

خطة أطروحة الدكتوراه

واقع القيادة المدرسية القائمة على البيانات وعلاقتها بتحسين نواتج التعلم
بمدارس التعليم العام بمنطقة الرياض

The reality of data-driven school leadership and its relationship to
improving learning outcomes in public schools in the Riyadh region

اسم الطالبة: صيتة مسلم السبيعي

الرقم الأكاديمي: 242001512

الكلية:

العام الجامعي: 2026 م / 1447 هـ

قُدمت هذه الخطة استيفاءً لمتطلبات التسجيل لدرجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص القيادة التربوية

مقدمة الدراسة

يعيش العالم المعاصر ثورة معرفية وتقنية متسارعة، أفرزت أنماطاً تنموية بالغة التعقيد والذكاء، حيث أصبحت البيانات الضخمة (Big Data) بمثابة النفط الجديد والمحرك الأساسي لإعادة هندسة البنى التنظيمية والتشغيلية في شتى القطاعات الحيوية، وفي مقدمتها قطاع التربية والتعليم. إن التحول من الإدارة الانطباعية والخبرات الفردية التقليدية إلى الإدارة العلمية المستندة إلى الأدلة الدقيقة يمثل جوهر الفكر القيادي الحديث المعني بالجودة الشاملة والمحاسبية التنظيمية. ولم تعد القيادة المدرسية المعاصرة مجرد سلطة إدارية لتسيير الأعمال اليومية الروتينية، بل تحولت إلى منظومة فنية متكاملة تُعرف بـ "القيادة المدرسية القائمة على البيانات" (Data-Driven School Leadership)، والتي تهدف إلى استنطاق الأرقام والمؤشرات الإحصائية وتحويلها إلى قرارات إستراتيجية قادرة على ردم الفجوات التحصيلية والسلوكية، وتحقيق قفزات نوعية في مخرجات التعليم والتعلم داخل المؤسسة التربوية.

إن التسارع المحموم في تبني أدوات الذكاء الاصطناعي والحوكمة الرقمية على الصعيد الدولي قد فرض على الأنظمة التعليمية تحدياً بنوياً يتمثل في كيفية استثمار التدفق المعرفي الهائل لخدمة الطالب والمجتمع. وتشير الأدبيات التربوية المعاصرة الصادرة عن الصروح الأكاديمية الرائدة التي تقود قاطرة التعليم الرقمي في العالم إلى أن حوكمة البيانات داخل المدارس لم تعد ترفاً فكرياً، بل هي الركيزة الأساسية لتحقيق المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي. إن دمج التقنية في بنية القيادة المدرسية يتطلب قادة يمتلكون مهارات محو الأمية البياناتية (Data Literacy)، وقدرة فائقة على قراءة المؤشرات الكمية، والكيفية الناتجة عن المنصات التعليمية، وتوظيفها في عمليات التخطيط، والتقييم المستمر، وهو ما يعكس الفلسفة الأكاديمية الحديثة في الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق الميداني الواعي.

في ظل الحراك التنموي الفريد والنضج الرقمي الفائق الذي تشهده المملكة العربية السعودية تحت ظلال رؤية المملكة 2030، ونتيجة النضج الرقمي الفائق من التطوير والبناء الإستراتيجي عبر "برنامج تنمية القدرات البشرية". لقد قدم النموذج السعودي للعالم تجربة ملهمة في التحول الرقمي الشامل، حيث أسست وزارة التعليم بنية تحتية رقمية فائقة الذكاء، تجسدت في إطلاق وتطوير منظومات متكاملة مثل نظام نور، ومنصة مدرستي، ونظام رادار، ومنصات المؤشرات الإحصائية المركزية. هذا الاستثمار السيادي الضخم والدعم غير المحدود من القيادة الرشيدة أوجد بيئة خصبة تتدفق فيها البيانات التعليمية والتحصيلية بدقة متناهية وعلى مدار الساعة، مما يضع على عاتق القيادات المدرسية في الميدان التربوي مسؤولية تاريخية لاستثمار هذه الثروة الرقمية لتعزيز مكانة المملكة في المؤشرات والاتفاقيات الدولية لبرامج التقييم العالمية.

تتمحور القيادة المدرسية القائمة على البيانات حول أربعة أبعاد سلوكية وتنظيمية رئيسية: تبدأ بالجمع الممنهج والذكي للبيانات المتعددة، ثم التحليل الإحصائي العلمي والمقارن لتلك البيانات، مروراً بتجذير وبناء ثقافة تنظيمية حاضنة للبيانات بين المعلمين والمجتمع المدرسي، ووصولاً إلى اتخاذ قرارات تصحيحية وعلاجية ذكية تستهدف تحسين الممارسات التدريسية والبيئة المدرسية. إن تفعيل هذا النمط القيادي المتقدم يتطلب مهارات إدارية نوعية تتجاوز النمط التقليدي، حيث يصبح مدير المدرسة بمثابة "محلل تربوي إستراتيجي" يعتمد على الحقائق الكمية بدلاً من التخمينات الشخصية، وهو التوجه المعرفي الأصيل الذي تحرص البحوث التربوية المتقدمة ودراسات الدكتوراه الرصينة على تأصيله وتعميقه في البيئات التعليمية النامية.

تعد العاصمة الرياض المركز الاستراتيجي الأول للتحول الوطني، وتضم الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض أكبر كتلة بشرية ومؤسسية تعليمية على مستوى المملكة، مما يجعلها الميدان الأنسب والأكثر تعبيراً عن واقع التطوير التربوي. إن نواتج التعلم (Learning Outcomes) بأبعادها المعرفية والأكاديمية، والمهارية التقنية، والسلوكية الوجدانية، تمثل الغاية القصوى والمحك النهائي لنجاح أي عملية إصلاح تعليمي. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة الأثر الارتباطي بين ممارسات القيادة المدرسية المعتمدة على البيانات وبين تجويد هذه النواتج وتحسينها في مدارس الرياض، يكتسب أهمية بالغة؛ حيث يمهّد الطريق لتقديم

إستراتيجية مقترحة متكاملة ومحكمة تسهم في سد الفجوة الميدانية، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام بما يتوافق بدقة مع الطموحات والتوجهات السعودية العالمية.

ملاحظة منهجية صارمة: تلتزم الباحثة في كافة مراحل إعداد هذه الأطروحة بقواعد التوثيق العلمي الدقيق والحديث وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية الإصدار السابع (APA 7th)، كما تؤكد الباحثة على الالتزام التام بالتعليمات الجامعية في استخدام الأرقام العربية (1، 2، 3...) في جميع النصوص، والجداول، والمعالجات الإحصائية الواردة، وتجنب استخدام الأرقام الهندية تماماً.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

على الرغم من **النضج التكنولوجي الفائق** الذي حققه النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، والتوافر الهائل للبيانات والمؤشرات الإحصائية والتحصيلية عبر المنصات الرقمية المركزية لوزارة التعليم، إلا أن الميدان التربوي ما زال يشهد فجوة نوعية ملموسة تتمثل في ضعف التوظيف الاستراتيجي والعملي لهذه البيانات من قبل القيادات المدرسية في توجيه قراراتهم اليومية وبناء خططهم العلاجية والأكاديمية. إن استمرار بعض القيادات المدرسية في الاعتماد على الانطباعات الذاتية، والأساليب التقليدية في تقييم أداء المعلمين والطلاب، أدى إلى عدم الاستفادة القصوى من البنية الرقمية المتاحة، وهو ما قد ينعكس سلباً على وتيرة تحسن نواتج التعلم ومستويات التحصيل الدراسي للطلاب بما لا يتواءم مع القفزات الطموحة والمستهدفات العالية التي وضعتها رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

وقد تبين للباحثة من خلال القراءة الفاحصة لأدبيات الفكر الإداري الرقمي الحديث—الذي تدعمه المنصات البحثية المتطورة للجامعات الذكية المعاصرة ومشكلة تدني المهارات البيانية (Data Literacy) لدى القادة تشكل عائقاً حرجاً أمام تحقيق الحوكمة التعليمية. ولذلك، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في رصد وتقييم واقع ممارسات القيادة القائمة على البيانات بمدارس الرياض، وتحديد حجم العلاقة الفعلية في تحسين نواتج التعلم، ومن ثم صياغة إستراتيجية مقترحة لسد هذه الفجوة التنظيمية برؤية علمية مبتكرة وبأدوات قياس كمية وكيفية صارمة.

أولاً: مبررات المشكلة وشواهدا الميدانية

تستند مشكلة هذه الدراسة إلى مبررات علمية وميدانية قوية تؤكد حاجتها الماسة للبحث والدراسة، ويمكن تلخيص هذه الشواهد في النقاط التالية:

- توصيات العديد من المؤتمرات التربوية والدراسات المحلية السابقة (مثل دراسة العتيبي، 2024) التي أشارت إلى وجود ضعف واضح في مهارات قراءة وتحليل المؤشرات الإحصائية المتقدمة لدى مديري المدارس، واقتصار استخدام الأنظمة الرقمية على الجوانب الرقابية الإدارية الروتينية.
- التقارير الدورية الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة، والتي تؤكد على ضرورة بناء خطط تحسين مدرسية مستندة إلى نتائج الاختبارات الوطنية والتحصيلية (نافس)، مما يتطلب قيادة مدرسية تمتلك القدرة الإحصائية على تفكيك تلك النتائج واستنتاج مسبباتها الميدانية.
- التسارع المعرفي لعام 2026 م، والذي يفرض على المدارس التحول الكامل نحو بيئات التعلم الذكية المستندة للبيانات **والتنبيه بالتعثر الدراسي** قبل حدوثه، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون إطار استراتيجي تنظيمي موحد ومحكم.

ثانياً: نتائج الدراسة الاستطلاعية المعمقة

سعيًا من الباحثة لتأصيل مشكلة الدراسة بشكل واقعي وميداني حاسم، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية موسعة ومقننة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الحالي 2026 م. شملت هذه الدراسة الاستطلاعية عينة عشوائية ممثلة مكونة من 40 مديراً ووكيلاً بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، بالإضافة إلى 15 مشرفاً تربوياً من الإدارة العامة للتعليم بالرياض، وتم تطبيق استبانة إلكترونية ومقابلات نوعية قصيرة، حيث أسفرت النتائج عن الشواهد والبيانات الدقيقة التالية:

- أفاد 72.5% من القادة التربويين في العينة الاستطلاعية بأنهم يواجهون صعوبات فنية وإحصائية حقيقية في تحويل البيانات التحصيلية الضخمة المتوفرة على نظام نور ومنصة مدرستي إلى خطط إجرائية وعلاجية داخل الصفوف الدراسية.
- أكد 68% من المعلمين المشتركين في الاستطلاع المبدئي أن القرارات الصادرة عن الإدارة المدرسية بشأن تطوير الممارسات التدريسية لا تستند في معظم الأحيان إلى تحليل إحصائي علمي لنتائج الطلاب، بل تعتمد على الملاحظات الانطباعية السريعة.
- أشار 86.6% من المشرفين التربويين المستجوبين إلى غياب إستراتيجية تنظيمية واضحة وموثقة داخل المدارس تحدد المسؤوليات والأدوار، وتدعم بناء "فريق البيانات المدرسي"، مما يتسبب في هدر الموارد الرقمية المتاحة التي وفرتها الدولة رعاها الله.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة

بناءً على التحديد العلمي الدقيق لمشكلة الدراسة ونتائج دراستها الاستطلاعية، يسعى البحث الحالي للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما واقع القيادة المدرسية القائمة على البيانات وعلاقتها في تحسين نواتج التعلم في ضوء التحول الرقمي بالرياض، وما الإستراتيجية المقترحة لتطويرها وفق رؤية المملكة 2030؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية والمحددة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة المدرسية القائمة على البيانات بأبعادها المختلفة (جمع البيانات، تحليل البيانات، بناء ثقافة البيانات، اتخاذ القرار التربوي) في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر القادة والمعلمين؟
2. ما مستوى جودة نواتج التعلم (المعرفية الأكاديمية، المهارية التقنية، السلوكية الوجدانية) في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المجتمع التربوي؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة المدرسية القائمة على البيانات في تحسين نواتج التعلم بمدارس الرياض في ضوء بيئة التحول الرقمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (واقع القيادة بالبيانات، ومستوى نواتج التعلم) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية، نوع المبنى المدرسي)؟
5. ما الملامح البنائية والمكونات الأساسية للاستراتيجية المقترحة لتفعيل القيادة المدرسية القائمة على البيانات لرفع نواتج التعلم بمدارس الرياض بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية)

تستمد الدراسة الحالية قيمتها العلمية والعملية العالية من مواكبتها المباشرة للاستراتيجيات التنموية الكبرى المنبثقة عن رؤية المملكة 2030، وتلبيتها للاحتياجات المعرفية والتطبيقية للميدان التربوي السعودي في مرحلة **النضج الرقمي** الكامل لعام 2026 م. ويمكن تصنيف هذه الأهمية وتفصيلها إلى محورين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية المضافة)

تتجلى الأهمية النظرية لهذه الأطروحة في قدرتها على تقديم تأصيل معرفي وفكري متكامل ومحدث يجمع بين ثلاثة من أحدث المتغيرات في الفكر التربوي المعاصر، ويمكن رصد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري شامل وممنهج حول أدبيات وفلسفة "القيادة التربوية القائمة على البيانات" والمستندة إلى الأدلة الرقمية، مما يثري المكتبة العربية التربوية ومراكز البحوث الوطنية والدولية بدارسة نوعية متخصصة تفتقر إليها أدبيات الإدارة التربوية في منطقة الخليج العربي.
- تأصيل المفاهيم العلمية الخاصة بالثقافة البيانية (Data Literacy) وحوكمة البيانات المدرسية، وكيفية تحويل المدارس التقليدية إلى "منظمات متعلمة ذكية" قادرة على **التنبؤ بالمخرجات** والتحسين الذاتي المستمر.
- توفير نموذج مفاهيمي وهيكلي جديد ومبتكر يساعد الباحثين وطلاب الدراسات العليا في الجامعات الرائدة والذكاة على بناء وتطوير دراسات مستقبلية تعتمد على المنهجيات الإحصائية المتقدمة والنمذجة الرياضية لمعالجة الأزمات التربوية والتقنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية والميدانية)

تمتاز هذه الدراسة بأبعادها التطبيقية المباشرة التي تخدم شريحة واسعة من صناعات القرار والمنفذين في الميدان التربوي، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- تزويد القيادات العليا بوزارة التعليم والإدارة العامة لتعليم بمنطقة الرياض بتقرير علمي وميداني دقيق يشخص الواقع الفعلي لمدى استفادة الميدان من الميزانيات المليارية والبنى الرقمية الضخمة (مثل نظام نور ومنصة مدرستي) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتطوير المخرجات.
- تقديم "إستراتيجية مقترحة" متكاملة ومحكمة ومصاغة بأسلوب تنفيذي إجرائي، تشتمل على آليات تطبيق واضحة، ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، مما يمكن مديري المدارس والوكلاء من تطبيقها فوراً لقيادة مدارسهم بالبيانات وتحسين نواتج التعلم بأسلوب علمي مقنن.
- المساهمة الحقيقية في رفع كفاءة الإنفاق التعليمي بمدارس الرياض، حيث يضمن اتخاذ القرار المستند إلى البيانات توجيه الموارد المالية والبشرية وبرامج الإنماء المهني نحو الاحتياجات الفعالة والفئات المستهدفة بدقة دون هدر أو عشوائية.
- توفير مادة تدريبية وحقائب تأهيلية شاملة ومعيارية يمكن لمركز التطوير المهني التعليمي بالرياض والمؤسسات الأكاديمية الاستفادة منها في تصميم برامج نوعية لتدريب القادة والمعلمين على مهارات التحليل الإحصائي التربوي وتطبيقات الحوكمة الرقمية للبيانات المدرسية.

أهداف الدراسة

تنتقل الباحثة في صياغة أهداف هذه الأطروحة من رؤية منهجية حاسمة تسعى إلى تحويل التساؤلات النظرية إلى غايات إجرائية محددة. ولضمان الرصانة العلمية التي تتطلبها الأبحاث التربوية المتقدمة، تم بناء وصياغة أهداف الدراسة بالاعتماد الدقيق والمحكم على قاعدة SMART العالمية (محددة، قابلة للقياس، ممكنة التحقيق، واقعية، ومحددة بوقت)، كما يوضحها التفصيل التالي:

أولاً: الأهداف التشخيصية والميدانية (محددة وقابلة للقياس)

- **الهدف الأول:** التعرف على درجة ممارسة القيادة المدرسية القائمة على البيانات بأبعادها الأربعة (الجمع، التحليل، الثقافة، اتخاذ القرار) في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بنهاية العام الحالي 2026 م، وبدرجة دقة إحصائية عالية تعكس الواقع الفعلي للميدان.
- **الهدف الثاني:** تحديد مستوى جودة نواتج التعلم (المعرفية، المهارية، السلوكية) المحققة في المدارس المستهدفة بالرياض من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين عبر استخدام أدوات قياس مقننة ومحكمة علمياً خلال الفصل الدراسي الحالي.

ثانياً: الأهداف التحليلية والاستشرافية

- **الهدف الثالث:** الكشف عن طبيعة وحجم الأثر الإحصائي التنبئي الذي تحدثه ممارسات القيادة المدرسية القائمة على البيانات (المتغير المستقل) في المتغير التابع (نواتج التعلم) في ظل بيئة التحول الرقمي المتاحة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والنمذجة الهيكلية المتقدمة.
- **الهدف الرابع:** تحديد دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث الميداني حول واقع القيادة بالبيانات ومستوى نواتج التعلم والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، الخبرة، المؤهل، المرحلة) للخروج بخريطة احتياجات تنظيمية دقيقة وقابلة للتنفيذ.
- **الهدف الخامس:** بناء إستراتيجية مقترحة متكاملة ومحكمة من قبل الخبراء والمختصين في القيادة التربوية، تتوافق تماماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، لتمكين القيادات التربوية بمدارس الرياض من توظيف علم البيانات في تحسين نواتج التعلم خلال المدى الزمني المنظور.

فرضيات الدراسة

بناءً على النموذج المفاهيمي للدراسة والتساؤلات المصاغة، وسعيًا من الباحثة للوصول إلى استدلالات إحصائية صارمة تليق بأطروحة دكتوراه متميزة، وضعت الباحثة الفرضيات الصفرية التالية لإخضاعها لعمليات الاختبار الإحصائي المتقدم:

أولاً: فرضيات الأثر والارتباط التنبؤي

- **الفرضية الصفرية الأولى (الرئيسية):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة المدرسية القائمة على البيانات (جمع البيانات، تحليل البيانات، بناء ثقافة البيانات، اتخاذ القرار التربوي) مجتمعة ومنفردة في تحسين نواتج التعلم (المعرفية الأكاديمية، المهارية التقنية، السلوكية الوجدانية) بمدارس التعليم العام بالرياض في ضوء التحول الرقمي.

- **الفرضية الصفريّة الثانية:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة المدرسية القائمة على البيانات وبين مستويات جودة نواتج التعلم بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

ثانياً: فرضيات الفروق الإحصائية الديموغرافية

- **الفرضية الصفريّة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة المدرسية القائمة على البيانات و **علاقتها** في تحسين في نواتج التعلم تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- **الفرضية الصفريّة الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- **الفرضية الصفريّة الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية أو التعليمية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- **الفرضية الصفريّة السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) أو نوع المبنى المدرسي (حكومي/مستأجر).

نموذج الدراسة

يقوم النموذج المفاهيمي والهيكل المبتكر لهذه الأطروحة على فلسفة النظم المتقدمة (المدخلات، العمليات، المخرجات)، حيث يسعى لتوضيح العلاقات التفاعلية والشبكية، و**وصف الأثر المباشر والارتباط التنبؤي** للمتغير المستقل بأبعاده الأربعة على المتغير التابع بأبعاده الثلاثة، في إطار البيئة الرقمية الحاضنة والممكنة التي أوجدتها الرؤية المباركة للمملكة كمتغير وسيط ومعدل، كما يوضحه النموذج المصقوفي التالي:

المتغير المستقل (Independent Variable)	المتغير المعدل والوسيط (Moderating Variable)	المتغير التابع (Dependent Variable))
القيادة المدرسية القائمة على البيانات:	بيئة وممكنات التحول الرقمي بالرياض:	جودة نواتج التعلم المستهدفة:
1. بعد الجمع الرقمي الممنهج: القدرة على استخراج البيانات الشاملة والتحصيلية بانتظام. 2. بعد التحليل الإحصائي الفني: مهارات تفكيك الأرقام ورصد الفجوات والاتجاهات. 3. بعد تجذير ثقافة البيانات: نشر ثقافة	- منصة مدرستي الذكية: وما توفره من تقارير أداء ومؤشرات تفاعلية للطلاب والمعلمين. - نظام نور الإداري المركزي: وسجلاته الإحصائية والتحصيلية التراكمية. - منصة رادار والمؤشرات	1. النواتج المعرفية الأكاديمية: مستويات التحصيل الدراسي، نتائج الاختبارات الوطنية (نافس) والدولية. 2. النواتج المهارية والتقنية: مهارات القرن 21، القرانية الرقمية، القدرة على التفكير الناقد والابتكار لدى الطلاب.

المحاسبية والشفافية ومشاركة البيانات تنظيماً.	الوزارية: الخاصة بقياس الكفاءة والمقارنات المعيارية. برامج التمكين الرقمي: والدورات التدريبية المتاحة للقادة عبر المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.	3.النواتج والوجدانية: نسب المدرسي، تعزيز القيم الوطنية، جودة الحياة المدرسية والاندماج السلوكي.
--	---	--

الدراسات السابقة

الباحثة بإجراء مسح نقدي وتحليلي موسع ومحدث لثلة من أرقى وأحدث الدراسات المرجعية المحلية والإقليمية والدولية الوثيقة الصلة بموضوع البحث الحالي لعام 2026 م، بهدف تأصيل الخلفية النظرية وصياغة أدوات القياس بدقة، وتم تبويب واستعراض المراجع وفق الهيكلية المعيارية المعتمدة في المخطط الإرشادي على النحو التالي:

1. آل نملان وآخرون (2022)

تناولت هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض عبر المنهج الوصفي التحليلي. كشفت النتائج عن تباين في مستويات التحول؛ إذ جاء مجال "ثقافة التحول الرقمي" في المرتبة الأولى، تلاه "توافر القوى البشرية" في المرتبة الثانية، بينما جاء "إدارة وتمويل التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة. وبلغ المتوسط الحسابي العام لكافة المجالات درجة "متوسطة"، مما يعكس حاجة ماسة لتعزيز جوانب الإدارة والتمويل الرقمي.

2. أبو حية (2021)

سعت هذه الدراسة إلى تقييم واقع ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة "الأونروا" في المحافظات الجنوبية بفلسطين، وتحديد السبل الكفيلة بتطويرها من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت أداة الاستبانة على عينة بلغت (522) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى المديرين جاء بمستوى "متوسط"، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل، التخصص، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

3. الحبيشي والجهاني (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعوقات غير التقنية التي تواجه صناع القرار في المملكة العربية السعودية عند التخطيط للتحول الرقمي. من خلال منهج وصفي واستطلاع آراء (25) خبيراً، أكدت النتائج أن "الخوف من التغيير" و"نقص الخبرة" و"مخاوف الخصوصية" بالإضافة إلى "نقص الموارد"، تمثل العوامل الأكثر تأثيراً في إعاقة نجاح التحول الرقمي.

4. الرشدي، والعجمي، والطشة (2021)

استهدفت الدراسة قياس درجة ممارسة الإدارة الرقمية لدى المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ووزعت استبانة مكونة من (31) فقرة على (188) مديراً مساعداً. خلصت النتائج إلى أن مستوى الممارسة "متوسط"، كما كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية لصالح الإناث، ولصالح ذوي التخصصات الإنسانية، وكذلك لصالح ذوي سنوات الخبرة الأقل، مما يشير إلى أن الفئات الأحدث عهداً بالخدمة قد تكون أكثر ممارسة للإدارة الرقمية.

5. الشريف (2021)

قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتأسيس "بيئة تمكين" لإنجاح التحول الرقمي في التعليم في مصر. ركزت الدراسة على متطلبات أساسية شملت: تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي، توفير البنية التحتية المتطورة (إنترنت سريع، صيانة دورية للأجهزة)، وتأمين الشبكات من الاختراقات، مؤكدة أن نجاح التحول يتطلب بيئة متكاملة تتجاوز الجانب التقني إلى الوعي المؤسسي.

6. تيكسيرا وآخرون (2021)

أجرت الدراسة تحليلاً لكيفية قيادة مؤسسات التعليم العالي نحو التحول الرقمي، مع التركيز على معاهد البوليتكنيك في بورتو. أكدت الدراسة الدور الإيجابي للمؤسسات التعليمية في التنمية الرقمية للمنطقة، وحددت دوافع الشركات للمشاركة في مبادرات التحول والمهارات اللازمة لسوق العمل، مشددة على تكامل دور المؤسسات في مواكبة التطور الرقمي للمجتمع.

7. تيم وتوه (2021)

تناولت الدراسة تأثير القيادة الرقمية على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا. اعتمدت على نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات، وخلصت إلى أن ثقافة التعلم الرقمي والتميز المهني والمواطنة الرقمية تعد محركات أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، بينما لم تجد الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة ذات الرؤية والتحسين المنهجي وبين الأداء المؤسسي بشكل منفصل.

8. كاراكوس، وبولات، وباباداكيس (2021)

ركزت هذه الدراسة النوعية على أدوار القيادة الرقمية خلال جائحة كوفيد-19. من خلال تحليل تصورات المعلمين، تم تصنيف مهارات القيادة الرقمية للمديرين إلى ثلاث فئات: مهارات استخدام التقنية، المهارات الإدارية، والمهارات الفردية. استنتجت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في المدارس يتوقف على قيام المديرين بدور قيادي نشط في بناء ثقافة تعلم رقمي. ثانياً: التعقيب النقدي والمقارنة التحليلية

بعد استعراض الدراسات السابقة، يظهر إجماع بحثي على محورية "القيادة الرقمية" و"التحول الرقمي" كضرورة حتمية للمؤسسات التعليمية المعاصرة. ومع ذلك، تُظهر المقارنة بين الأدبيات والدراسة الحالية (القيادة القائمة على البيانات) تفاصيل جوهرية في الجدول التالي:

وجه المقارنة	الدراسة الحالية (القيادة القائمة على البيانات)	الدراسات السابقة ((Collective)
الهدف	الهدف تطوير استراتيجي: بناء استراتيجية قائمة على البيانات لتحسين نواتج التعلم.	غالباً ما هدفت إلى تشخيص "واقع" التحول أو رصد التحديات.
المتغير التابع	تركز بشكل دقيق على "نواتج التعلم" كمتغير تابع ومستهدف للتطوير.	ركزت على الأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي أو ممارسة الإدارة الرقمية.
المنهجية	منهج وصفي استراتيجي يدمج بين تحليل الواقع والتخطيط المستقبلي.	تنوعت بين وصفي ومختلط ونوعي.

التركيز التقني	التركيز على "البيانات" كمحرك لاتخاذ القرار التربوي (Data-Driven).	التركيز على الأدوات والتقنية كبنية تحتية.
----------------	---	---

خلاصة القول: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها لا تقف عند حدود رصد واقع التحول الرقمي وتحدياته الإدارية والتقنية فحسب، بل تنتقل إلى مرحلة أكثر نضجاً بحثياً وهي "الاستثمار في البيانات" (Data Utilization) لخدمة نواتج التعلم، وهو ما يمثل إضافة نوعية للبحث التربوي في سياق رؤية 2030، حيث يتم توظيف التقنية لا لمجرد التحول الإداري، بل لغايات تعليمية إحصائية دقيقة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

سعيًا من الباحثة لتوحيد الرؤية المفاهيمية ومنع اللبس والتداخل في التفسيرات المصاحبة لمتغيرات الأطروحة، وضعت الباحثة التحديدات الاصطلاحية والإجرائية الدقيقة للمصطلحات والمفاهيم الرئيسة للبحث وفق التوجهات النظرية الحديثة على النحو التالي:

أولاً: القيادة المدرسية القائمة على البيانات ((Data-Driven School Leadership

التعريف الاصطلاحي: هي نمط وعمليات إدارية وسلوكية متطورة، يعتمد فيها مدير المدرسة ومجلس إدارته بانتظام على جمع الأدلة والمؤشرات الكمية والكيفية المستخلصة من منصات التحول الرقمي والاختبارات المعيارية وتحليلها إحصائياً، وتوظيفها بوعي لتوجيه القرارات، ورسم الخطط، وحل المشكلات التربوية لرفع كفاءة المؤسسة التعليمية (Smith & Johnson, 2024).

التعريف الإجرائي: هي الممارسات والمهام الفعلية والسلوكية التي تمارسها القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والمقيسة إحصائياً بالدرجة الكلية الإجمالية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عند استجابتهم على الأداة المخصصة لذلك عبر أبعادها الأربعة: (الجمع الرقمي المنظم، التحليل الإحصائي الفني، بناء وثقافة البيانات التنظيمية، اتخاذ القرار التربوي المستند للدليل العلمي).

ثانياً: نواتج التعلم ((Learning Outcomes

التعريف الاصطلاحي: هي عبارات ومؤشرات معيارية محددة تصف بوضوح ودقة ما ينبغي على الطالب معرفته وفهمه، وما يكون قادراً على أدائه وإظهاره من مهارات تقنية، وسلوكيات، وقيم وجدانية بنهاية برنامج دراسي أو مرحلة تعليمية محددة تماشياً مع معايير الجودة.

التعريف الإجرائي: هي مستوى جودة المخرجات والنمو الأكاديمي والمهاري والقيمي المحقق لدى طلاب مدارس مدينة الرياض، والمرصود والمقاس من خلال استبيان آراء المعلمين والمشرفين التربويين في هذه الدراسة عبر ثلاثة محاور رئيسة: (النواتج المعرفية الأكاديمية ونتائج اختبارات نافس، النواتج مهارية والتقنية لمهارات القرن 21، النواتج السلوكية والوجدانية والانضباطية).

ثالثاً: التحول الرقمي التعليمي ((Educational Digital Transformation

التعريف الاصطلاحي: هو التغيير البنوي والثقافي الشامل الذي تشهده المؤسسة التعليمية عبر الدمج الكامل للتقنيات والمنصات الرقمية الذكية في صياغة السياسات، وإعادة هندسة العمليات الإدارية والتعليمية لتحسين تجربة المستفيدين ورفع كفاءة الإنفاق والأداء المؤسسي.

التعريف الإجرائي: هي البيئة التكنولوجية المتطورة والمنظومات والمنصات الإلكترونية الذكية المعتمدة والمطبقة رسمياً بمدارس مدينة الرياض (ممثلة في نظام نور، منصة مدرستي، منصة رادار، البرمجيات الإحصائية الوزارية لعام 2026 م) والتي تمثل القنوات الأساسية لتدفق واستخراج البيانات التربوية والتحصيلية موضوع البحث الحالي.

إجراءات الدراسة

انطلاقاً من طبيعة التساؤلات والفرضيات الصياغية الساعية لقياس واقع ممارسات القيادة القائمة على البيانات ورصد **علاقتها** في تحسين **النتائج التنبؤية** بدقة منهجية متناهية، صممت الباحثة البنية المنهجية والإجرائية للأطروحة وفق ضوابط البحث العلمي الرصين وبما يضمن حوكمة النتائج وصلاحياتها الكلية لتقديم الإستراتيجية المقترحة، وفيما يلي تفصيل المنهج والمجتمع والعينات الممثلة:

أولاً: المنهجية البحثية المتقدمة والتصميم المنهجي

تحقيقاً لكافة أهداف الدراسة التشخيصية والتحليلية والتطويرية، اعتمدت الباحثة على دمج منحيين منهجيين راسخين في الفكر التربوي الحديث:

1. **المنهج الوصفي التحليلي (بشقيه الارتباطي والتنبؤي المقارن):** ويستخدم لتشخيص الواقع الفعلي لدرجة ممارسة أبعاد المتغيرات في الميدان، وفحص طبيعة العلاقات الارتباطية، ولقياس حجم الأثر التنبؤي الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية المنسوبة للمتغيرات الديموغرافية والبيئية عبر برامج التحليل المتقدمة.
2. **المنهج التطويري (Developmental Research Method):** ويستخدم في المرحلة الثانية والنهائية من البحث لترجمة المخرجات والنتائج الإحصائية الميدانية وتحويلها إلى منتج استراتيجي متكامل يتمثل في "الإستراتيجية المقترحة"، مع إخضاعها للتحكيم والتطوير عبر جولات متسلسلة من العرض على كبار الخبراء لضمان اتساقها مع مستهدفات رؤية 2030.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الإحصائية الممثلة

1. مجتمع الدراسة الإجمالي ((Study Population

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف والمكثف من جميع منتسبي قطاع التعليم العام بمنطقة الرياض، ويشمل تحديداً جميع قادة المدارس (مديرين، مديرات، وكلاء، وكيلات)، وجميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية والأهلية التابعة

للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بجميع مراحلها التعليمية الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) خلال العام الدراسي والجامعي الحالي 2026 م / 1447 هـ. ويعد هذا المجتمع مجتمعاً إحصائياً ضخماً ومتنوعاً يمثل قلب الميدان التربوي السعودي.

2. عينة الدراسة الميدانية المقننة (Study Sample))

نظراً للاستحالة الفنية لتطبيق الأدوات على كامل المجتمع الإجمالي نظراً لضخامته، وضماناً للحصول على بيانات ممثلة وصادقة خالية من الانحياز، قامت الباحثة بتبني أسلوب "العينة العشوائية الطبقية الفنية" (Stratified Random Sample)، وتم تحديد حجم العينة الإحصائية المطلوبة بالاعتماد على الجداول والمعادلات الرياضية العالمية لـ (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينات الكبيرة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، لتكون العينة على النحو الدقيق التالي:

- **طبقة قادة المدارس (مدراء ومساعدين):** تم سحب عينة عشوائية طبقية مكونة من 380 قائداً وقائدة من مختلف مكاتب التعليم بمدينة الرياض (شمال، جنوب، شرق، غرب، وسط) لتمثيل واقع ممارسات المتغير المستقل بدقة وموثوقية عالية.
- **طبقة المعلمين والمعلمات:** تم سحب عينة إحصائية موسعة ممثلة وموزعة علمياً مكونة من 850 معلماً ومعلمة من ذات المدارس المستهدفة، وذلك لتقييم واقع ممارسات قادتهم الإدارية من جهة، ولقياس مستوى جودة نواتج التعلم الصفية والمدرسية المتحققة من جهة أخرى، لتبلغ العينة الإجمالية المستجيبة 1230 فرداً.

حدود الدراسة

تتحدد مجالات تعميم وفهم مخرجات وتوصيات هذه الأطروحة وتخضع للضوابط والمحددات المنهجية والسياقية الأربعة التالية:

- **الحدود الموضوعية (المحتوى):** تقتصر الدراسة الحالية حصرياً على رصد واقع ممارسات القيادة المدرسية القائمة على البيانات بأبعادها الأربعة المحددة، وقياس حجم علاقتها في تحسين جودة نواتج التعلم المعرفية والمهارية والسلوكية في ظل منصات وممكنات التحول الرقمي المتاحة بوزارة التعليم، وصياغة الإستراتيجية المقترحة المنسجمة مع الرؤية الوطنية.
- **الحدود المكانية (الجغرافية):** سيتم تطبيق جميع أدوات الدراسة الميدانية والمسوح الكمية والكيفية وإجراء المقابلات داخل المدارس الحكومية والأهلية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة العاصمة الرياض بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها الميدان الأبرز لتبني مشاريع الحوكمة الرقمية للرؤية.
- **الحدود البشرية (مجتمع البحث):** تشمل الدراسة الميدانية والاستقصائية قادة وقائدات المدارس والوكلاء والوكيلات كعينة ممثلة للمتغير القيادي المستقل، والمعلمين والمعلمات كعينة ممثلة وشارحة لمستويات نواتج التعلم والممارسات الميدانية الفعلية.
- **الحدود الزمانية:** يتم بناء الإطار النظري وتطوير وتحكيم الأدوات العلمية للبحث، وتطبيق الاستبانات والمقابلات ميدانياً والقيام بالمعالجات الإحصائية المتقدمة وصياغة الإستراتيجية النهائية خلال العام الميلادي الحالي 2026 م (الموافق للعام الهجري 1447 هـ).

وسائل جمع بيانات الدراسة

لضمان التعددية المنهجية وحوكمة البيانات الكمية والكيفية المستخلصة من الميدان التربوي بالرياض، قامت الباحثة بتصميم وبناء أداتين بحثيتين متكاملتين ومحكمتين علمياً تفي بمتطلبات الأبحاث التربوية الكبرى على النحو التالي:

1. أولاً: استبانة واقع القيادة بالبيانات وعلاقتها في تحسين نواتج التعلم (أداة البحث الكمية الرئيسية):

قامت الباحثة بإنشاء وتطوير استبانة إلكترونية شاملة بالاعتماد على الأدبيات المعاصرة ودليل البحث العلمي الإرشادي. وتنقسم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء محكمة: الجزء الأول يختص بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني يشتمل على 24 فقرة موزعة بالتساوي على أبعاد القيادة القائمة على البيانات (الجمع، التحليل، الثقافة، القرار)، والجزء الثالث يشتمل على 18 فقرة تقيس أبعاد نواتج التعلم (الأكاديمية، المهارية، السلوكية). وتعتمد الأداة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتحديد الأوزان النسبية للاستجابات (درجة ممارسة: عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وسيتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على 15 من كبار أساتذة الإدارة التربوية، وحساب الصدق البنائي والاتساق الداخلي عبر عينة استطلاعية.

2. ثانياً: دليل المقابلات المقننة شبه المفتوحة (أداة البحث النوعية المكملية):

سعيًا من الباحثة لتعميق الفهم الكيفي وتفكيك عوائق وممكنات الإدارة بالبيانات لبناء الإستراتيجية المقترحة برؤية واقعية، صممت الباحثة دليلاً للمقابلات الرسمية يتكون من 6 أسئلة محورية معمقة. وسيتم إجراء هذه المقابلات المقننة مع عينة قصدية نوعية مكونة من 20 خبيراً ومسؤولاً في الإدارة العامة لتعليم الرياض ووزارة التعليم ومخططي برامج التحول الرقمي ورؤية 2030، وسيتم تحليل نصوص المقابلات نوعياً عبر أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لدمجها في صياغة المحاور التنفيذية للاستراتيجية.

المعالجات الإحصائية المقترحة

تأكيداً على الدقة الرياضية والإحصائية الصارمة، وضماناً لاختبار كافة فرضيات الأطروحة بنجاح، سيتم تفريغ وتحليل البيانات الكمية المستخلصة حاسوبياً عبر الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Version 28)** بالإضافة إلى برنامج برمجيات النمذجة الهيكلية المتقدمة **AMOS**. وتلتزم الباحثة باستخدام الأرقام العربية (1، 2، 3...) في عرض كافة الجداول والاستدلالات، متبعة الأساليب الإحصائية المعيارية التالية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية ((Descriptive Statistics

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لتوصيف ملامح العينة الديموغرافية والبيئية بدقة.
- المتوسطات الحسابية (Arithmetic Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لتحديد رتب درجات ممارسة أبعاد القيادة ومستويات نواتج التعلم وترتيب الفقرات تلو الأخرى حسب الأهمية والوزن النسبي.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية والاختبارات المتقدمة ((Inferential Statistics

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من الصدق البنائي والاتساق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية للمحاور، ولقياس الارتباط المتبادل بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية لحساب معاملات الثبات والاستقرار الكلي لأدوات القياس والتأكد من صلاحيتها الميدانية.
- اختبار (t-test) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test) لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزى لمتغير الجنس ذو الفئتين (ذكور/إناث).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية المنسوبة للمتغيرات متعددة الفئات (مثل سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، يليه اختبار "شيفيه" أو "توكي" للمقارنات البعدية عند ثبوت الدلالة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسة للأطروحة، ولقياس القدرة التفسيرية (R-square وحجم الأثر التنبؤي) لأبعاد القيادة بالبيانات في المتغير التابع (نواتج التعلم).
- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) عبر برنامج AMOS للتحقق من جودة مطابقة النموذج المفاهيمي المقترح مع البيانات الواقعية المستمدة من الميدان بمدارس الرياض لعام 2026 م.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة وقائمة محتويات الأطروحة (مقترح قابل للتعديل)

لضمان الحوكمة الزمنية والإدارية الصارمة لكافة العمليات الإجرائية والبحثية للأطروحة، وضعت الباحثة جدولاً زمنياً متسلسلاً وممنهجاً ينظم مسارات البحث خلال العام الحالي 2026 م، بما يضمن الالتزام بالمعايير الأكاديمية العليا لعمادة الدراسات العليا، ويتضح ذلك في الهيكلية الإجرائية التالية:

المرحلة الإجرائية الهيكلية	المدى الزمني المستهدف	طبيعة الخطوات التنفيذية والعمليات العلمية المفصلة
1. مرحلة التأصيل والاعتماد الأكاديمي	يناير - فبراير (2026 م)	المسح الشامل للأدبيات الحديثة، صياغة المخطط الإرشادي الحالي للأطروحة بأسلوب متكامل، تقديمه للقسم وعرضه في السمينار العلمي للحصول على الاعتماد والتسجيل الرسمي للموضوع.
2. مرحلة بناء وتحكيم أدوات القياس	مارس - أبريل (2026 م)	صياغة فقرات ومحاور الاستبانة ودليل المقابلات في صورتها الأولية، عرضها على كبار الخبراء والمحكمين للتأكد من الصدق، تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية وحساب معاملات الثبات والاتساق الإحصائي عبر SPSS.

3. مرحلة التطبيق الميداني والجمع الرقمي	مايو - يونيو (2026 م)	المخاطبة الرسمية للإدارة العامة لتعليم الرياض والحصول على موافقات التطبيق، نشر الاستبانة إلكترونياً على مدارس العينة وطبقاتها، وإجراء المقابلات المقننة مع مسؤولي الوزارة والتسجيل الصوتي والتدوين الكيفي للبيانات.
4. مرحلة المعالجة الإحصائية والتحليل	يوليو - أغسطس (2026 م)	ترميز البيانات وتفرغها حاسوبياً، تشغيل اختبارات SPSS و AMOS الإحصائية، استخراج المتوسطات والانحرافات وجداول الانحدار والنمذجة الهيكلية، تحليل نصوص المقابلات نوعياً ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات وسياق الرؤية الوطنية.
5. مرحلة الهندسة الإستراتيجية والمناقشة	سبتمبر - أكتوبر (2026 م)	صياغة الملامح والمحاور التنفيذية للاستراتيجية المقترحة وفق رؤية 2030 بناءً على النتائج الميدانية، عرض الاستراتيجية على الخبراء لتحكيمها، كتابة التوصيات النهائية، إخراج المسودة الإجمالية لأطروحة والتقدم للمناقشة العلنية لنيل الدرجة.

قائمة محتويات (مقترح قابل للتعديل) لأطروحة الدكتوراه

الإهداء-

شكر وتقدير-

مستخلص الدراسة (باللغة العربية)-

مستخلص الدراسة (باللغة الإنجليزية) - (Abstract)

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة-

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية)

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة (المفاهيمي)

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

إجراءات الدراسة (المنهجية، المجتمع، العينة)

حدود الدراسة

وسائل جمع بيانات الدراسة

المعالجات الإحصائية المقترحة

خطوات تنفيذ خطة الدراسة (الجدول الزمني)

الفصل الثاني: القيادة المدرسية القائمة على البيانات (إطار نظري)-

المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للقيادة القائمة على البيانات-

- المطلب الأول: مفهوم القيادة المدرسية القائمة على البيانات ونشأتها.
- المطلب الثاني: أهداف ومبررات التحول نحو القيادة المدرسية بالبيانات.
- المطلب الثالث: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة المستندة للأدلة.

المبحث الثاني: أبعاد وعمليات القيادة المدرسية القائمة على البيانات-

- المطلب الأول: الجمع الرقمي للمنهج للبيانات المدرسية والتحصيلية.
- المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الفني واستنتاج المؤشرات.
- المطلب الثالث: توظيف البيانات في اتخاذ القرارات التربوية وتطوير الأداء.

المبحث الثالث: مهارات وكفايات القائد المدرسي البيانية (-Data Literacy)

- المطلب الأول: متطلبات **محو الأمية البيانية** والثقافة الإحصائية للقيادة.
- المطلب الثاني: المهارات التقنية والتحليلية للقائد في العصر الرقمي.
- المطلب الثالث: دور القائد في بناء "فريق البيانات المدرسي" وتمكينه.

المبحث الرابع: تجذير ثقافة البيانات (Data Culture) في البيئة المدرسية-

- المطلب الأول: مفهوم ثقافة البيانات وأهميتها في التنظيم المدرسي.
- المطلب الثاني: استراتيجيات نشر الشفافية والمحاسبية بين المعلمين.
- المطلب الثالث: دمج أولياء الأمور والمجتمع المحلي عبر مشاركة البيانات.

المبحث الخامس: تحديات الممارسة وتجارب قيادية رائدة-

- المطلب الأول: معوقات تطبيق القيادة بالبيانات في المدارس.

- المطلب الثاني: تجارب ونماذج دولية في الإدارة المدرسية المستندة للبيانات.
- المطلب الثالث: ملامح البيئة السعودية المحفزة لتطبيق القيادة الرقمية.

الفصل الثالث: نواتج التعلم وجودة المخرجات التعليمية (إطار نظري).

المبحث الأول: الماهية والأطر الفلسفية لنواتج التعلم-

- المطلب الأول: مفهوم نواتج التعلم وتطورها التاريخي في الفكر التربوي.
- المطلب الثاني: أهمية تحديد نواتج التعلم للطالب والمعلم والمؤسسة.
- المطلب الثالث: العلاقة بين نواتج التعلم ومعايير الاعتماد والجودة المؤسسية.

المبحث الثاني: مجالات وتصنيفات نواتج التعلم المستهدفة-

- المطلب الأول: النواتج المعرفية والأكاديمية (التحصيل الدراسي).
- المطلب الثاني: النواتج المهارية والتقنية (مهارات القرن الحادي والعشرين).
- المطلب الثالث: النواتج السلوكية والوجدانية (الانضباط وتعزيز القيم).

المبحث الثالث: القياس والتقويم لنواتج التعلم في المدارس-

- المطلب الأول: أساليب وأدوات قياس نواتج التعلم التقليدية والحديثة.
- المطلب الثاني: دور الاختبارات الوطنية (نافس) والدولية في تقييم المخرجات.
- المطلب الثالث: تقويم نواتج التعلم في بيئات التعلم الرقمية والذكية.

المبحث الرابع: دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم-

- المطلب الأول: الآليات التفاعلية لقرارات القائد وعالمها على الطالب.
- المطلب الثاني: توجيه النمو المهني للمعلمين لرفع كفاءة التدريس.
- المطلب الثالث: بناء مجتمعات التعلم المهنية (PLCs) ودورها في تجويد النواتج.
- المطلب الرابع: استلهم التميز الأكاديمي والبحثي من برامج الجامعات الرائدة.

المبحث الخامس: التنبؤ والتدخل المبكر لمعالجة نواتج التعلم-

- المطلب الأول: تحديد الفجوات التعليمية ومسببات التعثر الدراسي.
- المطلب الثاني: دور البيانات المتدفقة في التنبؤ بتدني النواتج قبل حدوثه.
- المطلب الثالث: تصميم وبناء الخطط العلاجية والإثرائية الفعالة.

الفصل الرابع: التحول الرقمي وحوكمة البيانات التعليمية وفق رؤية المملكة 2030

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي التعليمي-

- المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وخصائصه في المؤسسات التربوية.
- المطلب الثاني: أهداف ومبررات التحول الرقمي في قطاع التعليم السعودي.
- المطلب الثالث: متطلبات ومراحل تطبيق التحول الرقمي داخل المدارس.

المبحث الثاني: حوكمة البيانات الضخمة (Big Data) في قطاع التعليم-

- المطلب الأول: مفهوم البيانات الضخمة وأنواعها ومصادرها في المدارس.
- المطلب الثاني: آليات ومعايير حوكمة البيانات المدرسية وأمن المعلومات.
- المطلب الثالث: التحديات الأخلاقية لخصوصية بيانات الطلاب والمعلمين.
- المطلب الرابع: أثر الحوكمة الرقمية في رفع كفاءة الإنفاق التعليمي.

المبحث الثالث: المنصات الرقمية لوزارة التعليم ودورها الاستراتيجي-

- المطلب الأول: نظام "نور" الإداري والتحصيلي ومؤشراته المترجمة.
- المطلب الثاني: منصة "مدرستي" كبيئة تعلم ذكية ومصدر للبيانات الكيفية.
- المطلب الثالث: منصة "رادار" الوزارية والمقارنات الإحصائية المعيارية.
- المطلب الرابع: التكامل التقني وانسيابية البيانات بين المنصات المركزية.

المبحث الرابع: التحول الرقمي وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030-

- المطلب الأول: المراكز التعليمية والتنموية في رؤية المملكة 2030.
- المطلب الثاني: دور "برنامج تنمية القدرات البشرية" في دعم الرقمنة.
- المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الرقمي (KPIs) للإدارات المدرسية بالرياض.

المبحث الخامس: تحديات التحول الرقمي المدرسي وسبل مواجهتها-

- المطلب الأول: التحديات التقنية وضعف البنى التحتية في بعض المدارس.
- المطلب الثاني: التحديات البشرية والفنية (محور الأمية) الرقمية لدى الممارسين).
- المطلب الثالث: التحديات التنظيمية والثقافية (مقاومة التغيير).
- المطلب الرابع: الآليات المقترحة لتجاوز معوقات التحول الرقمي الميدانية.

الفصل الخامس: التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار التربوي المبني على الأدلة

المبحث الأول: الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي-

- المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي التربوي وأهميته.
- المطلب الثاني: خصائص ومقومات التخطيط الاستراتيجي المدرسي الفعال.
- المطلب الثالث: مداخل ونماذج التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية.

المبحث الثاني: مراحل وعمليات بناء الاستراتيجيات التعليمية-

- المطلب الأول: التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) للمؤسسة المدرسية.
- المطلب الثاني: صياغة الرؤية والرسالة والقيم الاستراتيجية.
- المطلب الثالث: تصميم الأهداف والبدائل الاستراتيجية وتحديد الأولويات.
- المطلب الرابع: آليات التنفيذ الميداني والتقويم الاستراتيجي المستمر.

المبحث الثالث: صناعة القرار التربوي في بيئة التحول الرقمي-

- المطلب الأول: الماهية والخطوات العلمية لصناعة القرار التربوي.
- المطلب الثاني: أنماط متخذي القرار بين الاجتهاد الفردي والعمل المؤسسي.
- المطلب الثالث: دور التقنيات الذكية في دعم متخذي القرار التعليمي.

المبحث الرابع: التكامل بين تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي-

المطلب الأول: التخطيط المدرسي المبني على البيانات (-). (Data-Driven Planning)

- المطلب الثاني: دور البيانات في تقييم الخطط التشغيلية وتصحيح المسار.
- المطلب الثالث: توظيف المؤشرات الكمية في صياغة الأهداف العلاجية.

المبحث الخامس: إدارة التغيير لضمان نجاح الاستراتيجية المقترحة-

- المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي في المدارس.
- المطلب الثاني: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير المستند للأدلة.
- المطلب الثالث: دور القائد في ترسيخ ثقافة التميز والابتكار المستدام.

الفصل السادس: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية-

المبحث الأول: منهج الدراسة وتصميمها البحثي المتقدم-

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة الإحصائية الممثلة-

المبحث الثالث: أدوات القياس (الاستبانة والمقابلات) وصدقها وثباتها-

المبحث الرابع: المعالجات والأساليب الإحصائية المطبقة (-) (SPSS & AMOS)

الفصل السابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتفسيرها-

المبحث الأول: تحليل استجابات العينة حول واقع القيادة القائمة على البيانات ومناقشتها-

المبحث الثاني: تحليل مستويات جودة نواتج التعلم بمدارس الرياض ومناقشتها-

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الأثر والارتباط (تحليل الانحدار) ومناقشتها-

المبحث الرابع: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية-

الفصل الثامن: الاستراتيجية المقترحة لتعزيز القيادة بالبيانات لتحسين نواتج التعلم-

المبحث الأول: منطلقات الاستراتيجية ومبرراتها في ضوء نتائج الدراسة الميدانية-

المبحث الثاني: رؤية ورسالة وقيم الاستراتيجية المقترحة-

المبحث الثالث: الأهداف الاستراتيجية العامة والتفصيلية-

المبحث الرابع: المحاور التنفيذية (المشاريع والبرامج القيادية والتقنية)-

المبحث الخامس: متطلبات التنفيذ وآليات التقييم ومؤشرات الأداء (-) (KPIs)

خاتمة الأطروحة والتوصيات-

- أبرز الاستنتاجات-
- التوصيات الإجرائية لوزارة التعليم وصناع القرار-
- المقترحات لدراسات بحثية مستقبلية-

قائمة المراجع والمصادر-

- أولاً: المراجع العربية-
- ثانياً: المراجع الأجنبية-

الملاحق-

المراجع

1. أبو حية، س. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها [رسالة جامعية].
2. أبو سمرة، م.، وطوطح، ل. (2018). التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة: الواقع والمعوقات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. 46-21، (1)38،
3. آل تويم، هـ. إ. (2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
4. آل نملان، وآخرون. (2022). واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط. (3)29،
5. استشاري التحول الرقمي بمجلة الحكومة الرقمية. (2019، 30 أكتوبر). 10 خطوات في سبيل نجاح التحول الرقمي.
6. البار، ع. م. (2018). تقنيات التحول الرقمي: استشارات حول الأعمال التقنية. جامعة الملك عبد العزيز، كلية الحاسبات والتقنية.

7. البار، ع. م. (2019). القيادة الرقمية في عصر التحولات الرقمية الحكومية. مؤتمر القيادة الرقمية للتحول الرقمي الحكومي، معهد الإدارة العامة.
8. البار، ع. م.، والمرحبي، خ. (2018). التحول الرقمي كيف ولماذا؟. Asbar World Forum.
9. الحبشي، أ.، والجهاني، م. (2021). تحديات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.
10. الحجيلان، م. إ. (2020). التحول الرقمي في التعليم: رؤية.
11. الجابر، أ. (2020). تحديات استخدام تطبيقات الهواتف الذكية للأغراض التعليمية [دراسة]. الجامعة السعودية الإلكترونية.
12. الدهشان، ج. ع. (2019). برامج إعداد المعلم المواكبة لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، 68، 3153-3199. جامعة سوهاج - كلية التربية.
13. الدهشان، ج. ع. (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. مجلة كلية التربية، 78، جامعة سوهاج.
14. الرشدي، ر.، والعجمي، م.، والطشة، س. (2021). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية.
15. السقا، أ. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، 20، 307-391. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
16. الشريف، أ. (2021). بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم.
17. الطائي، ي. ح.، والحدراوي، ب. خ. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(6)، 2522-3372.
18. تيكسير، وآخرون. (2021). كيف نفوذ مؤسسات التعليم العالي إلى التحول الرقمي: دراسة حالة.
19. تيم، ل.، وتوه، س. (2021). التنبؤ بتأثير القيادة الرقمية على أداء مؤسسات التعليم الخاصة: أدلة من ماليزيا.
20. جلال، ح. (2018، 22 أبريل). التحول الرقمي. البرنامج المتقدم للأداء الحكومي المتميز - الإصدار الرابع.
21. درباله، خ. (2020). النموذج الموحد للتحول الرقمي: نحو تطبيق موحد للتحول الرقمي الأمثل لتحقيق التخطيط الاستراتيجي (ورقة عمل رقم 208). المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
22. زاهر، م. م. (2019). واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع (إيبك) [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة بيرزيت.
23. صالح، م. ج. (2020). تصميم التدريب الإلكتروني لدعم التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030. ملتقى تقنيات التعليم في ضوء رؤية المملكة 2030، جامعة الملك سعود.

24. كاركوس، أ.، وبولات، أ.، وباباداكيس، س. (2021). وجهات نظر المعلمين حول أدوار القيادة الرقمية والمقدرات التقنية لمديري المدارس أثناء جائحة كوفيد-19.

25. محمد، م.، والغبيري، ع. (2020). تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في أحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر.