كلية التربية
المجلة التربوية
***

(بسم الله الرحمن الرحيم)

تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي

إعداد

أ/ جابر ناصر منصر آل صليع

باحث ماجستير إدارة وإشراف تربوي

وزارة االتعليم – المملكة العربية السعودية

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الثالث والسبعون . مايو ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تحقق معايير جودة الأداء التدريسي في المرحلة الثانوية بمدارس مدينة نجران، وتعرف معايير جودة الأداء التدريسي في واقع السياسات الرسمية للمدرسة السعودية، والكشف عن الانتقادات والصعوبات التي تواجه واقع الأداء التدريسي في المدرسة الثانوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اخذ عينة عشوائية من المشرفين التربويين للمواد الدراسية، وكذلك القيادات المدرسية والوكلاء في المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة نجران البالغ عددهم (٥٦) قائداً ووكيلاً و(٧٠) مشرفاً تربوياً، وأظهرت نتائج الدراسة دور القائد المدرسي في توفير الدورات التدريبية المناسبة للإدارة المدرسية، وعمل دورات تدريبية خاصة للمدرس حديث التخرج، ومنح الأنشطة الوطنية في المجالات الإدارية والتعليمية، كذلك أوضحت النتائج الصعوبات التي تواجه القائد في كثرة الأعباء والمهام المنوطة لقائد المدرسة خارج المهام المدرسية، وقد انتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها: الدراسة بمساعدة إدارة المدرسة للمعلمين حديثي التخرج لتطوير مستواهم، وتحفيز المعلمين وإنصافهم في أعمالهم، وإلحاق قادة المدارس في دورات تدريبية نوعية.

Abstract

The present study aimed to identify the extent to which the quality standards of teaching performance in Najran secondary schools have been achieved. It also seeks to identify the quality standards of teaching performance in the official policies of the Saudi school and investigate the criticism and difficulties facing the reality of teaching performance in secondary schools. The analytical descriptive method utilized in this study، where the population consisted of all leaders (principals)، vice-principals and technical supervisors of courses in the public secondary schools for boys in Najran city، the sample numbered (56) leaders (principals) and vice principals and (٧٠) technical educational supervisors. The results showed the role of the school leader (principal) in providing the required training courses for the school administration، and holding special training courses for the fresh graduated teacher and offering national activities in the administrative and educational fields. The results also showed the difficulties and challenges faced by the leader (principal) in the tasks and duties assigned to him outside the school tasks، The most important recommendations are the help of fresh teachers by the school administration to raise their professional level and to motivate teachers who must be treated fairly in their work; the principals should be enrolled in quality training courses .

الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

تعد الجودة مفهوماً قديماً، فقد سعى الإنسان في البحث عن أساليب لتطوير كيانه الاجتماعي والاقتصادي، وتأكيد الجودة، وإتقان العمل مبدأ إسلامي أصيل؛ حيث ورد في القرآن الكريم قوله تعالى (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) التوبة: ١٠٥.

وحظيت الجودة في التعليم باهتمام كبير بوصفها إحدى الركائز الأساسية في تطوير التعليم وتحديثه، فأصبحت الجودة والتطوير وجهين لعملة واحدة، وقد حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها.

وتعتمد الجودة مفهوم النظم الذي ينظر إلى المؤسسة بشكل شامل ومتكامل، فيتناول كلاً من المدخلات والعمليات والمخرجات بالتطوير والتحسين، ولعل المعلم من أهم المدخلات، حيث يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق الجودة في التعليم للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب (البيلاوى، ٢٠٠٤م، ص٣٢١).

والمتفحص للنظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية يجد أن معظمها تضع قائد المدرسة في موقع استراتيجي لكل ما يدور في المدرسة، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة للوصول إلى أهدافها وتربية أبنائها، وهو المُنَظّم للعناصر التي ترتبط بالمدرسة بوصفها نظاماً، وتوفير بيئة مدرسية داعمة لمعايير جودة الأداءات وأهمها الأداء التدريسي.

ولتحقيق جودة الأداء التدريسي فإن الدور الجديد للقائد المدرسي يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم والتعلم، وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة، وحيث إن الموقع الذي يحتله قائد المدرسة يجعله يرتبط بالمعلمين والعاملين والمستخدمين بالمدرسة من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم. (راشد، ٢٠٠٧م، ص٨٥).

والأدوار الجديدة للمعلم في عصر الجودة تتطلب معايير محددة لمراقبتها وضمان تحققها، حيث تعد هذه المعايير بمنزلة المحك الذي يقاس في ضوئه أداء المعلم، ودليلاً للبعد عن الذاتية في الحكم على هذا الأداء، وهذه المعايير تعطي المعلم الحافز للوصول إلى الصورة المثالية المرجوة في أدائه (العتري، ٢٠٠٧م، ص١٤٤).

وتجدر الإشارة هنا إلى تعدد المعايير العالمية للجودة الشاملة في أداء المعلمين، ويعود ذلك إلى اختلاف البيئات والثقافات لكل مجتمع، فيتم وضع المعايير بما يناسب ذلك المجتمع، ويحقق أهدافه وتطلعاته، ولذا فإنه لا يوجد نموذج واحد يكتفى بتطبيقه في مجال معايير الجودة في الأداء التدريسي للمعلم، ولكن توجد العديد من المعايير التي يمكن الاستفادة منها.

ولأهمية هذه المعايير في رفع مستوى أداء المعلم أجريت العديد من الدراسات التي أبرزت هذه المعايير دراسة (شقير والظفر، ٢٠٠٧م، ص٨٠) التي هدفت إلى تحديد مدى تحقق معايير الجودة لبرنامج التربية الميدانية القائم في كلية الإحساء من وجهات نظر متعددة، ثم وضع تصور مقترح لبرنامج إعداد المعلمات موافقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وكذلك دراسة (العتري، ٢٠٠٧م، ص٢٣) التي هدفت إلى وضع معايير جودة الأداء التدريسي، وأوصت الباحثة بتصميم برامج تدريبية للمعلم وفقاً للحاجات التدريبية في ضوء معايير الجودة التي وضعتها الباحثة.

وتتجه الدراسة الحالية إلى بحث معايير جودة الأداء التدريسي التي تستغرق كافة أدوار المعلم ومسؤولياته في تصميم المهمات التعليمية، وتيسير الحوار الصفي، وخلق بيئة تعليمية إيجابية، وتشجيع دعم الأقران، والارتقاء بمفهوم التقويم، وغير ذلك من مكونات الأداء التدريسي، ثم كيفية تحقيق هذه المعايير في إطار دور القائد المدرسي، ومن خلال منظومة الإدارة المدرسية.

مشكلة الدراسة:

اهتمت وزارة التعليم اهتماماً كبيراً بتلبية الطلب الاجتماعي على التعليم، وافتتاح مزيد من المؤسسات التعليمية، وتوفير الكم المطلوب لها من المعلمين والتجهيزات وموارد البيئة التحتية، إلا أن النمو الكمي الواضح في أعداد التلاميذ والمعلمين والمؤسسات التعليمية لم يُقابل في معظم الأحيان بجودة في الأداء التدريسي، ولاسيما الأداء الذي يتعلق بالعملية

التعليمية، وهو ما أوضحته نتائج عدد من الدراسات السابقة. من أن هناك أوجه قصور متعددة في الأداء التدريسي للمعلم في الوقت الراهن، ومنها دراسة (العايد ، ٢٠٠٩) التي أشارت إلى تدني مستوى تحصيل طلاب المرحلة المتوسطة في تعلم اللغة الإنجليزية، وأرجع التدني لعدد من الأسباب؛ أبرزها ضعف إعداد المعلم، وعدم تصحيح الأخطاء للطلاب، وكذلك عدم التنويع في طرق التدريس.

وأشارت دراسة (قشطة، ٢٠٠٩م، ص٩٣) إلى تقويم الممارسة القيادية التربوية لمديري المدارس الثانوية في ضوء المعايير الإسلامية، وذلك من خلال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتفويض المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية والفنية مع المتابعة، والمساهمة في تطوير كفاءة المعلمين من خلال الدورات التدريبية والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المعلمين قدر المستطاع.

واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة ومن ملاحظة واقع الأداء التدريسي في المدرسة الثانوية السعودية، يتضح أن هناك ثمة أوجه قصور تنعكس سلباً على كثير من جوانب العملية التعليمية، التي يمكن وصفها بأنها عملية تقليدية، وأن الأداء التدريسي الراهن لا يستثير في التلميذ قدرات التفكير، التعلم الذاتي، والدوافع للإبداع، ويلاحظ أن الأداء التدريسي على هذا النحو لا يتيح فرص توظيف التقنية التعليمية، أو استخدام طرائق تتسم بالحداثة في الوقت الذي تعنى فيه أنظمة التعليم في الدول المتقدمة بمفاهيم ومعايير جودة الأداء التدريسي.

ولأن الأداء التدريسي يرتبط مباشرة بتحقيق الأهداف المدرسية وبنوعية المخرجات التعليمية، تتحتم العناية بسلامة هذا الأداء وجودته من جانب القيادات التربوية، والتيقن من مدى قيام هذه القيادات بواجبها لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي، وفهم الشروط والإجراءات المطلوبة للوفاء بهذا الدور، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تمحورت حول السؤال الرئيسي التالي:

ما متطلبات تحسين دور القيادات المدرسية في تحقيق معايير جودة الأداء التدريسي؟

أسئلة الدراسة:

١. ما معايير جودة الأداء التدريسي في الواقع التعليمي للمدرسة الثانوية؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه واقع الأداء التدريسي في المدرسة الثانوية في المملكة العربية

السعودية ؟

٣. ما متطلبات دور القيادات المدرسية والإشرافية للتغلب على تلك الصعوبات؟

أهداف الدراسة: هدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. تعرف معايير جودة الأداء التدريسي في الواقع التعليمي للمدرسة الثانوية.

٢. الكشف عن الصعوبات التي تواجه واقع الأداء التدريسي في المدرسة الثانوية.

٣. تعرف متطلبات دور القيادات المدرسية والإشرافية للتغلب على تلك الصعوبات.

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحداثة وهو الكشف عن معايير جودة الأداء التدريسي بما يسهم في تحسين مخرجات المدرسة الثانوية.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تعيين نتائج الدراسة في تصميم برامج التنمية المهنية للمعلمين على النحو الذي يرفع من كفاءة تلك البرامج.
- تعمل هذه الدراسة على تحديد مدى تطبيق معايير الجودة في الأداء التدريسي في المرحلة الثانوية، والأدوار والممارسات التي تقوم بها القيادات المدرسية لتحقيق معايير الجودة.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم للمسؤولين وأصحاب القرارات في وزارة التعليم وقطاع التعليم العام توصيات تعين في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية.
- تقدم الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات لإعانة قادة مدارس المرحلة الثانوية في تحسين أدائهم لدورهم القيادي التربوي.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة التربوية:**

والقيادة التربوية يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم

من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع للمؤسسات التعليمية" (مقابلة، ٢٠١١م، ص١١٧).

ويعرف الباحث القيادة التربوية إجرائياً بأنها: نشاط أو عمل مشترك تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية المحددة للمؤسسة التعليمية والتي يشعر فيها قائد المدرسة بأنه عضو فيها يساعد على تحقيق أهدافها في جو من المودة والتعاون.

- **معايير الجودة:**

عرفها (شحاته والنجار، ٢٠٠٣م، ص٢٥٨)" بأنها تمثل القواعد الأنموذجية المرجعية أو الشروط التي نحكم بوساطتها أو نقيس عليها سلوكيات الأفراد أو الجماعات، والأعمال وأنماط التفكير والإجراءات".

وتعرف معايير الجودة : هي عبارات تصف ما يجب أن يصل اليه المتعلم من معارف ومهارات ويتم في (النواحي المعرفية ، والمهارية ، والوجدانية) نتيجة لدراسة محتوى كل مجال .

- **الأداء التدريسي:**

عرف (العمايرة، ٢٠٠٦م،ص ١٢٣) الأداء التدريسي بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية – التعليمية المناطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً. (العمايرة، ٢٠٠٦م، ص١٠٣).

وعرفه (الفرا، ٢٠٠٤م، ص ١١٩) "بأنه وسيلة التعبير عن امتلاك المدارس للمهارات التدريسية تعبيراً سلوكياً".

حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:**اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية ممثلة للمجتمع تتكون من المشرفين الفنيين للمواد الدراسية والقيادات المدرسية والوكلاء في المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة نجران بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:**تركزت الدراسة على مدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة نجران بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: يتم تطبيق الجانب الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من عام (١٤٣٦هـ – ١٤٣٧هـ).
- **الحدود الموضوعية:**اقتصرت الدراسة الحالية على تناول موضوع تحسين دور القيادات

التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في المدرسة الثانوية (بنين) بمدنية نجران بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الجودة التعليم

(١) دوافع الاهتمام المعاصر بجودة التعليم:

من الملاحظ أن التركيز على إعداد المعلم إعداداً سليماً للقيام بدوره التدريسي على أكمل وجه هو محور أساس في العديد من المؤتمرات والندوات التي تعنى بالمعلم في العالم العربي وإعداده إعداداً جيداً، ومن ذلك ما أوصى به المؤتمر العالمي الأول للتعليم الإسلامي (١٤٠٣: ٨٩- ٩٠) من ضرورة تمكُّن المعلم من الإلمام بأحدث التطورات والاتجاهات في مجال تخصصه، وزيادة مقدرته في تطوير كفايته، وتحسين القدرات المهنية للمعلمين، والعمل على تقويم مدى تقدم المعلم بصفة مستمرة.

ويرى (أحمد؛ الحفظي، ٢٠٠٧م) أن دوافع الاهتمام المعاصر بجودة التعلم تتمثل في ما يلي:

- عالمية نظام الجودة وكونه سمة من سمات العصر الحديث.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج.
- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة الآلات.
- تدعيم الجودة لتحسين المدرسة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية.
- زيادة العمل وتقليل الهدر.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

وجاءت الرؤية الوطنية للجودة في المملكة العربية السعودية من خلال المؤتمر الوطني الثالث للجودة الذي انعقد في ١٤٣٢هـ (٢٠١١م) تحت شعار "المملكة العربية السعودية بمنتجاتها وخدماتها معياراً عالمياً للجودة والإتقان في عام ٢٠٢٠م" لتكون بمنزلة البوصلة التي ستقود كافة الجهود المبذولة حالياً وتوحدها في مجال الجودة والتميز في مختلف القطاعات الإنتاجية، ولاشك أن يكون قطاع التعليم في مقدمة القطاعات التي ستساهم في ترجمة هذه الرؤية الطموحة وتحقيقها، فهي ترمي إلى الوصول بالمنتجات والخدمات في المملكة العربية السعودية إلى المستوى العالمي لتتمكن من المنافسة وتعزز الاقتصاد الوطني

والمكانة الإقليمية والدولية لتكون أكبر مصدر للطاقة في العالم، وواحدة من أكبر (٢٠) اقتصاداً في العالم اليوم (العمري، ٢٠١٣م).

(٢) العناصر التي تبرز أهمية الجودة في التعليم:

يذكر (البادي، ٢٠١٠م) أنه من العناصر التي تبرز أهمية الجودة في التعليم تتلخص في ما يلي:

- الاهتمام والتركيز على متطلبات المستفيد.
- المشاركة على كافة المستويات.
- منهجية قياس النتائج المحققة بالأهداف المحققة.
- الاقتناع والدعم من الإدارة العليا.
- التحسين المستمر.

من هنا تولي الدول المتقدمة أهمية كبيرة لتحقيق الجودة في التعليم ومعايير الاعتماد بسبب قناعتها بأنه يقع على عاتق مؤسسات التعليم المسؤولية الأولى في إعداد أجيالها وتأهيلها لمواجهة تحديات العصر، ولإيمانها أن الذي أصبح مطلوباً هو تعليم من نوع جديد، تعليم يهيئ الفرد والمجتمع لحقائق عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية التي أصبحت أهم خواص القرن الحادي والعشرين، وهي ثورة تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة والمتضاعفة (صبري، ٢٠٠٩م).

ومن هنا فإن المعلم أحد أهم عناصر العملية التعليمية وأكثر من يعول عليه فيها، فهو أساس متين وعليه يقع العبء الأكبر في ممارسة الجودة في مهنة التدريس من أجل نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، فالأنشطة التي تتم في قاعات الدرس، والواقع الذي يحدثه المعلم وعملية التعليم تمثل متغيرات حاسمة على طريق تحسين نتائج التعليم. فإذا كان المعلم جيداً في أدائه، فعالاً في تدريسه كان التلاميذ أكثر إيجابيةً وتفاعلاً مما يزيد في تحصيلهم، أما إذا كان المعلم خلاف ذلك بحيث يكون سلبياً في أدائه فيزداد بذلك احتمال أن يكون تحصيل تلاميذه أقل مستوى مع قلة تفاعلهم وزيادة سلبيتهم، ولذا فإن المعلم كغيره لابد أن يناله التحسين والتطوير في بيئة التربية والتعليم.

المحور الثانى : معايير جودة الأداء التدريسي

(١) مفهوم الأداء التدريسي:

يعد التعليم في ظل اقتصاد المعرفة من أهم المجالات التي تعمل على إعداد الكوادر العلمية المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع وتنميته، فالعنصر البشري هو ذخيرة المجتمع ومصدر الاستثمار الأول فيه، لذلك بات الاهتمام بالتعليم ضرورة حتمية لإعداد أفراد المجتمع لتقبل التغييرات الجديدة واستمرارها ضمن فلسفة المجتمع، مما استوجب من المؤسسات التربوية الاهتمام بجودة الأداء التدريسي في التعليم لضمان مخرجات تعليمية تؤهل الطلبة للتعايش مع المستجدات المعاصرة. (الناشري، ٢٠١٤م، ص٢١).

ويعرف (دياب؛ البنا، ٢٠٠١، ص٣٥) الأداء التدريسي بأنه سلوك أو جهد مبذول من قبل المعلم لتحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة لحملة التخطيط والإعداد، وتنفيذ التدريس، وتقويم الأداء للمتعلمين، وما يرتبط بذلك من مسؤوليات مهنية.

إن إدراك المعلم لأهمية أدائه التدريسي يجعله على وعي دائم بجوانب القوة ونواحي الضعف في أدائه التدريسي، وتحديد المجالات التي تجعل الإجراءات العلاجية أمراً مرغوباً مما يعد مؤشراً للنضج المهني، ومساعداً في تشخيص نقاط الضعف والقوة في الأداء المهني، في كونها تقوي دافعيتهم نحو العمل وتتيح لهم فرصة لتحقيق الذات في مجال المهنة، وذلك في كونها توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت، وتسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، وتسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر (جاد، ٢٠٠٣م).

وعلى الرغم من تعدد الاتجاهات في النظرة إلى طبيعة العملية التعليمية ووسائل تقييمها، إلا أن الأنظار سوف تظل متجهة إلى المعلم وأدائه التدريسي، والذي تكاد تجمع الآراء على أنه يشغل الدور الرئيس في العملية التربوية، وأن نجاح هذه العملية أو عدمه مرهون بمدى ما يتمتع به هذا المعلم من سمات، وما لديه من غزارة أكاديمية تخصصية وخبرات تربوية

ومهنية، ومن ممارسات سلوكية وثقافية، وعلاقات إنسانية واجتماعية، ولعل الطلبة يمكنهم إدراك هذه الصفات أكثر من غيرهم، فهم قادرون على إبداء آرائهم في الأداء التدريسي من خلال ما يمدونهم به من خبرات تربوية.

(٢) أهمية جودة الأداء التدريسي:

أشار (جاد، ٢٠٠٣م، ص٩٢) إلى أن أهمية جودة الأداء التدريسي تكمن في العناصر الآتية:

- تحسين نوعية التعليم المقدم للتلاميذ بوصفه أحد مكونات العملية التعليمية، وذلك من خلال تحديد نوعية التغيرات المطلوبة من المعلم لإمكانية التطوير، أو التحسين المدرسي سواء كانت في طريقة التدريس، أو في بيئة التعلم، أو في مصادر التعليم.
- تشخيص الاحتياجات الفردية للمعلمين من خلال تحديد كل من جوانب القوة، وجوانب الضعف في الأداء التدريسي، وتوفير التغذية الراجعة التي يمكن من خلالها توجيه التلاميذ نحو التعليم الفعّال، وهو ما يمكن عده تقويماً مرحلياً، وغالباً ما يتسم بالوصف أكثر منه حكماً، أو تقويماً للأداء التدريسي.
- تنمية مهارات المعلم ومعلوماته المهنية لإمكان مساهمته بفاعلية في عمليات التطوير المستقبلية أو التحديث المستمر لمنظومة المنهج المدرسي.

(٣) معايير جودة الأداء التدريسي:

يمكن القول إن ثقافة الجودة في التعليم لا تزال حتى الآن مغيبة في بلادنا العربية، فلا يوجد حتى الآن مؤسسات مستقلة تمنح الاعتماد لكليات إعداد المعلم، كما أنه لا يوجد امتحانات الترخيص أو الإجازة للعمل في المهنة، ويمكن القول إنه من حسن الطالع بأن كليات التربية في المنطقة العربية قد بدأت تبذل في الآونة الأخيرة جهوداً في هذا المجال من خلال تطوير برامجها وما يتطلبه ذلك من إعادة بناء خطط إعداد المعلم وسياساتها في ضوء المعايير العالمية لتأهيل المعلمين وتربيتهم مما يمكن معه القول إن هذا العمل يمثل نقلة نوعية وكيفية تستهدف الوصول بممارسات المعلم إلى معايير الممارسة المهنية من منظور عالمي(محمد، ٢٠٠٨م، ص٧٤).

وتحليل الخبرة العالمية في هذا المجال تشير إلى أن معايير جودة الأداء التدريسي المقبول للممارسة المهنية في مجال التعليم تنطلق من النظر إلى المعلم بوصفه ممارساً

مهنياً، وتتمحور في خمسة مجالات، وهي:

- مسؤوليات المعلم عن طلابه وعن تعلمهم بحسب أنه مسؤول عن ترسيخ جهوده لتسيير حصول جميع الطلاب على المعرفة، ومن ثم توجيه ممارساته وتعديلها في ضوء ميول الطلاب وقدراتهم ومهاراتهم وخلفياتهم بالاستناد إلى فهمه، وكيفية نمو الطلاب، وكيفية تعلمهم. (طعيمه، ٢٠٠٦م، ص١٥٣).
- معرفة المعلم للموضوعات والمواد الدراسية التي يتعلمها وكيفية تعليمها للطلاب، فالمعلم الفعال يتوفر له فهم خصب للموضوعات والمواد التي يقوم على تدريسها، وبمقدرته الكشف عن هذه الموضوعات والمواد للطلاب، كما أنه يعني ما يحمله الطلاب معهم من معارف ومدركات ومفاهيم سابقة، وباستطاعته إبداع مسارات معرفية متعددة تتناسب وتباين طلابه وأخلاقهم، ويسعى لتعليمهم كيف يحددون مشكلاتهم ويطرحونها، ويبحثون عن حلول لها.
- مسؤوليات المعلم عن إدارة تعلم الطلاب ومراقبتهم، فالمعلم المهني مسؤول عن ابتكار أوضاع تعليمية تحافظ على ميول طلابه، كما أنه يتقن مدى واسعاً ومتنوعاً من الأساليب والاستراتيجيات التعليمية المناسبة، ولديه المعارف والمهارة، مما يمكنه من التوظيف الفعال لها في الوقت المناسب لاستثارة دوافع طلابه ودمجهم فرادى وجماعات في أنشطة وخبرات تعليمية ثرية، ويستخدم طرقاً وأساليباً عديدة لمراقبة تعلم الطلاب وقياس نموهم وشرح أداء الطالب وتفسيره لوالديه.
- القدرة على التفكير بطريقة منظمة في ممارسات التعلم والنمو المهني من خلال الخبرة، فالمعلم يملك القدرة على فحص ممارساته بطريقة ذاتية ومحاكاتها، ويسعى للحصول على مشورة الآخرين ونصحهم، والإفادة من البحث التربوي لتنسيق معارفه وتطوير ممارساته بما يتلاءم مع ما يستجد من أفكار تربوية وسيكولوجية وما يظهر من مكتشفات علمية وتكنولوجية.
- الانخراط بشكل عضوي في مجتمعات التعلم، فالمعلم المهني يمارس عمله على نحو تعاوني مع آباء الطلاب ويشكرهم في العمل المعملي ويسعى لاستثمار إمكانيات المعلم والمجتمع المحلي ومصادره المختلفة في إثراء تعلم الطلاب.

وقد عنيت الأدبيات بتفعيل معايير جودة الأداء التدريسي، وشروط تحقيقها تبعاً لهذه

المجالات آنفة الذكر.

ويوضح (الناشري، ٢٠١٤م، ص٢٤) عدداً من معايير جودة الأداء التدريسي تتمثل فيما يلي:

- **القيادة:** وتمثل الإدارة العليا ونظام القيادة والتنظيم، ومسؤولية المجتمع والمواطنة.
- **المعلومات والتحليل:** وتتمثل بإدارة المعلومات والبيانات والمقارنة بين المعلومات، وتحليل مستويات التحصيل المدرسي واستخدامها.
- **التخطيط الإجرائي والتخطيط الاستراتيجي:** وتشمل التطوير الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات.
- **إدارة القوى البشرية وتطويرها:** وتتمثل في تقويم القوى العاملة وتخطيطها، ونظام تشغيل الهيئة التدريسية، ونظام تطوير الهيئة التدريسية، والرضا المهني للهيئة التدريسية.
- **الإدارة التربوية:** وتشمل تصميم النظام التربوي، والخدمات التعليمية، ودعمها، وتوصيلها، وتصميم البحوث التربوية، وتطوير إدارة تسجيل والتحاق الطلبة، والنظر إلى الإدارة التربوية على أنها عمل اقتصادي.
- **أداء المدارس ونتائج الطلبة:** وتشمل نتائج الطلبة، والمناخ المدرسي وتحسين المناخ المدرسي والنتائج، والأبحاث في مجال أداء المدارس، والنظر إلى أداء المدارس على أنه عمل اقتصادي.
- **رضا الطلبة وممولي النظام التربوي:** وتشمل حاجات الطلبة الحالية والمستقبلية، والعلاقة بين ممولي النظام التعليمي والإدارة التربوية، ورضا الطلبة وممولي النظام التعليمي الحالي والمتوقع، ومقارنته مع باقي المدارس أو النظم التربوية الأخرى.

ويتضح مما سبق أن الجودة في الأداء التدريسي للمعلم تحتاج إلى معايير ومؤشرات لملاحظتها وضمان تحققها في أدائه، وتكون هذه المعايير بمنزلة دلالات على مستوى أداء المعلم ودليلاً على البعد عن الذاتية في الحكم على الأداء، مما يعطي المعلم خارطة طريق للوصول إلى المثالية المرجوة في أدائه، كما أنها تسهل بناء برامج النمو المهني التي

يحتاجها سواء أكانت من قبل المؤسسة التعليمية أو من قبل المعلم نفسه.

لذلك تسعى النظم التعليمية إلى تنمية المعلم ورفع جودة أدائه التدريسي من خلال تركيزها على المحتوى وتكامله مع أسلوب التدريس بهدف خلق بيئة تعلم فعالة ومغذية بالإمكانيات التكنولوجية ومراعية للفروق الفردية لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

ونظراً لأهمية الدور الذى يلعبه المعلم، تنبهت القيادات المدرسية لهذا الدور من خلال السعي المتواصل لتحسين الأداء التدريسي والمهني له. فحرصت على أن تتوفر في معلميها الكفايات المأمولة للقيام بهذا الدور، فهي تتوقع من المعلم أن يكون ذا قدرات، وخصائص متميزة أكاديمياً ومهنياً، ماهراً في التدريس، باحثاً متابعاً لما يستجد في عالم المعرفة، وكذلك يتمتع المعلم الفاعل برؤى تطويرية يؤكد فيها ذاته، ويشجع طلبته على تأكيد ذواتهم عبر ممارسة التأمل في التعليم، وتعزيز التفاعل بهدف إيجاد تحول نوعي في تعليمهم.

(٣) مجالات المعايير التي يجب أن يتقنها المعلم:

في دراسة (Leib, 2010) حددت مجالات المعايير التي يجب أن يتقنها المعلم فيما يلي:

المجال الأول: مجال التخطيط (الطويل والمتوسط واليومي).

المجال الثاني: مجال التدريس (تنويع الاستراتيجيات ومعرفة توقعات المتعلم وإمداده بالمحتوى المناسب وإثارة الدافعية وتنويع سبل التعزيز).

المجال الثالث: مجال بيئة التعلم من حيث تحقيق المواصفات التي تجعل التعلم نشطاً والتفاعل موجهاً لتحقيق الأهداف).

المجال الرابع: مجال الاحتراف، وقد حدد في قدرة المعلم على أن:

- **يحدد احتياجات المتعلمين بدقة؛ أي يعرف ماذا يحتاج وما الذي يكون قادراً بالفعل على عمله.**
- **تصميم مواقف التعلم لكي يصبح التعلم ذا معنى للمتعلم.**
- **يحلل أداء المتعلمين ليعرف مدى تقدمهم في التعلم.**
- **يستخدم نتائج التحليل السابقة في التخطيط المستقبلي.**
- **يقوم مدى استفادة المتعلمين من المعلومات والمهارات التي حصلوها في مواقف الحياة.**

المحور الثالث : دور القائد التربوي في تحقيق جودة الأداء التدريسي:

(١) الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة:

حددت (ميدين، ٢٠٠٥م، ص٣٧) الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة فيما يلي:

- **تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد إشباعاً للحاجات التي تظهر في الجماعة.**
- **تحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة.**
- **اتباع سياسة المساواة وعدم التعالي بين من يعملون تحت إمرته حتى يظفر باحترام جماعته أو يرتفع في أعينهم.**
- **ولعل من أبرز إجراءات تحقيق النجاح للقائد التربوي ما يلي (الحربي، ١٤٢٥هـ، ص٢٦):**
- **التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى وللعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.**
- **الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية.**
- **صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء وإمكانات الحراك الرأسي والأفقي.**
- **أن يكون للقائد أفكاراً إبداعية يدعمها إطار علمي.**
- **نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة.**
- **رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.**
- **محافظ على الجماعة وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة.**

ويضيف (عالم،٢٠١٠م، ص٦٢) عدداً من المهارات يحتاجها القائد التربوي لتحقيق دوره المتعلق بجودة الأداء التدريسي:

- **التأثير على مرؤوسيه واستخدام الوسائل من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج، ومن هذه الوسائل الخبرة الشخصية للقائد.**

- توجيه المرؤوسين، وتوحيد جهودهم، والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
- تحقيق الهدف الوظيفي المتمثل في تحقيق أهداف المدرسة الذي يسعى جميع العاملين بها لبلوغها.

(٢) دور القائد التربوي في تحقيق جودة الأداء التدريسي:

القيادة التربوية الفعالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعد قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية واضحة مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، وتزداد فعالية القيادة التربوية بما لديها من القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية.

ويمارس قائد المدرسة دوراً قيادياً في مدرسته من حيث التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتفويض، لذا فإن عليه أن يحافظ على انفتاح واعٍ في التعامل مع مصادر المعلومات، وأن يكون محفزاً وموجهاً للجهات واللجان والهيئات التي تضمها المدرسة.

ولابد من أن ينطلق قائد المدرسة من دراية معرفية، ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولا بد أن يكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها، وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمته وإدارته، ودرايته، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحيحه، وتنفيذه، وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالتسرع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج، والمرحلية الواعية المدركة (الطويل، ٢٠٠٥م،ص٧١).

وإن نجاح القيادات التربوية في مهمتها يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي تتبعه في إدارتها للمدرسة وعلى نموها المهني المستمر، ووعيها بخطورة المهمة الملقاة على عاتقها، وميلها للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل.

ولقد أصبح لزاماً على قائد المدرسة أن يتعرف النظام التربوي من حيث المقررات، والمناهج الدراسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه المدرسة والعمل على حلّها بالتعاون مع العاملين والمجتمع المحلي (العمرات، ٢٠١٠م، ص٣٥٠).

ولابد لقائد المدرسة من أن يمتلك رؤيا واضحة؛ لأن هذه الرؤيا تعطيه القوة، والثقة،

وتساهم في إقناع الآخرين على العمل، حيث إن مدير المدرسة يحدث تغييراً إيجابياً في مدرسته عن طريق تنمية قدرات العاملين معه، وتنمية الاحترام المتبادل بينهم، كما أن هذا التغيير الإيجابي في مدرسته لا يحدث ما لم يقم بدعم العاملين والمعلمين، وإشاعة جو نفسي مريح، يؤمن بمبدأ العمل التعاوني والجماعي.

وإن أهم ما يميز المدارس الفعالة الإدارة المدرسية الكفؤة والمتفهمة لدورها، والثقة المتبادلة بين العاملين كما أشار (احمد؛ حافظ، ٢٠٠٣م) إلى أن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الإدارة المدرسية الفاعلة أن تكون إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها، وإيجابية في حل مشكلاتها.

ويعد تحقيق جودة الأداء التدريسي من أهم الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام القيادات التربوية لما لها من آثار إيجابية على العملية التعليمية بصفة عامة، والمرحلة الثانوية بصفة خاصة، ومن هنا فإنه من الضروري وضع رؤيا مشتركة عن الأداء المتوقع بين القائد التربوي والعاملين بالمدرسة من خلال الوصف الوظيفي لمعايير الأداء والأهداف المحددة، ودعم القائد التربوي وتحفيزه للقيام بأدواره ووضع البرامج التدريبية التي من شأنها المساهمة الفاعلة بقيام القائد التربوي بأدواره الإيجابية في تحقيق الأداء التدريسي.

الدراسات السابقة :

المحور الأول: دراسات تناولت دور القائد التربوي في إدارة العملية التعليمية:

١- دراسة عماشة (١٤٢٨ه) وعنوانها: "معايير الجودة في مدارس التعليم العام" هدفت الدراسة إلى إعداد معيار لتقييم الكفاءات المهنية للمعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مستقبلي الخدمة من الطلاب والطالبات في التخصصات المختلفة"، ومعرفة أكثر الكفاءات المهنية ممارسة لدى المعلم، وكانت أداة الدراسة بطاقة تقييم أداء معلمة حددت فيها الباحثة الكفاءات المهنية المطلوبة وعددها (٥٠) كفاية مهنية، موزعة على (٧) محاور أساسية، واقترحت الباحثة أن تكون عينة الدراسة مكونة من ثلاث فئات: المعلمين، القائمين على شؤون تقييم المعلم من مديرين ومشرفين تربويين، طالبات المرحلة الثانوية القادرات على تقييم أداء المعلمين. ومن أهم نتائج الدراسة: التوصل إلى إعداد قائمة بالمعايير التي يمكن أن تستخدم من قبل الطالب أو المقوم، لتكون معايير الجودة الشاملة التي يقَيم في ضوئها المعلم في المجال التعليمي بمراحل التعليم العام.

٢- دراسة، العتيبي (٢٠٠٧م) وعنوانها: "تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأهدافها وأنماطها وأهم المشكلات التي تواجهها، وتعرف أسس إدارة الجودة ومراحلها وأهم مداخلها، ثم محاولة الوصول لتصور مقترح لتحقيق دور الإدارة المدرسية الثانوية في رفع الجودة التعليمية وتطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية العامة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها، ومسؤولية كل من يعمل في المدرسة عن المشاركة في تحقيقها، ومركزية إدارة المدرسة في وضع الخطط المنظمة للعمل داخل المؤسسة، وفي صنع القرارات بالمدرسة واتخاذها، وتدني مستوى الإمكانات المادية والتجهيزات المتاحة بالمدرسة والكوادر البشرية المدربة للعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية.

٣- دراسة البكر (٢٠٠١م) وعنوانها: "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية"، وهدفت إلى وضع إطار منهجي لدعم وتقويم مسار الجودة في العملية التعليمية، وذلك من خلال تطبيق المواصفة الدولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٢) في مجال التربية والتعليم وتوظيفها، وتطبيق عناصرها كمعايير لعملية تقويم مستوى وفاعلية جودة الأداء في المؤسسات التربوية والتعليمية وقياسها، وقد اعتمد الباحث في منهج الدراسة على بعدين رئيسين هما: التحليل والتطبيق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها: ضرورة الأخذ بمعايير المواصفة الدولية للجودة في بنية التعليم ونظامه، وأهمية الأخذ بتطبيقات المواصفة الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة. والإسهام في بلورة إطار متكامل للمواصفة الدولية للجودة في مجال التربية.

المحور الثاني: دراسات تناولت دور القائد المدرسي في تحقيق معايير جودة الأداء التدريسي:

١- دراسة، الناشري (٢٠١٤م) وعنوانها: "جودة الأداء التدريسي لمعلمي الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمرحلة المتوسطة في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة"، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة امتلاك معلمي ومعلمات الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية لمتطلبات جودة الأداء التدريسي في ضوء التوجه نحو اقتصاد

المعرفة من وجهة نظرهم أنفسهم، وقد تم اختيار عينة متيسرة بنسبة (٢٢,٣٤ %) من مجتمع الدراسة، وبشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة، إذ بلغ حجم العينة (٤٧٥) معلماً ومعلمة، منهم (٢١٦) معلماً، و(٢٥٩) معلمة حيث شملت العينة سبع إدارات للتربية والتعليم في المملكة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من(٥) مجالات واشتملت هذه المجالات الخمسة على (٦١) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك أفراد العينة لمتطلبات جودة الأداء التدريسي في ضوء التوجه نحو اقتصاد المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن فروق دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (α= ٠,٠٥) لدرجة امتلاكهم تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح المعلمات.

٢- دراسة، المزمومي (٢٠١٠م) وعنوانها: "مستوى أهمية وتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في برامج تدريب المشرفين التربويين بمراكز التدريب التربوي بمدينة مكة المكرمة"، واستهدفت الدراسة تحديد أبرز معايير الجودة الشاملة الواجب توفرها في البرامج التدريبية للمشرفة التربوية في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها، وتعرف مستوى تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في تخطيط البرامج التدريبية للمشرفة التربوية، وتنفيذها، وتقويمها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة النهائية من (٢١٣) مستجيباً منهم (٦٠) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس العاملة بكلية التربية بجامعة أم القرى و(١٨١) مشرفاً تربوياً يعملون بمكاتب التربية والتعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة الواجب توفرها في تخطيط البرامج التدريبية للمشرفة التربوية وتنفيذها وتقويمها في مراكز التدريب التربوي جاءت بدرجة متوسطة.

٣- دراسة العتري (١٤٢٨هـ) وعنوانها: "تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة في مجال التعليم العام، والتعرف على الجوانب المختلفة لدور المعلم في ضوء معايير الجودة في النظام التعليمي العام، ومحاولة وضع كفايات جديدة للمعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام، مع وضع رؤيا لإكساب المعلم الكفايات اللازمة في ضوء معايير الجودة في التعليم العام. وقد اتخذت الباحثة منهج التحليل النفسي لتحليل دور المعلم في ضوء تحديات الألفية الثالثة

ومفهوم الجودة واستنباط معايير الجودة منها، ووضع كفايات يكتسبها المعلم من خلال إعداده أو تدريبه أو من خلال الدورات التدريبية أثناء الخدمة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: مفهوم الجودة في مجال التعليم ليس تعبيراً جديداً، فقد حث ديننا الإسلامي الحنيف على إجادة العمل وإتقانه، والتوصل إلى تحديد معايير الجودة في أداء المعلم في كل جانب من الجوانب المختلفة لدور المعلم في الألفية الثالثة في التعليم العام.

٤ – دراسة، الغامدي (٢٠٠٧م) وعنوانها: "تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة"، وقد هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم وأهميتها في حقل التعليم التربوي، ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ومؤشرات تطوير الأداء نحو تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم، والأخطاء الشائعة المتوقعة عند تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم، والمعوقات والمشكلات التي تؤدي إلى ضعف المخرجات من التعليم العام، وضعف في المدخلات للجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واتبعت الدراسة في جملتها الأسلوب التحليلي التركيبي النظري كطريقة للتعرف في الجانب الأول على طبيعة إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وأهميتها ومتطلباتها وخطواتها وأخطاؤها ومعوقاتها، أما الجانب التطبيقي فيتمثل في وضع تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفات الدولية للجودة، وأوضحت الدراسة في نتائجها مدى التقدم أو التطور الحاصل في الجهاز أو منظمة العمل، كما أنها أيضاً تشير أو تدل على مدى الانحراف أو القصور في أداء الجهاز أو العاملين.

٥ – دراسة، بوركو وآخرون (٢٠٠٦م) Borko, 2006 وعنوانها: "التنمية المهنية لمعلم الرياضيات في ضوء تنمية الأفكار والتدريبات المرتبطة بالتقييم الأدائي في اختبارات الرياضيات والنجاح فيها"، واستهدفت الدراسة التركيز على عمليات التغيير التي حدثت لمجموعة من معلمي الصف الثالث في مرحلة التعليم الأساسي، من خلال الاهتمام بالعوامل التي أدت إلى التغيير والمتغيرات الفاعلة في عملية التعلم التي مرت بها مجموعة المعلمين أثناء مشاركتهم في مشروع التقييم التابع لجامعة كولورادو، والتي استهدفت مساعدة هؤلاء المعلمين في تصميم أدوات لتقييم الأداء المرتبط بالأداء التدريسي في الفصول في

الرياضيات، وتمت مساعدتهم في تصميم الأدوات واستخدامها وفقاً لما يتم تدريسه في الفصول، واستخدمت الدراسة الأسلوب الكيفي في البحث؛ حيث تم جمع البيانات من خلال ورش العمل واللقاءات والأحاديث مع المعلمين في بداية العام ومنتصف العام ونهاية العام لجمع البيانات ومعرفة العوامل التي أدت إلى ذلك، وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية التغيير تحدث خلال التدريب والاستخدام المستمر والممارسة في الموقف التعليمي، والمناقشات الجماعية تؤدي إلى نمو المهارات الاجتماعية وبنائها، والنمو المهني العام يتيح فرصاً أفضل لنمو الأفكار الجديدة المبنية على الفهم والاستيعاب لاهتمامات الآخر، والتوافق القيمي والعقائدي مع فكر المعلمين يسهم في إحداث التغيير، ودون ذلك ربما يؤدي إلى نتائج عكسية، وحسن إدارة الوقت من أهم العناصر الفاعلة في التغيير.

٦- **دراسة، فضل الله وسالم (٢٠٠٥م) وعنوانها: "معايير مقترحة لأداء معلمي اللغة العربية بالتعليم العام"**، وقد استهدفت وضع معايير لأداء معلمي اللغة العربية بالتعليم العام، تقدم بوصفها مقترحاً، يمكن بعد مناقشته، وتطويره، والوصول به إلى المستوى المنشود تقديمه لمنظمة مهنية؛ قد تعتمده واضعة بذلك معلمي اللغة العربية في مصاف معلمي المواد الدراسية الأخرى، ممن اعتمد أداؤهم عالمياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد قام الباحثان بإعداد قائمة بالمعايير المقترحة لأداء معلمي اللغة العربية بالتعليم العام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه بالنسبة لمعايير الأداء اللغوي، ونواتجها، ومؤشراتها تحدد للأداء اللغوي ثلاثة مجالات هي مجال: مهارات الاتصال اللغوي، مجال المفاهيم اللغوية، مجال المعارف الأدبية، وتحدد للأداء اللغوي اثني عشر مكوناً، بواقع أربعة مكونات لكل مجال، وتحدد لكل ناتج عشرة مؤشرات للأداء، بلغت في مجموعها مئة وعشرين أداء لغوياً، تقدم أدلة فعلية على قدرة معلم اللغة العربية على استخدام اللغة العربية.

٧- **دراسة مارلات (٢٠٠٤م) Marlatt (2004) وعنوانها: "خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين"**، استهدفت هذه الدراسة تحديد خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة ناجحين في ولاية كاليفورنيا وذلك من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لرفع المستوى وتشجيع الأعضاء وتقديم المساندة لكل

الأطراف، وصولاً إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين. وقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع مديري التربية والتعليم، والمسؤولين في خمس إدارات تعليمية بولاية كاليفورنيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل خصائص مديري التربية والتعليم بوصفهم قادة فاعلين، ومن أهمها: البحث عن مشاكل الطلاب الحقيقية من أجل مساعدتهم على النجاح في الحياة، والرغبة في المحافظة على مناصبهم من أجل ترك ميراث من النجاح، العمل على تأسيس نظم اتصال فعالة تنتشر في المجتمع التعليمي

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف :

جاءت هذه الدراسة لتتفق إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة من حيث جودة الأداء التدريسي، غير أن الدراسة الحالية تختلف عن معظم الدراسات السابقة ، كما ركزت الدراسة الحالية على تحسين دور القائد المدرسي في مجال تحقيق معايير جودة التدريسي في اختيار الموضوع، وكذلك حاجة المدرسة الثانوية لمثل هذا الاختيار ، كما تميزت الدراسة الحالية كذلك بشمولالنظر الى القيادة المدرسية على انهامجموعة القيادات الادارية والاشرافية .ويأتي ذلك من منطلق الدور القيادي لكليهما حيال تحقيق معايير جودة الاداء التدريسي، وطبيعة التكامل في دور كل منهما .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في موضوع الدراسة حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للجهود السابقة التي بذلت في هذا المجال، وفي اختيارها للمنهج حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك في تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة وهو المنهج الذى استخدمته الدراسات السابقة، وبناء أداة الدراسة، وإثراء الإطار النظري لدراسته الحالية بجملة من الموضوعات.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج الدراسة:

قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد دراسة الواقع أو الظاهرة كما

توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. والمنهج الوصفي التحليلي كما ذكر عبيدات (٢٠٠٧:١٨٦) بأنه عبارة عن " أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه.

مجتمع الدراسة:

يُعرَف مجتمع الدراسة بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكَوِنُون موضوع مشكلة الدراسة" (عبيدات، وآخرون، ٢٠٠١م: ١٣١)، وبناءً على موضوع الدراسة وأهدافها؛ تم تحديد المجتمع المستهدف الذي يتكون من جميع المشرفين للمواد الدراسية كذلك القيادات المدرسية والوكلاء في المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة نجران والبالغ عددهم (٥٦) قائداً ووكيلاً و(٧٠) مشرفاً تربوياً فنياً (التقرير الإحصائي لوزارة التعليم ١٤٣٦|١٤٣٧هـ).

عينة الدراسة وخصائصها:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة المجتمع وتتكون من القيادات المدرسية والوكلاء في المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة نجران، وبالتالي أصبح عدد أفراد عينة الدراسة كالتالي:

٣٦ قائداً ووكيلاً.

٤٥ مشرفا تربوياً.

وإجمالي أفراد عينة الدراسة = ٣٦ + ٤٥ = ٨١ فرداً.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

- **المؤهل العلمي**

جدول رقم (١) :توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة ٪
بكالوريوس	٧١	٨٧,٧
ماجستير	٩	١١,١
دكتوراه	١	١,٢

المجموع	٨١	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة وفق المؤهل حيث يتبين أن معظم أفراد المجتمع حاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (٨٧,٧٪)، ونسبة (١١,١٪) حاصلين على الماجستير، ونسبة (١,٢٪) فقط حاصلين على الدكتوراه.

- **عدد سنوات الخدمة**

جدول رقم (٢): توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة ٪
٥ سنوات فأقل	٩	١١,١
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٢	٢٧,٢
من ١٠ سنوات فأكثر	٥٠	٦١,٧
المجموع	٨١	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة وفق عدد سنوات الخدمة حيث يتبين أن نسبة (٦١,٧٪) من أفراد المجتمع لديهم خدمة من ١٠ سنوات فأكثر، ونسبة (٢٧,٢٪) خدمتهم من ٥ – ١٠ سنوات، ونسبة (١١,١٪) لديهم خدمة ٥ سنوات فأقل.

- **الوظيفة**

جدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة ٪
قائد مدرسة	١٣	١٦,٠
وكيل	٢٣	٢٨,٤
مشرف تربوي	٤٥	٥٥,٦
المجموع	٨١	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفق للوظيفة حيث يتبين أن نسبة (٥٥,٦٪) من أفراد المجتمع مشرفين تربويين، ونسبة (٢٨,٤٪) وكيل، ونسبة (١٦,٠٪) قائد مدرسة.

- **عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية**

جدول رقم (٤): توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية

عدد الدورات	التكرار	النسبة ٪
لم أحضر دورات	٥	٦,٢
من ١ - ٣ دورات	٦٢	٧٦,٥
أكثر من (٣) دورات	١٤	١٧,٣
المجموع	٨١	١٠٠,٠

يظهر الجدول رقم (٤) توزيع مجتمع الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية حيث يتبين أن معظم أفراد العينة حاصلون على دورات تدريبية من (١) الى (٣) دورات بنسبة (٧٦,٥٪)، ونسبة (١٧,٣٪) حاصلون على أكثر من (٣) دورات، ونسبة (٦,٢٪) لا يوجد لديهم دورات تدريبية في مجال إدارة العملية التربوية.

أداة الدراسة:لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

١) الإعداد الأولي لعبارات الاستبانة عن طريق:

أ- مراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية التي تناولت موضوع البحث.

ب- خبرة الباحث في مجال العمل.

٢) من خلال الربط بين الدراسات النظرية والميدانية تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من جزأين

- **الجزء الأول: يحتوي على بيانات شخصية تتضمن المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية.**
- **الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة، وهي ثلاثة محاور:**

- **المحور الأول: ويهدف إلى تعرف مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي. ويتكون من (١١) عبارة.**
- **المحور الثاني: ويهدف إلى تعرف صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي ويتكون من (٩) عبارات.**

- المحور الثالث: ويهدف إلى تعرف سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي ويتكون من (١٠) عبارات.

صدق أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة:وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:
  - الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال العلمي، وتم إبداء الرأي من المحكمين في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى انتمائِها للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك مدى ملاءمتها لقياس ما وُضِعت لأجله، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة الأساسية، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون الذين بلغ عددهم (١١) محكماً، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين على أداة الدراسة، سواءً تعديل الصياغة في بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها "مرفقاً كشفاً بأسمائهم ضمن ملحقات الرسالة" ينظر الملحق (١)

  - صدق الاتساق الداخلي :

بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لها باختيار مجموعة كعينة استطلاعية مكونة من (١٥) مفردة من مجتمع الدراسة، تم احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي يتضمنها، كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والمجال والمحور الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
١	**٠,٧٥	١	**٠,٦٦	١	**٠,٥٥
٢	**٠,٥١	٢	**٠,٥٠	٢	**٠,٧١
٣	**٠,٥٦	٣	**٠,٤٢	٣	**٠,٦٢
٤	**٠,٦٧	٤	**٠,٦٠	٤	**٠,٧٤
٥	**٠,٦٢	٥	**٠,٦٩	٥	**٠,٧٦
٦	**٠,٦٣	٦	**٠,٦٦	٦	**٠,٧٣
٧	**٠,٤٤	٧	**٠,٥٩	٧	**٠,٦٦
٨	**٠,٦٢	٨	**٠,٦٤	٨	**٠,٧٨
٩	**٠,٦٢	٩	**٠,٥٨	٩	**٠,٧٨
١٠	**٠,٦٦			١٠	**٠,٦٨
١١	**٠,٧٥				

**معنوية عند ٠,٠١

وقد أظهر الجدول رقم (٦) الذي يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ودرجة جميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عبارات كل محور من محاور الدراسة والمحور الذي ينتمي إليه مما يعطي مصداقية مرتفعة لبناء أداة الدراسة عند (٠,٠١) كما أنه يدل على الاتساق الداخلي بين جميع عبارات محاور أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب معامل "ألفا كرو نباخ" للاستبانة ومحاور الدراسة؛ حيث أظهرت ثباتاً مرتفعاً كما يظهر في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧): معامل الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	١١	٠,٨٤
المحور الثاني	٩	٠,٧٧
المحور الثالث	١٠	٠,٨٣
الاستبانة	٣٠	٠,٨٩

عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي:

لتعرف واقع اتجاهات أفراد الدراسة نحو مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي كما يلي:

جدول رقم (٨): واقع اتجاهات أفراد الدراسة نحو مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي

م	العبارة		درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق			
١	توفير أنشطة مصاحبة تعمل على تحسين مستوى الطلاب.	ت	٦٩	١١	١	٢,٨٤	٠,٤٠	٣
		٪	٨٥,٢	١٣,٦	١,٢			
٢	توفير بيئة تعليمية فاعلة للطلاب داخل الصف.	ت	٧٠	٩	٢	٢,٨٤	٠,٤٣	٤
		٪	٨٦,٤	١١,١	٢,٥			
٣	إدراك الإدارة المشكلات التي تواجه المعلمين ومحاولة إيجاد الحلول المثلى لها.	ت	٧٣	٧	١	٢,٨٩	٠,٣٥	١
		٪	٩٠,١	٨,٦	١,٢			
٤	تطوير مهارات المعلم في مجال التدريس من خلال برامج التنمية المهنية.	ت	٦٨	٧	٦	٢,٧٧	٠,٥٨	٧
		٪	٨٤	٨,٦	٧,٤			
٥	مساعدة إدارة المدرسة المعلمين لممارسة أساليب التقويم الحديث.	ت	٦٨	١١	٢	٢,٨١	٠,٤٥	٦
		٪	٨٤	١٣,٦	٢,٥			
٦	تفعيل مفهوم "المدرسة مجتمع تعلم".	ت	٦٢	١٦	٣	٢,٧٣	٠,٥٣	٩
		٪	٧٦,٥	١٩,٨	٣,٧			
٧	استخدام طرق وأساليب تدريس حديثة ومتنوعة	ت	٦٩	١٢	-	٢,٨٥	٠,٣٦	٢
		٪	٨٥,٢	١٤,٨	-			
٨	توفير التسهيلات للموارد التربوية في مركز مصادر التعلم داخل المدرسة.	ت	٦٤	١٤	٣	٢,٧٥	٠,٥١	٨
		٪	٧٩	١٧,٣	٣,٧			
٩	تطبيق القيم الإسلامية والثقافة المجتمعية في عملية التدريس.	ت	٧٠	٩	٢	٢,٨٤	٠,٤٣	٥
		٪	٨٦,٤	١١,١	٢,٥			
١٠	أن يُعنى بإعداد البحوث المرتبطة بمشكلات التعليم	ت	٤٩	٢٦	٦	٢,٥٣	٠,٦٣	١١
		٪	٦٠,٥	٣٢,١	٧,٤			

م	العبارة		درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق			
١١	أن تَعنى الإدارة المدرسية بالابتكار والأفكار التربوية البناءة في التدريس.	ت	٦٤	١٢	٥	٢,٧٣	٠,٥٧	١٠
		٪	٧٩	١٤,٨	٦,٢			
المتوسط العام لمحور مستوى ممارسات القيادات التربويه بالمدرسه الثانويه لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي						٢,٧٨		٠,٣٠

يتضح من الجدول رقم (٨) أن محور مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي يتضمن (١١) عبارة، حصلت جميع عباراته على درجة موافق وجاءت على الترتيب العبارات (٣، ٧، ١، ٢، ٩، ٥، ٤، ٨، ٦، ١١، ١٠) حيث يتراوح المتوسط بين (٢,٥٣ و٢,٨٩) (موافق) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي التي تتراوح بين (٢,٣٤- ٣) (موافق) وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور (٢,٧٨) أي إن أفراد الدراسة موافقون على محور مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠,٣٠) انخفاض تشتت استجابات أفراد الدراسة، وتجانس استجابتهم حيال هذا المحور.

حيث جاءت العبارة " إدراك الإدارة المشكلات التي تواجه المعلمين ومحاولة إيجاد الحلول المثلى لها " من أهم ممارسات القيادة التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي بمتوسط ٢,٨٩ (موافق) ويفسر الباحث ذلك بأن القائد المدرسي عليه واجب ومسؤولية في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المعلمين، ويأتي هذا تمهيداً لتحقيق جودة الأداء التدريسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل سحران (٢٠٠٧م)، وكذلك تتوافق هذه النتيجة مع المنطق التربوي السديد لدور القائد المدرسي فهو المعني بالدرجة الأول بإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة.

وجاءت العبارة " استخدام طرق وأساليب تدريس حديثة ومتنوعة " في المرتبة الثانية بمتوسط ٢,٨٥ ثم العبارة توفير أنشطة مصاحبة تعمل على تحسين مستوى الطلاب بمتوسط ٢,٨٤ " موافق " ويفسر الباحث ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يرون أنه عند قيام المعلم باستخدام طرق وأساليب تدريس حديثة داخل حجرة الدراسة يساعد ذلك على تحقيق جودة الأداء التدريسي للمعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السحيباني، ٢٠٠٩م) التي أشارت إلى أن ضعف

التفكير الإبداعي في تخطيط الدرس يؤدي إلى ضعف المعلم في تنمية التفكير الإبداعي في تنفيذ الدرس.

ثم الممارسة الخاصة " بتوفير أنشطة مصاحبة تعمل على تحسين مستوى الطلاب " بمتوسط " ٢,٨٤" ويفسر الباحث ذلك بأن القيادة التربوية ترى أن من المهم توفير أنشطة مصاحبة سواء صفية أو لا صفية تعمل على تحسين مستوى الطلاب مما يساعد على تحقيق جودة الأداء التدريسي.

وتتفق هذ النتيجة مع دراسة (الخليف، ٢٠٠٩م) ودراسة (عبدالله، ٢٠١٠م) ودراسة (الناشري، ٢٠١٤م) في ضرورة التوصل إلى قائمة بالمهارات التدريسية الحديثة الواجب توفرها في المعلمين وتزويدهم بالاستراتيجيات التدريسية الحديثة التي تساعدهم على تنمية المجالات العقلية والوجدانية للطلاب.

بينما جاءت أقل ممارسات القيادات التربوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الممارسة الخاصة بأن يعنى القائد بإعداد البحوث المرتبطة بمشكلات التعليم بمتوسط ٢،٥٣ تلتها الممارسة الخاصة بأن تعنى الإدارة المدرسية بالابتكار والأفكار التربوية البناءة في التدريس، ثم الممارسة الخاصة بتفعيل مفهوم " المدرسة مجتمع تعلم " بمتوسط ٢،٧٣.

وبالتدقيق أكثر في أهم الممارسات التي يقوم بها القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية نجد أنها تأخذ الشكل التقليدي في الإدارة التي تعنى بإدراك المشكلات والعمل على حلها، ومحاولة توفير بيئة تعليمية مناسبة من حيث طرق التدريس المتنوعة والفاعلة مع توفير أنشطة مصاحبة تعمل على تحسين مستوى الطلاب ولكن ينقصها بشكل كبير البحث عما هو جديد من خلال قيامهم بإعداد البحوث المرتبطة بالعملية التعليمية أو الاعتناء بابتكار حلول جديدة لمشكلات تعليمية قائمة، وكأن هذه المهام ليست من مهام القائد التربوي.

من خلال السؤال المفتوح بعنوان (ممارسات أخرى يرى أفراد الدراسة أهميتها) يتبين أن معظم أفراد الدراسة موافقون على عددٍ من الممارسات يرون أهميتها في دور القائد المدرسي كالتالي:

ممارسات تجاه المعلمين تمثلت في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين ومساعدة حديثي التخرج منهم لتطوير مستواهم من خلال عقد دورات تدريبية خاصة بهم، والاهتمام بتحفيز المعلمين مادياً ومعنوياً.

كما أشاروا إلى ممارسات إدارية خاصة بهم مثل توفير الدورات التدريبية المناسبة للإدارة المدرسية وتكليف إداريين بتدريب عالٍ لمساعدة قائد المدرسة في الأعباء الموكلة إليه. وهو ما أوصت به دراسة (حامد، ٢٠١٣م).

وممارسات خاصة بالمجتمع الخارجي للمدرسة مثل العمل على إشراك المجتمع في العملية التعليمية والتربوية من خلال الأنشطة المختلفة لربط المدرسة بالمجتمع وتفعيل دور الأسرة في مختلف مجالات التعليم وامتثال القيم التربوية النبيلة داخل المدرسة.

من خلال الممارسات التي اقترحتها أفراد عينة الدراسة نجد أن معظمها منصب على توفير بيئة عمل داعمة للمعلمين وقد اتفقت هذه الممارسات مع دراسة (أبو حامد، ٢٠١٣م) التي أوصت بتطوير برامج تأهيل المديرين ودوراتهم وأن تعمل القيادات المدرسية على توفير بيئة عمل داعمة للمعلمين.

ثانياً: صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي

للتعرف على واقع اتجاهات أفراد الدراسة نحو صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة تجاه درجة صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي كما يلي:

جدول رقم (٩): واقع اتجاهات أفراد الدراسة نحو صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي

م	العبارة		درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق			
١	ضعف ثقافة الجودة لدى بعض المعلمين.	ت	٥٦	١٨	٧	٢,٦٠	٠,٦٥	١
		٪	٦٩,١	٢٢,٢	٨,٦			
٢	مقاومة بعض المعلمين لبرامج تحسين جودة الأداء التدريسي.	ت	٥٠	٢١	١٠	٢,٤٩	٠,٧١	٢
		٪	٦١,٧	٢٥,٩	١٢,٣			
٣	عدم كفاية برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين.	ت	٤٣	٣١	٧	٢,٤٤	٠,٦٥	٣
		٪	٥٣,١	٣٨,٣	٨,٦			
٤	الثقة بين المعلمين والقيادات المدرسية ضعيفة.	ت	٣٠	٣٣	١٨	٢,١٥	٠,٧٦	٨
		٪	٣٧	٤٠,٧	٢٢,٢			
٥	ضعف الاتصال بين القيادات التربوية العليا والقيادات المدرسية.	ت	٤٢	١٩	٢٠	٢,٢٧	٠,٨٤	٧
		٪	٥١,٩	٢٣,٥	٢٤,٧			
٦	ضعف نشر ثقافة الجودة من قبل القيادات المدرسية.	ت	٣٨	٢٩	١٤	٢,٣٠	٠,٧٥	٦
		٪	٤٦,٩	٣٥,٨	١٧,٣			
٧	انشغال الإدارة المدرسية بتطبيق	ت	٣٨	٣١	١٢	٢,٣٢	٠,٧٢	٥

	معايير جودة الأداء التدريسي	٪	٤٦,٩	٣٨,٣	١٤,٨			
٨	ضعف مستوى التجهيزات والمعامل اللازمة لفاعلية التدريس.	ت	٤٩	١٩	١٣	٢,٤٤	٠,٧٦	٤
		٪	٦٠,٥	٢٣,٥	١٦			
٩	عدم وضوح لائحة الثواب والعقاب.	ت	٣٣	١٩	٢٩	٢,٠٥	٠,٨٨	٩
		٪	٤٠,٧	٢٣,٥	٣٥,٨			
المتوسط العام لمحور صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي						٢,٣٤	٠,٤٤	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن محور صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي يتضمن (٩) عبارات، جاءت أربع عبارات منها بدرجة موافقة، وهي على الترتيب العبارات (١، ٢، ٣، ٨) حيث تتراوح متوسطاتها بين (٢,٤٤ و٢,٦٠) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي التي تتراوح بين (٢,٣٤- ٣)، في حين حصلت خمس عبارات (٧، ٦، ٤،٥، ٩) على درجة محايد ورتبت تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد الدراسة؛ إذ يتراوح المتوسط بين (٢,٠٥و ٢,٣٢) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي التي تتراوح بين (١,٦٧- ٢,٣٣) وهذا يعني أن أفراد الدراسة محايدون تجاه هذه الصعوبات.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي (٢,٣٤) أي إن أفراد الدراسة موافقون على محور صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠,٤٤) انخفاض تشتت استجابات أفراد الدراسة، وتجانس استجابتهم حيال هذا المحور.

يتبين من النتائج أن أبرز هذه الصعوبات من وجهه نظرهم هي (ضعف ثقافة الجودة لدى بعض المعلمين، مقاومة بعض المعلمين لبرامج تحسين جودة الأداء التدريسي، عدم كفاية برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين) بمتوسط ٢,٦٠ ويفسر الباحث ذلك بعدم تقبل المعلمين الوسائل التعليمية الحديثة مثل الإنترنت والحاسبات الإلكترونية والعدول عن البرامج المهنية ذات الصلة بتحقيق جودة الأداء التدريسي مما تواجه القيادة التربوية صعوبة في تحقيق الأداء التدريسي أو قد يرجع إلى مقاومة المعلمين للتغيير.

وتتفق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات السابقة منها دراسة كل من (culten, 2000)؛ (العتيبي، ٢٠٠٧م)؛ (الحربي، ٢٠١١م) حيث إن ضعف ثقافة الجودة والفهم الكامل للجودة عند بعض المعلمين يعد من الصعوبات في تحقيق جودة الأداء التدريسي والعملية

التعليمية.

كما وضح أفراد عينة الدراسة بأن من أهم الصعوبات حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي عدم كفاية برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين بمتوسط ٢,٤٤

ولذلك يلاحظ الباحث من خلال جدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه تحقيق جودة الأداء التدريسي هو المعلم ويفسر الباحث ذلك بأن المعلم هو الموكل الأول لتحقيق تلك الجودة المنشودة من خلال المهام التعليمية المنوط بها داخل الغرفة الصفية وخارجها من إعداد وتنفيذ وتخطيط لتحقيق أهداف معينة.

كما يتضح من إجابات مديري ووكلاء المدارس الثانوية والمشرفين التربويين في مدينة نجران على السؤال المفتوح اتفاقهم أن هناك صعوبات أخرى تعوق دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي وهي كالتالي:

صعوبات خاصة بالقائد نفسه مثل عدم توفر صلاحيات لقائد المدرسة لتحفيز المعلم المميز، وعدم تحفيز المعلمين وإنصافهم في أعمالهم، وضعف معايير اختيار قائد المدرسة، وصعوبات إدارية متمثلة في نقص الكوادر الإدارية بالمدرسة وعدم تفعيل دور المتابعة لمتطلبات المدرسة، وعدم استجابة إدارة التعليم لطلبات المدارس ومتطلباتها وعدم توفر الإمكانات المادية وبعض هذه الصعوبات أشارت إليها بالفعل دراسة (detret&others, 2001).

صعوبات خاصة بالمعلمين متمثلة في ضعف دافعية بعض المعلمين لمهنة التعليم، وقلة عدد المعلمين المتخصصين بالمدرسة، وعزوف بعض المعلمين عن التدريب والتطوير وهو ما أشارت إليه دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧م).

وصعوبات مع المجتمع الخارجي متمثلة في ضعف علاقة الأسرة بالمدرسة وصعوبات خاصة بالطلاب متمثلة في كثافة عدد الطلاب في الصفوف.

ثالثاً: سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي

للتعرف على واقع اتجاهات أفراد الدراسة نحو سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة تجاه سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي كما يلي:

جدول رقم (١٠): واقع اتجاهات أفراد الدراسة نحو سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي

م	العبارة		درجة الموافقة			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق	محايد	غير موافق			
١	مشاركة المعلمين في تحديد أهداف المدرسة ورؤيتها.	ت	٦٩	٨	٤	٢,٨٠	٠,٥١	٣
		٪	٨٥,٢	٩,٩	٤,٩			
٢	مراعاة الإدارة احتياجات المعلمين لتطوير العملية التعليمية.	ت	٦٥	١٢	٤	٢,٧٥	٠,٥٤	٥
		٪	٨٠,٢	١٤,٨	٤,٩			
٣	تحسين طرق قياس الأداء التدريسي للمعلمين.	ت	٦٤	١٣	٤	٢,٧٤	٠,٥٤	٦
		٪	٧٩	١٦	٤,٩			
٤	تنظيم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.	ت	٥٩	١٧	٥	٢,٦٧	٠,٥٩	٩
		٪	٧٢,٨	٢١	٦,٢			
٥	مراعاة العدالة وتكافؤ الفرص في التعامل مع المعلمين.	ت	٦٩	٩	٣	٢,٨١	٠,٤٨	٢
		٪	٨٥,٢	١١,١	٣,٧			
٦	إتاحة الفرص للمعلمين لتطوير العملية التعليمية.	ت	٦٨	١١	٢	٢,٨١	٠,٤٥	١
		٪	٨٤	١٣,٦	٢,٥			
٧	تحسين المناخ التنظيمي من قبل القيادات المدرسية.	ت	٥٧	٢٠	٤	٢,٦٥	٠,٥٧	١٠
		٪	٧٠,٤	٢٤,٧	٤,٩			
٨	إعداد برامج تدريبية من أجل تحسين دور القيادات المدرسية لتحقيق معايير الجودة.	ت	٦٣	١٤	٤	٢,٧٣	٠,٥٥	٧
		٪	٧٧,٨	١٧,٣	٤,٩			
٩	نشر ثقافة الجودة في المجتمع المدرسي.	ت	٦٤	١٤	٣	٢,٧٥	٠,٥١	٤
		٪	٧٩	١٧,٣	٣,٧			
١٠	دعم الأبحاث العلمية ذات العلاقة بتطوير العملية التعليمية.	ت	٦٠	١٦	٥	٢,٦٨	٠,٥٩	٨
		٪	٧٤,١	١٩,٨	٦,٢			
المتوسط العام لمحور سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي.						٢,٧٤	٠,٣٧	

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي يتضمن (١٠) عبارات، حصلت جميع عباراته على درجة موافق، وجاءت على الترتيب العبارات (٦، ٥، ١، ٩، ٢، ٣، ٨، ١٠، ٤، ٧) حيث يتراوح المتوسط بين (٢,٦٥ و٢,٨١) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة من فئات المقياس

المتدرج الثلاثي التي تتراوح بين (٢,٣٤- ٣) وهذا يعني أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متقاربة على سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور (٢,٧٤) أي إن أفراد الدراسة موافقون على محور سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي.

كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري (٠,٣٧) انخفاض تشتت استجابات أفراد الدراسة، وتجانس استجابتهم حيال هذا المحور.

- **من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارات التي حصلت على أعلى استجابة هي عبارة (إتاحة الفرصة للمعلمين لتطوير العملية التعليمية) بمتوسط ٢,٨١ ويفسر الباحث ذلك قناعة القيادات المدرسية في أن المعلم هو حجر الزاوية في تحقيق جودة الأداء المدرسي، ولذلك يجب إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير المناهج والوسائل التعليمية من قبل القيادة التربوية للعمل على تحقيق جودة الأداء التدريسي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: الرومي (٢٠١٤م)، العتيبي (٢٠٠٧م) التي أوصت الجهات المختصة المسؤولة عن تطوير المعلم بحضور معلم الثانوية برنامجاً تدريباً واحداً كحد أدنى، وكذلك تزويد المعلمين باستراتيجيات حديثة تساعدهم على تنمية المجالات العقلية والوجدانية للمعلمين.**

وجاءت عبارة (مراعاة العدالة وتكافؤ الفرص في التعامل مع المعلمين) في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٨١)، ويفسر الباحث ذلك بأن القائد المدرسي عليه واجب ومسؤولية في المساواة بين المعلمين في اتخاذ القرارات وإعطاء الفرص دون تحيز بينهم مما يساعد على تحقيق جودة الأداء التدريسي؛ لأن شعور المعلم بالعدالة سوف ينعكس إيجاباً على أدائه التدريسي.

ثم جاءت العبارة (مشاركة المعلمين في تحديد أهداف المدرسة ورؤيتها) في المرتبة الثالثة بمتوسط ٢،٨٠ بحيث تتيح القيادة التربوية الفرصة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ورسم سياستها وتحديد أهدافها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بوركو وآخرون، ٢٠٠٦م) في مساعدة المعلمين في تصميم أدوات تقييم الأداء المرتبط بالأداء التدريسي.

ويلاحظ الباحث من ذلك أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه أهم سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي منصبة في المقام الأول على المعلم والاهتمام به مهنياً ومادياً. كما يلاحظ أيضاً إغفال القيادات التربوية الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي ودعم الأبحاث العلمية ذات العلاقة بتطوير العملية التعليمية. مما يظهر أن بعض القيادات التربوية يحمل الفكر التقليدي في الإدارة.

يتبين من السؤال المفتوح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على سبل أخرى يرون إضافتها لتحسين دور القيادات المدرسية في جودة الأداء التدريسي وهي كالتالي:

التنمية المهنية للقائد المدرسي من خلال منح قائد المدرسة كامل الصلاحيات بشكل جاد وصادق. وتحفيز قادة المدارس وتلبية متطلباتهم. وإضافة معيار الدراسات العليا في اختيار قائد المدرسة، وإلحاق قادة المدارس في دورات تدريبية نوعية، وإعطاء مقاعد أكثر للقيادات للحصول على الدورات القيادية المدرسية.

كما أشاروا إلى إمكانية تحقيق جودة الأداء التدريسي من خلال تحفيز بعض المعلمين للقيام بأدوار إدارية مناسبة لقدراتهم وتفعيل برنامج الابتعاث للمعلمين. ووضع خطط لتحقيق أهداف العملية التعليمية. وتفعيل نتائج البحوث والدراسات التربوية الخاصة بتطوير العملية التربوية.

ويلاحظ الباحث من اقتراحات أفراد عينة الدراسة أن معظمها طلبات تخص القائد المدرسي في المقام الأول مثل توسيع صلاحياته والاهتمام بتدريبه وطرق اختياره بالإضافة إلى المخصصات المالية الخاصة بإدارة المدرسة.

رابعاً: الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

للتعرف على الفروق ذات الدلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية تم استخدام اختبار (ت) (T-test) لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة لمتغير المؤهل؛ لأن المتغير مكون من فئتين فقط، كما استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة لمتغير الوظيفة، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية؛ حيث إنه مكون من ثلاث فئات، وكانت النتائج كالتالي:

- **المؤهل**

جدول رقم (١١): نتائج اختبار (ت) للفروق التي تعزى للمؤهل

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي	بكالوريوس	٧١	٢,٧٩	٠,٢٩	٠,٦٩	٠,٤٩٠
	ماجستير ودكتوراه	١٠	٢,٧٢	٠,٣٦		
صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي	بكالوريوس	٧١	٢,٣٦	٠,٤٥	٠,٩٩	٠,٣٢٤
	ماجستير ودكتوراه	١٠	٢,٢١	٠,٣٩		
سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي	بكالوريوس	٧١	٢,٧٣	٠,٣٩	٠,٦٣	٠,٥٣٤
	ماجستير ودكتوراه	١٠	٢,٨١	٠,٢٦		

يظهر الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى للمؤهل، أي إن أفراد الدراسة باختلاف مؤهلاتهم متفقون في الرأي تجاه محاور الدراسة ويفسر الباحث ذلك بأن مؤهلاتهم ربما كانت غير متخصصة في مجال القيادة التربوية سواء أكانت بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه أو كيفية تفعيل جودة الأداء التدريسي. وتتفق ذلك مع دراسة سليم (٢٠١٥ م) التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي

- **عدد سنوات الخدمة**

جدول رقم (١٢): تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى لعدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,٥١٢	٢	٠,٢٥٦	٢,٩٧٧	٠,٠٥٧
	داخل المجموعات	٦,٧٠٩	٧٨	٠,٠٨٦		
صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,١١١	٢	٠,٠٥٥	٠,٢٧٦	٠,٧٦
	داخل المجموعات	١٥,٦٣٧	٧٨	٠,٢		
سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,٤٥٨	٢	٠,٢٢٩	١,٦٧٧	٠,١٩٤
	داخل المجموعات	١٠,٦٥٧	٧٨	٠,١٣٧		

يظهر الجدول رقم (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة. أي إن أفراد الدراسة باختلاف خبراتهم متفقون في الرأي تجاه محاور الدراسة ويفسر الباحث ذلك بأن مفاهيم جودة الأداء التدريسي حديثة نسبياً في مدارسنا وممارسات تحقيقها على أرض الواقع جديدة على أغلب العاملين في العملية التعليمية بحيث لا تختلف ممن لديهم خبرة كبيرة أو حديثي العهد بالعمل الميداني في العملية التعليمية.

- **الوظيفة**

جدول رقم (١٣): تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى للوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,٠٦٥	٢	٠,٠٣٢	٠,٣٥٤	٠,٧٠٣
	داخل المجموعات	٧,١٥٦	٧٨	٠,٠٩٢		
صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,٩٠٧	٢	٠,٤٥٣	٢,٣٨٢	٠,٠٩٩
	داخل المجموعات	١٤,٨٤١	٧٨	٠,١٩		
سبل التغلب على صعوبات دور القيادات	بين المجموعات	٠,٢١٩	٢	٠,١٠٩	٠,٧٨٣	٠,٤٦١

المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي	داخل المجموعات	١٠,٨٩٧	٧٨	٠,١٤		

يظهر الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى للوظيفة. أي إن أفراد الدراسة باختلاف وظيفتهم (قائد مدرسة – وكيل – مشرف تربوي) متفقون في الرأي تجاه محاور الدراسة ويفسر الباحث ذلك بأن كل الوظائف التعليمية يتم اختيارها وفق آلية واحدة ويتلقون نفس الدورات التدريبية التي تهدف تنميتهم مهنياً وبالتالي فإن أغلبهم يحمل نفس التصور لكيفية الإدارة المدرسية وتحقيق جودة الأداء التدريسي.

- **عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية**

جدول رقم (١٤): تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى لعدد الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,٣١٢	٢	٠,١٥٦	١,٧٦	٠,١٧٩
	داخل المجموعات	٦,٩٠٩	٧٨	٠,٠٨٩		
صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,٣٩٥	٢	٠,١٩٨	١,٠٠٤	٠,٣٧١
	داخل المجموعات	١٥,٣٥٢	٧٨	٠,١٩٧		
سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي	بين المجموعات	٠,٣٧٣	٢	٠,١٨٧	١,٣٥٤	٠,٢٦٤
	داخل المجموعات	١٠,٧٤٢	٧٨	٠,١٣٨		

يظهر الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية؛ أي إن أفراد الدراسة باختلاف عدد الدورات أو عدم وجود دورات متفقون في الرأي تجاه محاور الدراسة ويفسر الباحث ذلك بأنه ربما تكون الدورات التدريبية التي يحضرها قائد المدرسة والوكيل والمشرف التربوي لا تلقي الضوء على مفاهيم وممارسات تحقيق جودة الأداء التدريسي وكيفية الوقوف على نقاط قوة وضعف وتحديات وفرص تحقيق جودة الأداء التدريسي بمدارسنا. وهذا يتفق مع دراسة (الحازمي، ١٤٣٠هـ) ودراسة (قشطة، ٢٠٠٩م) اللتين دعتا إلى أهمية عقد دورات تدريبية تعمل على تحقيق جودة الأداء التدريسي.

ملخص نتائج الدراسة:

- **أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة بصفة عامة موافقون على مستوى ممارسات القيادات التربوية بالمدرسة الثانوية لدورها في تفعيل جودة الأداء التدريسي، وكانت استجابتهن متجانسة حيال هذا المحور، وحصلت جميع عباراته على درجة موافق، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عيسى، ٢٠١٠م) التي أظهرت أن المشرف التربوي يمارس جميع مجالات دوره المهني بدرجة كبيرة. وتختلف مع دراسة (العلي، ٢٠٠٧م) التي أظهرت أن تدني مستوى ممارسة معلمات التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة لمهارات التفكير في تنفيذ الدروس. وتختلف أيضاً مع دراسة فضل الله وسالم (٢٠٠٥م) التي أظهرت وجود قصور في مستوى أداء معلمي اللغة العربية في تدريس القواعد النحوية بالمرحلة المتوسطة في ضوء معايير الجودة الشاملة. دراسة، وتختلف أيضاً مع دراسة (المزمومي، ٢٠١٠م) التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة الواجب توفرها في تخطيط البرامج التدريبية للمشرفة التربوية وتنفيذها وتقويمها بمراكز التدريب التربوي جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف أيضاً مع دراسة (Detret & Others 2001) التي أظهرت أن مديري المدارس يطبقون أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.**
- **أورد أفراد الدراسة عدداً من الممارسات التي يرون أهميتها في دور القائد المدرسي، كان أهمها: توفير الدورات التدريبة المناسبة للإدارة المدرسية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، ومساعدة إدارة المدرسة للمعلمين حديثي التخرج لتطوير مستواهم، وعمل دورات تدريبة خاصة للمدرس حديث التخرج، وتفعيل دور الأسرة في مختلف مجالات التعليم.**
- **وأظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على صعوبات دور القيادات المدرسية حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي، وكانت استجابتهن متجانسة حيال هذا المحور.**
- **أورد أفراد الدراسة عدداً من الصعوبات التي يرون أنها تعوق دور القائد المدرسي حيال تحقيق جودة الأداء التدريسي، وكان أهمها: كثرة الأعباء والمهام المنوطة بقائد المدرسة خارج المهام المدرسية، وعدم توفر صلاحيات لقائد المدرسة لتحفيز المعلم المميز،**

وضعف معايير اختيار قائد المدرسة، وضعف دافعية بعض المعلمين لمهنة التعليم، وعزوف بعض المعلمين عن التدريب والتطوير، وعدم توفر الإمكانات المادية، وضعف علاقة الأسرة بالمدرسة، وكثافة عدد الطلاب في الصفوف.

- أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على سبل التغلب على صعوبات دور القيادات المدرسية لتحقيق جودة الأداء التدريسي، وكانت استجابتهم متجانسة حيال هذا المحور، وحصلت جميع عباراته على درجة موافق.
- اقترح أفراد الدراسة عدداً من السبل التي يرون إضافتها لتحسين دور القيادات المدرسية في جودة الأداء التدريسي، وكان أهمها: منح قائد المدرسة كامل الصلاحيات بشكل جاد وصادق، وتحفيز قادة المدارس وتلبية متطلباتهم، وإضافة معيار الدراسات العليا في اختيار قائد المدرسة، وإلحاق قادة المدارس في دورات تدريبية نوعية، وإعطاء مقاعد أكثر للقيادات للحصول على الدورات القيادية المدرسية، وتحفيز بعض المعلمين للقيام بأدوار إدارية مناسبة لقدراتهم، وتفعيل برنامج الابتعاث للمعلمين، وزيادة المخصصات المالية لإدارة المدرسة لمواكبة التطورات السريعة في مجال التقنية، ووضع خطط لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتفعيل نتائج البحوث والدراسات التربوية الخاصة بتطوير العملية التربوية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع محاور الدراسة تعزى للمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة العملية التربوية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، ٢٠١٠م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية ومعلماتها لاستراتيجيات التدريس تعزى لثلاثة متغيرات مستقلة وهي النوع، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، وتختلف مع دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، وتختلف أيضاً مع دراسة (المالكي، ٢٠١١م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالّة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

التوصيات:

يمكن صياغة مجموعة من التوصيات الخاصة في إطار النتائج التي تم التوصل إليها وذلك فيما يلي :

- **توفير برامج تدريبية للقيادات المدرسية لتمكينها من أداءدورها حيال تحسين الأداء التدريسي للمعلمين وفق المعايير الوطنية للتدريس من واقع الوثائق الإستراتيجية لوزارة التعليم.**
- **أهمية نشر ثقافة الجودة والمعايير في المجتمع المدرسي من قبل القيادات المدرسية، الإدارية والإشرافية بإعتبارها أساس للعمل بها في كافة الممارسات والأنشطة، وبالأخص الأنشطة التدريسية .**
- **الربط بين المحاسبية التعليمية للمعلمين وبين تحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التخصصات المختلفة ،وأن يراعي ذلك في التقارير السنوية التي تعدها الإدارة المدرسية .**
- **مشاركة المعلمين في عملية صياغة المعايير ومناقشة سبل تفعيلها في التخصصات والأنشطة الصفية واللاصفية تحت إشراف القيادات المدرسية والإشرافية .**
- **أن تسعى القيادات المدرسية لتوفير بيئة تعلم صحية تعين المعلمين على العمل والإبداع والتجويد ويتم ذلك بتوفير الموارد المادية والمالية والإمكانات وتوفير المناخ الديمقراطي والحرية الفكرية.**

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو حامد، عارف ابراهيم. (٢٠١٣م). **تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس**. القدس: جامعة بيرزيت.

٢. أحمد، حافظ؛ حافظ، صبري. (٢٠٠٣م). **إدارة المؤسسات التربوية**. ط١، القاهرة: دار علاء للكتب.

٣. أحمد، عدنان؛ الحفظي، يحيى. (٢٠٠٧م). **إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم والإدارة المدرسية**. أبها: مطابع آل ده.

٤. آل سحران، عبدالله بن محمد بن عبدالله. (٢٠٠٧م). **العملية الإشرافية في إدارات التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

٥. جاد، إيناس. (٢٠٠٣). **تقويم معلم الرياضيات لأدائه التدريسي بالمرحلة الإعدادية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

٦. الحربي، مشعل. (٢٠١١). **بناء برنامج تدريبي يستند إلى فلسفة اقتصاد المعرفة وتحديد فاعليته في تطوير مهارات التدريس والاتجاهات المهنية لدى معلمي التعليم الصناعي**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

٧. الخليف، فهد بن عبد الرحمن. (٢٠٠٩م). **تقويم أداء معلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة بمحافظة الرس في ضوء مهارات التدريس الحديثة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٨. دياب، إسماعيل محمد؛ البنا، عادل السعيد. (٢٠٠١). **تقويم جودة الأداء الجامعي**. مصر: المكتبة المصرية.

٩. راشد، راشد. (٢٠٠٧م).**معايير جودة الأداء التدريسي لمعلمي العلوم بالتعليم العام في ضوء أبعاد التعليم**. المؤتمر العلمي التاسع عشر "تطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة" خلال الفترة من٢٥-٢٠٠٧/٧/٢٦م، ٦٢٣ ٦٦٧ جامعة عين شمس، عين شمس، مصر.

١٠. السحيباني، إيمان بنت عبدالعزيز. (٢٠٠٩م). **مدى ممارسة معلمات العلوم الشرعية بالمرحلة المتوسطة لمهارات التفكير الإبداعي في أدائهن التدريسي.** رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

١١. شحاته، حسن؛ النجار، زينب. (٢٠٠٣). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية.** القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

١٢. شقير، علاء توفيق رشيد. (٢٠١١م). **درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.** رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، الجامعة الإسلامية.

١٣. طعيمه، أحمد رشدي. (٢٠٠٦م). **الجودة الشاملة في التعليم التميز ومعايير الاعتماد.** القاهرة: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

١٤. الطويل، هاني. (٢٠٠٦م) **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق.** ط٢. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

١٥. عالم، خالد أحمد. (٢٠١٠م). **درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار.** رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

١٦. عبدالله، محمود. (٢٠١٠م). **مدى توفر مؤشرات الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء المعايير القومية للتعليم.** رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، جامعة سوهاج، مصر.

١٧. العتري، بشرى خلف. (١٤٢٨هـ). تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام "، **مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن).** اللقاء السنوي الرابع عشر.

١٨. العتيبي، طلال. (٢٠٠٧م). **تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة التعليمية بمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٩. العلى، ريم العلي. (١٤٢٧هـ). **تقويم معلمات العلوم الشرعية في المرحلة المتوسطة في ضوء المعايير المقترحة لجودة الاداء التدريسي.** رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

٢٠. عماشة، سناء حسن. (١٤٢٨هـ). معايير الجودة في مدارس التعليم العام. **مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن).** جامعة الملك سعود، اللقاء السنوي الرابع عشر، ص ص ٧١١ – ٧٤٠.

٢١. العمايرة، محمد حسن. (٢٠٠٦). تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم. **مجلة العلوم التربوية**. البحرين، كلية التربية، المجلد ٧، العدد ٣.

٢٢. العمرات، محمد. (٢٠١٠م). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. **المجلة الأردنية**. الأردن. م(٦) ع (٤). ص٣٤٩ – ٣٥٩.

٢٣. العمري، عايض. (٢٠١٣ م). الجودة في التعليم: الطريق نحو العالمية. **مجلة المعرفة**. الرياض.

٢٤. عيسى، حازم زكي. (٢٠١٠م). تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي العلوم وفق معايير الجودة في المرحلة الأساسية بمحافظات غزة. **مجلة الجامعة الإسلامية**. المجلد (١٨) العدد (١).

٢٥. الغامدي، على بن محمد. (٢٠٠٧م). **تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة**. القصيم، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن).

٢٦. الفرا، إسماعيل صالح. (٢٠٠٤م). **تقويم الأداء التدريسي اللفظي الصيفي لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي**، وثيقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي جامعة القدس.

٢٧. فضل الله، سالم. (٢٠٠٥م). **معايير مقترحة لأداء معلمي اللغة العربية بالتعليم العام**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

٢٨. قشطة، منى حمد. (٢٠٠٩م). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها**. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، الجامعة الاسلامية.

٢٩. محمد، مصطفى عبد السميع. (٢٠٠٨م). **الجودة في التعليم – نحو مؤسسة تعليمية فاعلة في عالم متغير**. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالتعاون مع مكتب اليونسكو الإقليمي.

٣٠. المزمومي، سعد بن مضحي بن سلمان. (٢٠١٠م). **مستوى أهمية وتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في برامج تدريب المشرفين التربويين بمراكز التدريب التربوي بمدينة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

٣١. مقابلة، محمد قاسم. (٢٠١١م). **التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية**. ط١. الرياض: دار الشروق للنشر والتوزيع.

٣٢. المؤتمر العالمي الأول للتعليم الإسلامي. (١٤٠٣هـ). **توصيات المؤتمرات التعليمية الإسلامية العالمية الأربع**. مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ط١.

٣٣. ميدين، تيصيفا جيبر؛ بيتر شافير. (٢٠٠٥م). **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**، ترجمة سلامة عبدالعظيم حسين. ط١. عمان: دار الفكر.

٣٤. الناشري، أحمد بن بركوت بن عبدالله (٢٠١٤م) **جودة الأداء التدريسي لمعلمي الدراسات الاجتماعية والوطنية بالمرحلة المتوسطة في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة**. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Borko، H.، et. Al.، Borko، h.، et al.،(2006). Teachers Developing Ideas and Practices about Mathematics Performance assessment: Success stumbling Blocks، and Implications for Processional Development، University of Colorado، Boulder USA، Science Direct.
2. Detret، J. & Others (2001). Quality Management In USA High School Evidence From The Field، School Leadership،12، (10)، 158- 178.
3. eib, S. (2012).Education Professional Standards Board, "EPSB", New Teacher Standards for Preparation and Certification". Kentucky Performance Standards, July.
4. Marlette، Stephen George (2004). Characteristics of Superintendents Who are Effective Instructional Leaders. PHD Dissertation University of South California. U.S.A.