالنسبة لما يتوقعه المعلمين من قادة المدارس، فقد اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي، فالبعض يرى أن المعلمين يتوقعون منه مساعدتهم للتقدم الإداري، وأخر يرى أنهم يتوقعون حسن المعاملة والتقدير، والاهتمام، وأخر يرى ان المعلمين يتوقعون منه تذليل الصعاب التي تواجههم، وكذلك اختلفت وجهات نظر قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في اختبارات التحصيلي، فالبعض يرى أن المعلمين يتوقعون إعطائهم تقدير عال في تقييم الأداء الوظيفي،

واخر يرى أن المعلمين يتوقعون المصادقية، والتشجيع وتقدير الظروف، وأخر يرى أن المعلمين يتوقعون تذليل العقبات التي تواجههم.

يرى الباحث أن هناك اتفاق حول ما يتوقع المعلمون من قادة المدارس، إلا أن اللافت للنظر ما أشار إليه أحد قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في اختبارات التحصيلي من أن المعلمين يتوقعون إعطاؤهم تقدير عال في تقويم الأداء الوظيفي.

9- سلوك لن تتسامح معه؟

يتفق قادة المدارس على عدم التسامح مع السلوكيات غير الأخلاقية، والتقصير في أداء الواجب وإلحاق الضرر بالآخرين، وقد يعود ذلك إلى أن قواعد السلوك والمواظبة لطلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية الدليل الإجرائي الصادرة عام (1437) وضعت السلوكيات غير الأخلاقية وإلحاق الضرر بالآخرين من المخالفات العالية في (المستوى الخامس والسادس).

ثانياً معلمي المدارس:

1. ما هي أولويات مدير المدرسة (ماهي اهتماماته)؟

ذكر معلمو المدارس التي حصل طلابها على درجة منخفضة في الاختبارات التحصيلي أن أولويات مدرءهم تتمثل في الاهتمام بحضور المعلمين مبكراً، وعدم تأخر أو غياب المعلمين إلا بعذر، ويهتم بالطابور الصباحي، وإشراف المعلمين على الطلاب في الفسح، ويتابع خطة المعلم، ويهتم بصيانة بالمدرسة، ويهتم بمخرجات التعليم، ويهتم بضبط المعلم للفصل

بينما ذكر معلمو المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في الاختبارات التحصيلي أن أولويات مدرءهم تتمثل في الاهتمام بنتائج الطلاب وحريص على عدم انخفاض درجاتهم، ويحث الطلاب على الدورات التدريبية المتعلقة باختبارات التحصيلي، ويهتم بقبول الطلاب المتفوقين، ويتابع سلوكيات الطلاب، ويناقش المعلمين في التحصيل الطلابي، ويهتم بانضباط المعلمين ويتعامل مع المعلمين بمرونة ، ويجب التطوير، ومتعاون.

وهذا يشير إلى اختلاف الاهتمامات بين قادة المدارس حيث يهتم قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات عالية على الطلاب من حيث قبول الطلاب وكذلك نتائج الطلاب من خلال مناقشة المعلمين في تحصيل الطلاب وكذلك حث الطلاب على الدورات التدريبية

بينما يهتم قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات منخفضة على الانضباط بشكل عام وعلى صيانة المدرسة وعلى مخرجات التعليم، وهذا يؤكد ما جاءت به نتيجة قادة من أن هناك اختلاف بشكل جزئي.

2. ما هي السمات والمهارات والقيم المهم التي يمتلكها قائد المدرسة وتجعله

فعال؟

اختلفت وجهات نظر معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي حول أهم القيم التي يمتلكها قائد المدرسة، فمنهم من أشار إلى وجود علاقات جيدة بالمعلمين، صريح، وعادل ويحب الخير للجميع، ومتسامح، ومنهم من أشار إلى أن قائد المدرسة منضبط ذاتياً، ويستشير المعلمين، وحازم يطبق النظام، متعاون، وكذلك اختلفت وجهات نظر معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي حول أهم القيم التي يمتلكونها، فمنهم من أشار إلى الصدق، الاحترام، الإخلاص، والحلم، والامانة، ومنهم من أشار إلى الانضباط ومراعات ظروف المعلمين. نظامي، مرن.

ويرى الباحث تقارب القيم التي يمتلكها قادة المدارس من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وهذا قد يعود إلى اشتراكهم في القيم الإسلامية، والقيم العربية الأصيلة.

3- كيف يحفز مدير المدرسة المعلمين وكيف يتعامل مع أخطائهم؟

اتفقت وجهات نظر معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي، ومعلمي المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي على أن قائد المدرسة يحفز المعلمين بيبث روح الحماس ويضع الجدول الدراسي بشكل مرن يجعلك تذهب للمدرسة برغبة في العمل متعاون مع المعلمين، يعطي الحرية في تنفيذ المعلم لخطته الدراسية، يمدح المعلمين أمام زملائهم. كما اتفقت وجهات نظر معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي، ومعلمي المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي على كيفية تعامل قائد المدرسة مع أخطاء المعلمين وذلك بتكرار التوجيه والنصح للمعلم المقصر ثم بتطبيق النظام.

4- ما هو دور مدير المدرسة في تطوير الآخرين؟

اتفقت وجهات نظر معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي، ومعلمي المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي على أن قائد المدرسة يسعى لتطوير المعلمين من خلال تشجيعهم لحضور الدورات التدريبية التي تقيمها إدارة التعليم وكذلك يطلب حضور المشرف التربوي في حالة ضعف مستوى المعلم يتابع المعلم ويحاول مساعدته من خلال جلسات فردية وإذا لم يتحسن يطلب المشرف التربوي لمساعدة المعلم وتطوير مهاراته.

5- سلوك لن يتسامح معه مدير المدرسة؟

اتفقت وجهات نظر معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي، ومعلمي المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في الاختبار التحصيلي على أن قائد المدرسة أن مديري المدارس لا يتسامحون في سوء سلوك الطلاب غير الأخلاقي والهروب من الحصص والمضاربات بين الطلاب وخروج المعلم من الفصل

ما الأسباب التي جعلت المدرسة منخفضة/ عالية في التحصيل الدراسي؟

يشير معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي أن حصول المدرسة على نتائج عالية يعود للأسباب التالية

وجود معلمين متميزين، وتقديم دورات مسائية للطلاب من قبل المعلمين، واهتمام المعلمين بتحصيل الطلاب، تعاون الأهالي وحرصهم على متابعة ابنائهم

يشير معلمي المدارس التي حصل طلابها على درجة منخفضة في اختبارات التحصيلي أن حصول المدرسة على نتائج منخفضة يعود للأسباب التالية

قبول المدرسة لطلاب (خريجي المرحلة المتوسطة) مستوياتهم منخفضة، عدم اهتمام وتعاون أولياء الأمور، لا يوجد دافعية لدى الطلاب للتعلم

يتضح من وجهة نظر المعلمين أن حصول الطلاب على درجات عالية بسبب وجود معلمين متميزين مهتمين بتقديم دورات تدريبية مسائية للطلاب وتعاون أولياء الأمور، وأن انقراض الدرجات في الاختبار التحصيلي ناتج عن ضعف مستوى الطلاب وعدم تعاون أولياء الأمور.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة التالي:

1- في العموم تتشابه أولويات العمل بالنسبة لقادة المدارس ، إلا أن بعض قادة المدارس التي حصل طلابهم على درجات أعلى في الاختبار التحصيلي كانت أولوياتهم متعلقة بالتخطيط، أو ما يتعلق بالطلاب، وبعض قادة المدارس التي حصل طلابهم على درجات أقل في الاختبار التحصيلي كانت أولوياتهم تتعلق بتطبيق النظام، والبعد عن الصراعات، وهذا ما أكده المعلمون بأن هناك اختلاف جزئي حيث يهتم قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات عالية على الطلاب من حيث قبول الطلاب وكذلك نتائج الطلاب، ومن خلال مناقشة المعلمين في تحصيل الطلاب وكذلك حث الطلاب على الدورات التدريبية، بينما يهتم قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات منخفضة على الانضباط بشكل عام وعلى صيانة المدرسة وعلى مخرجات التعليم، وهذا يؤكد ما جاءت به نتيجة قادة من أن هناك اختلاف بشكل جزئي.

2- تقارب القيم التي يمتلكها قادة المدارس.

3- اتفاق قادة المدارس على أن المعلم أهل للثقة.

4- معظم قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات عالية في الاختبار التحصيلي يرون أن الأمور المحببة تأتي من إدارة التعليم (خارج المدرسة) أما قادة المدارس التي حصل طلابها على درجات أقل في اختبار التحصيلي فإن الأمور المحببة لهم تكون من داخل المدرسة.

5- هناك شبه اتفاق بين قادة المدارس حول الأمور المفروحة لهم (الانضباط والانجاز وتحقيق الأهداف)

ويختلفون في أن بعض قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي يسعدون بالعمل كفريق.

6- اتفاق قادة المدارس والمعلمون على الأمور التي تحفز المعلمين هي كالتالي: شكر المعلم شفهيًا وكتابيًا، والثناء على المعلم أمام طلابه، وزملائه المعلمين، ومساعدتهم لتحقيق طموحاتهم، وكذلك اتفاقهم حول كيفية معالجة أخطاء المعلمين بالتعامل بالحكمة، وبالرفق، وبالتدرج في محاسبة المعلم على أخطائه، وبتقدير الظروف، ثم المناصحة، والتنبيه الشفهي، ثم التنبيه الكتابي، وتطبيق النظام.

- 7- اتفاق قادة المدارس والمعلمون على أن دور قادة المدارس في تطوير الآخرين ينحصر في التوجيه والموافقة على أخذ الدورات التدريبية.
- 8- اختلف قادة المدارس حول فهمهم للقيادة، فيرى قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي أن مفهوم القيادة يتعلق بتحقيق الأهداف والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات بينما قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في اختبارات التحصيلي يرون أن مفهوم القيادة يتعلق بتنظيم العمل، وإرادة التطوير، ومراعات ظروف المعلمين.
- 9- اتفاق قادة المدارس حول ما يتوقعونه من المعلمين التميز في أداء الأعمال، والجدية والاحترام، وتأدية العمل بكفاءة، إلا أن بعض قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة عالية في اختبارات التحصيلي يتوقعون من المعلمين رفع مستوى الطلاب، وهناك اتفاق حول ما يتوقع المعلمون من قادة المدارس يتوقعون المصادقية، والتشجيع، وتقدير الظروف، وآخر يرى أن المعلمين يتوقعون تذليل العقبات التي تواجههم
- 10- هناك اجماع من قادة المدارس والمعلمون على أن قادة المدارس لا يتسامحون مع السلوكيات غير الأخلاقية في مدارسهم وكذلك لا يتسامحون بالحاق الضرر بالآخرين.
- 11- أن المديرين يتفقون حول الإجابة عن سبعة أسئلة ويختلفون حول الإجابة عن سؤالين وهذا يشير إلى أن هناك علاقة ضعيفة بين فلسفة قيادة قادة المدارس ومستوى تحصيل طلابهم في الاختبار التحصيلي الذي تجرية هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- 12- يرى المعلمون أن لا علاقة لقائد المدرسة بتفوق الطلاب في الاختبارات التحصيلية، بل أن سبب التفوق وجود معلمين متميزين، وتقديم دورات مسائية للطلاب من قبل المعلمين، واهتمام المعلمين بتحصيل الطلاب، تعاون الأهالي وحرصهم على متابعة أبنائهم
- 13- يرى المعلمون أن سبب ضعف نتائج مدارسهم يعود إلى ضعف مستوى الطلاب وعدم تعاون أولياء الأمور.

توصيات الدراسة:

1- اعطاء قادة المدارس التي حصل طلابها على درجة أقل في اختبارات التحصيلي دورات تدريبية في (التخطيط ، تشكيل فرق العمل ، تكوين علاقات انسانية مع منسوبي المدرسة، والفرق بين القائد والمدير).

2-توعية قادة المدارس بأن لهم دور كبير في تطوير معلمهم يتجاوز الموافقات الرسمية إلى الحث والتشجيع وعمل ورش عمل داخل المدرسة وغيرها من الأساليب التي تسهم في تطوير المعلمين مهنيًا، مع توفير الامكانيات المادية التي تساعد قادة المدارس للقيام بتطوير زملائهم.

مقترحات الدراسة:

1- إجراء دراسة حول أسباب حصول بعض المدارس على نتائج عالية في الاختبار التحصيلي.

المراجع:

المراجع العربية:

البلعاسي، بن مسير. (2013م). الفلسفة التربوية السائدة لدى معلمي المرحلة المتوسطة في محافظة القريات. مجلة

دراسات في التعليم العالي، 6، 35-11

عايش، محمد. (2017 م). مدى ممارسة مديري المدارس لقواعد الفلسفة الديكارتية في

تنفيذ مهامهم من وجهة

نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 18 (2) ، 75-99.

عبدالرحمن، عطية. (2013م). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية

منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. الرياض، معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

الغامدي، خلف. (2016م). أسباب الفجوة بين نتائج اختبار الطالبات في الثانوية العامة

وبين نتائج اختبار القدرات العامة والتحصيلي من وجهة نظر (الطالبات - المعلمات -

المديرات - المشرفات التربويات) والحلول المقترحة. جمعية الثقافة من أجل التنمية، 16، 101،

73 - 112

النعمي، عواد. (2017م). قدرة معايير القبول الجامعي على التنبؤ بالمعدل التراكمي

لطلبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية جامعة الأمير سطاتم بن

عبدالعزیز، 2 (2)، 7-26

هاوس، نورث ، وبيتر ج. (2006م). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة

المعيوف صلاح. الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

هيئة تقويم التعليم والتدريب.

<https://www.etc.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

هيئة تقويم التعليم والتدريب.

<https://edp.etc.gov.sa/AcceptanceIndex.html>

المراجع العربية المترجمة: Arabic references English

Abdul Rahman, Attia. (2013). *A guide to designing and implementing research in the social sciences: An applied approach to building research skills*. Riyadh: Institute of Public Administration in the Kingdom of Saudi Arabia.

Al-Balasi, Mesir. (2013). the prevailing educational philosophy among middle school teachers in the Qurayyat Governorate *Studies in Higher Education. Egypt: 6, 11-35*

Al-Ghamdi, Khalaf. (2016). the reasons for the gap between the results of the female students' test in high school and the results of the general and achievement test from the point of view of (students - teachers - principals - educational supervisors) and the proposed solutions. *Culture for Development Association. Egypt: 16(101, 73 – 112.*

Al-Nuaimi, Awad (2017). The ability of university admission criteria to predict the cumulative average of Imam Muhammad bin Saud Islamic University students. *Journal of Educational Sciences. Prince Sattam bin Abdulaziz University, 2(2), 7-26.*

Ayesh, Muhammad. (2017). the extent to which school principals practice the rules of Cartesian philosophy in carrying out their tasks from a point of Teachers' view. *Journal of Educational and psychological Sciences. Bahrain: 18(2), 99-75.*

House, North, and Peter J. (2006). *Administrative leadership theory and practice*. Translated by Al-Mayouf Salah. Riyadh: Research .Center at the Institute of Public Administration Education and Training Evaluation Authority.

<https://www.etec.gov.sa/en/Pages/default.aspx>

Education and Training Evaluation Authority.

<https://edp.etec.gov.sa/AcceptanceIndex.html>

المراجع الأجنبية:

Amalia, R. (2016). *The relationship between philosophical orientation and leadership*. Research Supplementary Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Leadership Studies, Our Lady of the Lake University, San Antonio, Texas, June 29, 2016

Benson, D. (2015). creating your personal leadership philosophy. _ November/ December (2015). *Physician Leadership Journal (Vol. 2, Issue 6).*

Carly, R. Angela P. (2019). development of a personal leadership : An Experiential and Reflective Opportunity in the Graduate Classroom. *Journal of Leadership Education, 18, (3), 167-174*

- Garner, H. (2012). *Developing an Effective Command Philosophy*. Military review. September-October 2012.
- Hutton, D. (2019). School Constituents' Ratings of the Leadership Dimensions of High-Performing Principals Based on School Regions. *Journal of Organizational & Educational Leadership*.4 (3).
- Karadag, E.(2019). The effect of educational leadership on Students' achievement: a cross-cultural meta-analysis research on studies between 2008 and 2018. *Education Research Institute, Seoul National University*, 21, 49–64.
- Kenny, N. Jeffs, C. & Berenson, C. (2015). *Preparing a Teaching Philosophy Statement*: Taylor Institute for Teaching and Learning. <https://taylorinstitute.ucalgary.ca/resources/writing-an-educational-leadership-philosophy-statement>
- Mark H. and T.J. Gabriel. (2009). Journey to the center: core Leadership Philosophy. *Article in development and learning in organization*, 23 (1), 16-18.
- , Stephen. (2020). Reviewing school leadership: from [Newman](#) Psychology to philosophy. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice* Volume, 23(6), 775-784.
- Rahaman, A. (2019). Understand Why and How to Formulate Your Leadership Philosophy. *the magazine of the international public management association for human resources HR news magazine*.18-21
- Serrat, O. (2018). Personal Philosophy of Leadership. https://www.academia.edu/37019963/Personal_Philosophy_of_Leadership_2nd_Edition
- [Tonich.\(2021\). The Role of Principals' Leadership Abilities in Improving School Performance through the School Culture. Journal of Social Studies Education Research, 12\(1\), 47–75.](#)**
- Zuckerman Sarah J. and O'Shea Cailen. (2021). Principals' Schema: Leadership Philosophies and Instructional Leadership. *Journal of School Leadership*, 31(4), 274–296