

المجلد: (التاسع)

العدد: (العشرون) أكتوبر 2023



**International Journal of Educational and
Psychological Research and Studies**

**المجلة الدولية للبحوث
و الدراسات التربوية والنفسية
(IJRS).**

مجلة علمية دورية محكمة

**تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية
والتعليم المستمر**

المشهرة برقم 6870 لسنة 2020

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).

بحث بعوان:

أثر البرنامج التدريبي (ممارس القيادة المدرسية)

على المهارات الإدارية لقائدات مدارس تبوك.

إعداد: أ. صباح الشامان.

مشرفة قيادة مدرسية بالبرنامج الوطني لتطوير المدارس.

المملكة العربية السعودية.

الملخص.

انطلاقاً من رؤية مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية لتقديم تعليم متميز، تم إعداد برنامج: (ممارس القيادة المدرسية) الذي يعد أحد دوائر التركيز في رؤية شركة تطوير للخدمات التعليمية إلى جانب مشروع تطوير مدارس التعليم العام.

وهو من المشاريع التطويرية الطموحة، الهادفة إلى الارتقاء بالمنظومة الفكرية في برامج إعداد مديري المدارس لتمكينهم من مهارات القرن الحادي والعشرين، ونظراً لتطبيق هذا البرنامج على حوالي (١٥٠) قائدة مدرسة بجميع المراحل، وهدفت الدراسة إلى: بيان أثر هذا البرنامج على القائدات في الميدان، ومن ثم رفع نتائج هذه الدراسة لإدارة التعليم بالمنطقة وللمشروع، للاستفادة من هذه النتائج في برامج مشابهة.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصلت الباحثة لعدد من الاستنتاجات، ومنها ما يلي: للقيادة التربوية في المؤسسات التعليمية دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرجوة التي تصبو إليها هذه المؤسسات، وهناك ضعف لدى القيادات التربوية في عينة الدراسة في موضوع التواصل مع أفراد وجماعات الفريق في المؤسسات التعليمية، وحرص القيادات التربوية على العامل البشري في مؤسساتهم التعليمية من خلال تعزيزهم للموارد البشرية وحثهم على الانتساب للدورات التعليمية الهادفة.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصلت الباحثة لعدد من التوصيات، ومنها ما يلي: إضافة بند من بنود تقييم قائدات المدارس يتعلق بمدى قدرتهن وفاعليتهن في ممارسة الصالحيات، وتوجيه مزيد من الاهتمام بتحسين واقع ممارسة الصالحيات الجديدة لقائدات المدارس، ضرورة تعزيز مهارات الاتصال ما بين القيادات التربوية وما بين الأفراد والجماعات في المؤسسة التعليمية، وضع الحلول المناسبة للحد من المعوقات التي تحد من ممارسة الصالحيات الجديدة الممنوحة لقائدات المدارس.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصلت الباحثة لعدد من المقترحات، ومنها ما يلي: توفير الكادر الإداري المتكامل في المدرسة، وتدريب الإداريين عن طريق دورات تدريبية فعالة، وتوفير الأجهزة والوسائل المعينة، وإعطاء قائدة المدرسة صلاحيات أكبر، خصوصاً فيما يخص مشاكل الطالبات، والنقل التأديبي للطالبات المتكررة منهم المخالفات، وتوفير المعلمات وتخفيف نصابهم من الحصص.

الكلمات المفتاحية: (أثر، البرنامج التدريبي، ممارس القيادة المدرسية، المهارات الإدارية، قائدات مدارس تبوك).

Abstract.

Based on the vision of King Abdullah bin Abdulaziz Project for the Development of Public Education in the Kingdom of Saudi Arabia to provide distinguished education, the program:

(School Leadership Practitioner) was prepared, which is one of the focus areas in the vision of the Development Company for Educational Services, along with the Public Education Schools Development Project.

It is one of the ambitious development projects, aiming to advance the intellectual system in school principal preparation programs to enable them with twenty-first century skills. Given the application of this program to about (150) school principals at all levels, the study aimed to:

Demonstrate the impact of this program on female principals in the field, and then submit the results of this study to the education administration in the region and to the project, to benefit from these results in similar programs.

Based on the results of the study, the researcher reached a number of conclusions, including the following: Educational leadership in educational institutions has an effective role in achieving the desired goals that these institutions aspire to.

And there is a weakness among educational leaders in the study sample in the subject of communication with individuals and team groups in educational institutions, and the educational restrictions are keen on the human factor in their educational institutions by strengthening human resources and urging them to join purposeful educational courses.

Based on the results of the study, the researcher reached a number of recommendations, including the following: adding an item to the school leaders' evaluation items related to their ability and effectiveness in exercising powers, directing more attention to improving the reality of exercising the new powers of school leaders.

The necessity of enhancing communication skills between educational leaders and between individuals and groups in the educational institution, and developing appropriate solutions to reduce the obstacles that

limit the exercise of the new powers granted to school leaders.

Based on the results of the study, the researcher reached a number of proposals, including the following: providing an integrated administrative staff in the school, training administrators through effective training courses, providing specific devices and means, giving the school principal greater powers.

Especially with regard to students' problems, disciplinary transfer of students who repeatedly commit violations, and providing teachers and reducing their number of classes.

1441 **Keywords:** (impact, training program, school leadership practitioner, administrative skills, Tabuk school principals).

أثر البرنامج التدريبي (ممارس القيادة المدرسية)

على المهارات الإدارية لقائدات مدارس تبوك.

مقدمة.

انطلاقاً من رؤية مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية لتقديم تعليم متميز، يكتسب من خلاله طلاب المملكة وطالباتها القيم والمعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤهلهم لمتطلبات العصر الحاضر.

ويرى (الحري، ٢٠١١: ٢٠) أن مشكلة ضعف الأداء لقائدي وقائدات المدارس من المشكلات التي تؤرق القيادات العليا في وزارة التعليم، فقد أشارت دراسته إلى أن بعض قائدي وقائدات المدارس ليسوا بالمستوى المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية والقدرة على مزولة الأعمال الإدارية والفنية والقيام بالأعمال الموكلة إليهم.

وبما أن دور قائد المدرسة مهم إذ أنه هو القائد التربوي الذي يحدث التغيير والتطوير كان لابد من الاهتمام به وتلمس احتياجاته المهنية في الجانب الإداري والمالي، وعلاقته الإنسانية مع العاملين معه في

المدرسة، وعلاقته بالمجتمع والبيئة المحيطة بمدرسته، والسعي لتحقيق هذه الاحتياجات هدف قائم لأنه هو المنطلق الأول لرفع كفاءتهم ونجاح العملية التربوية (الحري، ٢٠٠٧: ٣٥).

وإيماناً بالدور المهم الذي يؤديه مدير المدرسة في إحداث التغيير وتحسين البيئة التعليمية وتطويرها وتجويد مخرجاتها، فقد سعت شركة تطوير للخدمات التعليمية في الرفع من مستوى قائد المدرسة وإكسابه المهارات والخبرات التي تسهم في إعداده لأداء دوره المهم في إعداد جيل متمسك بعقيدته الإسلامية وقيمها وأخلاقها مستمتع بالدراسة منجز علمياً ومنتج للمعرفة، ومتعلم مدى الحياة، إيجابي التعامل مع المجتمع والعالم، سليم الفكر متكامل الشخصية.

من كل ذلك جاءت فكرة عقد دورات إدارية متخصصة للقائدات التربويات لتكمل الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم حالياً لتطوير أداء الكادر التربوي في الميدان بصفة عامة، والقيادة التربويين في المدارس بشكل خاص.

وقد جاءت هذه الدورة التدريبية برعاية كريمة من شركة تطوير للخدمات التعليمية والتي قدمت هذه الحقبة التدريبية (ممارس القيادة المدرسية)، والتي تمثل خلاصة تعاون وشراكة بين خبرات وكفاءات سعودية وبيوت خبرة عالمية ومحلية، عملت وفق منهج علمي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

وبناء برنامج تدريبي يعتمد معايير الجودة والتميز العالمية في مجال التطوير المهني، وقد حرصت الشركة على الجدة والإبداع في تقديم البرنامج للقادة التربويين، في ضوء ما تهدف إليه إستراتيجية التعليم في المملكة العربية السعودية في بناء قيادة فاعلة في جميع مستويات النظام التعليمي.

وتؤكد هذه المشكلة الدراسات التي تمت في المملكة العربية السعودية كدراسة: البراهيم (٢٠٠٧) ودراسة: الزهراني (٢٠١٣) ودراسة: القاسم (٢٠١٠) أن درجة الاحتياجات المهنية والتدريبية لقائدي وقائدات مدارس المملكة العربية السعودية في جميع المجالات عالية جداً وبحاجة إلى تلبية، وهذا ما أوصت به واقترحته دراسة: القرني (٢٠١٢) حول إجراء دراسات للوصول لتحديدات أكثر دقة لاحتياجات مديري ومديرات المدارس بمكة المكرمة؛ يمكن من خلالها تكوين تصور كامل لهذه الاحتياجات؛ تستفيد منه الجهات التربوية المختصة.

ولهذا تأمل الباحثة أن تساهم في تنمية قدرات القيادات التربوية على ممارسة فنون الإدارة التربوية الحديثة للوصول إلى ما تصبو إليه وزارة التربية والتعليم من رفع كفاءة النظام التعليمي من أجل مستقبل أفضل لأبنائنا الطلاب.

مدخل للدراسة.

في ظل ثورة المعلومات والتفجر المعرفي السريع والمتلاحق الذي يتميز به عصرنا الحالي، أصبح لزاماً على المنظومة التربوية بكل عناصرها أن تواكب هذا التغير السريع، فجاءت توصيات الكثير من المؤتمرات العالمية المتخصصة بالإدارة التربوية إلى ضرورة تغير دور المدير التقليدي، ليصبح من مشرف على العملية التربوية دون المشاركة بها، إلى مشارك وداعم لأفراد فريقه في المدرسة لهذه العملية المهمة.

وعلى الرغم من أن القائد التربوي كمصطلح تربوي قد ظهر حديثاً، إلا أنه قد انتشر بشكل موسع بين أفراد المجتمع التربوي، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أهمية هذا الموضوع، وسرعة انتشاره بين الأوساط التربوية.

وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت للقائد التربوي كشخص، فالقائد التربوي هو الشخص المنوط به ابتكار المعرفة ومصدرها، والسعي في استخراج الأفضل لدى الأشخاص، ويشجع الموظفين على النمو والتعلم باستمرار على توسيع مداركهم وآفاقهم، وهو الذي يقود التدريب ويعزز الثقة، وهو يتمتع بالصدق وملتزم بهدف المؤسسة.

الإطار النظري للدراسة.

تمثل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية، وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها.

إلا أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري؛ لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في

مواقف أخرى.

تعريفات القيادة.

عرفها (السبيعي، ١٤٣٠هـ) بأنها: الوصول إلى الهدف بأيسر الوسائل وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع إجابة استخدام الموارد والتسهيلات، وعرفها (Robinson, A. D. 2013): بأنها: نشاط تأثيري في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

وتعرف القيادة بأنها: استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه مع القائد، وينتفعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات»الذي يحافظ على تكامل عملها».

وتعرف أيضاً: «بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم»، وهي أيضاً: «السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك».

عناصر القيادة.

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة (العمارة، ٢٠١٢):-

١. أنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن

يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.

٢. أن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.

٣. تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.

٤. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.

٥. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

٦. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.

٧. أنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة.

٨. أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكاته القيادة.

أركان القيادة.

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية (Robinson, A. D. 2013):-

١. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.

٢. شخص يواجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف، وهو القائد سواء كان هذا

الشخص مختاراً من قبل الجماعة، أو معيناً من قبل سلطة خارجية مع تمتع هذا القائد بسمات،

مثل: (الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، التعاون ومحبة الآخرين).

٣. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل: (حجم الجماعة،

تجانس الجماعة، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها).

٤. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

٥. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

المهارات اللازمة للقائد التربوي.

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها،

وغالباً ما تصنف هذه المهارات على ثلاث هي (خليفة، ٢٠١٢) و(Falk, C. T. 2011):-

١. المهارة التصويرية.

2019 هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل،

فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات

تغيره، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً

من إمكانيات التطور ويكون لديه الجرأة، وتنظيم أعمال التابعين له.

كما أن القائد الذي يمتلك هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها

والحلول لها، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة

الأذواق.

٢. المهارة الفنية.

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه، وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات. ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة، وأنصبتة المعلمين وفي حفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم، وأيضاً خبيراً في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وإجراء الاتصالات.

٣. المهارة الإنسانية.

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم. كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل: (الطبة، أعضاء الهيئة التدريسية، أولياء الأمور، البيئة المحيطة) ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة لدى القائد التربوي (السبيعي،

-(١٤٣٠)

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- عدم تحدي القيم والعادات والتقاليد، بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
- الصبر والتريث في مواجهة التحديات.
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات.
- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود.
- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم.
- وظائف القيادة والسلوك القيادي.

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية (العويسي،

٢٠١١) و (Lashley, L. E. 2014):-

1. التخطيط: التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون

المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.

2. **المسؤولية عن التنفيذ:** إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.

3. **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:** حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

4. **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:** أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعالجة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.

5. **المبادأة والابتكار:** بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفه خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير.

6. تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء.

7. قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج: ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.

8. القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات: إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت.

وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة، لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والاتزان العاطفي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.

أهمية الدراسة.

• إن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان فرادى وجماعات وهي فن توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة (المصري، ١٩٩٧، ٦) كما أن الإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة، وتعني بمجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة (جرادات، ١٩٨٥).

من هنا يجب أن تكون علاقات الإداري مع الناس حيوية لنجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها وبخاصة المؤسسات التربوية، والإداري الذي يكون علاقات إنسانية سليمة يستطيع أن يساعد المجتمع على إظهار الشعور بالهدف أو الغرض التربوي ويساعد مجلس التربية على وضع سياسات أفضل ويستقطب عاملين أفضل للجهاز التربوي ويستطيع أن يحقق تنفيذاً أفضل للسياسة المدرسية (إلياس، وخليل، ١٩٨٨) وانطلاقاً من هذا فإن الإدارة هي قيادة، والقيادة هي عملية تأثير في الآخرين (أبو الفضل، ٢٠٠٣).

• والقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على الإداري القائد أن يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه ومن هنا أصبحت الإدارة (القيادة) أساساً ضرورياً لأي ميدان من ميادين المجتمعات (القيوتي، ٢٠٠٠).

• والإدارة التربوية من أهم الميادين في المجتمعات التي تهتم ببناء الأفراد والمجتمعات، وتعد المدارس من أهم المؤسسات التربوية التي أوجدها المجتمع لضمان استمراره (جمال، وآخرون، ب. ت: ٨).

• وبذلك فالمدرسة هي نقطة الارتكاز التي تعمل في خدمتها جميع الأجهزة والتنظيمات والوحدات الإدارية والفنية في النظام التربوي، وهي مركز العملية التربوية والوحدة الأساسية للنظام (جرادات، ٤٢: ١٩٧٩).

• ودراسة (المناصرة، ٢٠٠١) التي أشارت إلى أن المديرين يؤكدون على أهمية البرامج التدريبية بشكل عام، وأن تلك البرامج تسهم في رفع الكفايات الإدارية والإشرافية للمديرين بدرجة عالية في كافة المجالات، القيادة المدرسية، والنظم الإدارية والتخطيط، وبناء الفريق والقياس والتقييم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية، وإدارة الصراع (المناصرة، ٢٠٠١).

بناءً على ذلك فالتدريب عملية مستمرة ونشاط مستمر وهو وسيلة لتحسين القدرات والمهارات والأداء ويتناول المعارف والمهارات والاتجاهات ويتم بطريقة منظمة ويهتم بالأداء والسلوك الحاليين والمستقبليين، ويسهم تدريب المديرين مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره.

وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المدرسة والمدير والمعلمين والتلاميذ، وهو يعود بالفائدة عليهم جميعاً فهو يحسن من قدرة المدير على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات وعلى قيادة

المدرسة.

كما يسهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فان تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد تربوي كفء مقيم يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل المدرسي وتحسين التحصيل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ (المعايطة، ٢٠٠٧: عابدين، ٢٠٠٢).

• رؤية من الباحثة إلى أهمية مثل هذه البرامج التدريبية في رفع فتيات القيادات التربوية في الميدان، فقد ارتأت عمل دراسة احصائية لقياس مدى استفادتهن من مثل هذه البرامج التدريبية المتخصصة.

أهداف الدراسة.

انطلاقاً من رؤية مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية لتقديم تعليم متميز، تم إعداد برنامج: (ممارس القيادة المدرسية) الذي يعد أحد دوائر التركيز في رؤية شركة تطوير للخدمات التعليمية إلى جانب مشروع تطوير مدارس التعليم العام.

وهو من المشاريع التطويرية الطموحة، الهادفة إلى الارتقاء بالمنظومة الفكرية في برامج إعداد مديري المدارس لتمكينهم من مهارات القرن الحادي والعشرين، ونظراً لتطبيق هذا البرنامج

على حوالي (١٥٠) قائدة مدرسة بجميع المراحل، مما حدا بالباحث للقيام بدراسة لبيان أثر هذا البرنامج على القائدات في الميدان، ومن ثم رفع نتائج هذه الدراسة لإدارة التعليم بالمنطقة وللمشروع، للاستفادة من هذه النتائج في برامج مشابهة.

حدود البحث.

يقتصر البحث على عينة مديرات المدارس اللاتي تم حصولهن على شهادة ممارس القيادة المدرسية وتم تطبيق الدراسة على (٦٠) قائدة ممن حصلن على شهادة ممارس القيادة المدرسية.

الدراسة الميدانية.

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان، تم تطبيقه على عينه قوامها (٦٠) قائدة ممن حصلن على شهادة ممارس القيادة المدرسية، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

المحور الأول: مجال: (قيادة الذات).

جدول (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة الذات).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4	التمييز بين مفهومي القائد والمدير.	2.96	0.20	مرتفع	1
5	التعرف على أنماط الشخصيات للتعامل معها.	2.90	0.30	مرتفع	2
3	التعرف على الأنماط القيادية.	2.88	0.33	مرتفع	3
1	قيادة الذات.	2.84	0.42	مرتفع	4
6	إدراك العلاقة بين إدارة الذات والذكاء العاطفي.	2.84	0.37	مرتفع	5
7	استنتاج أهمية ملاحظة الآخرين للتعرف على شخصياتهم والتعامل الملائم معها.	2.82	0.39	مرتفع	6
2	توضيح أسس وآليات اختيار القادة وتمكينهم.	2.73	0.53	مرتفع	7
	المتوسط الكلي للمجال.	2.85	0.36	مرتفع	

يتضح من الجدول (1) الخاص بفقرات البعد: (الأول) والذي يتحدث عن مدى استجابة

أفراد العينة لفقرات محور: (قيادة الذات)، والتي تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (2.96-

2.73) وجاء أعلى متوسط للفقرة الرابعة: «التمييز بين مفهومي القائد والمدير»، والتي بلغ

متوسطها (2.96) وهذا يدل على الأهمية العالية التي أولتها أفراد العينة للفصل بين مفهومي

القائد: «الذي يقود العملية التربوية ويشارك فيها» وبين المدير: «الذي يراقب العملية التربوية

دون أن يشارك فيها».

وقد كان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.20) وهو أقل من متوسط الانحراف المعياري

لباقى الفقرات، وهذا يدل على وجود توافق نسبي عالي بين أفراد العينة على هذه الفقرة، في

حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «توضيح أسس وآليات اختيار القادة وتمكينهم»، والتي بلغ

متوسطها الحسابي (2.73) وهذا يدل على عدم وجود آليات واضحة تحدد أسس اختيار القادة

والصلاحيات المناطة بهم عند أفراد العينة.

ويدلنا الانحراف المعياري (0.53) وهو أكبر من المتوسط، على وجود نوع من التباين في آراء أفراد العينة حول هذه النقطة، وهنا ترى الباحثة أهمية تحديد الأسس التي يتم بها اختيار القيادات التربوية وأهمية تحديد مسؤولياتهم المناطة بهم ليقوموا بعملهم على أكمل وجه، وفقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.85) وبانحراف معياري (0.36) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الثاني: مجال: (قيادة التغيير).

جدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة التغيير).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	تلمس ثقافة التغيير.	2.88	0.33	مرتفع	1
1	قيادة التغيير	2.86	0.35	مرتفع	2
5	التعرف على المبادئ الأساسية للتغيير.	2.84	0.37	مرتفع	3
9	الاطلاع على أهم النظريات الإدارية والقيادية المساهمة في إحداث التغيير.	2.84	0.37	مرتفع	4
3	الوعي بخطوات إحداث التغيير.	2.82	0.39	مرتفع	5
7	الوعي بمقاومة التغيير واتباع الأساليب الملائمة للحد منها.	2.82	0.39	مرتفع	6
4	بيان دوره تجاه ثقافة التغيير.	2.80	0.40	مرتفع	7
6	معرفة المتغيرات في المملكة العربية السعودية لتحقيق التحول نحو مجتمع المعرفة.	2.78	0.46	مرتفع	8

8	الوعي بأساليب التأثير على اتجاهات الأفراد وقيادة المجموعات.	2.78	0.42	مرتفع	9
	المتوسط الكلي للمجال.	2.82	0.39	مرتفع	

يتضح من الجدول (٢) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة التغيير)، أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.78-2.88) وأن أعلى متوسط كان للفقرة الثانية: «تلمس ثقافة التغيير»، والتي بلغ متوسطها (2.88) بانحراف معياري (0.33)، وهنا ترى الدراسة أن أفراد العينة يولون أهمية كبيرة بأن يكون القائد التربوي شخصية مؤثرة قادر على عمل التغيير، وأن هذه سمة أساسية يجب أن تتوفر فيه، وقد أظهر أفراد العينة توافقاً في هذه الفقرة.

كما يظهر الانحراف المعياري (أقل من المتوسط العام)، في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «الوعي بأساليب التأثير على اتجاهات الأفراد وقيادة المجموعات» والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.78) بانحراف معياري (0.42)، وهنا نرى أن أفراد العينة لا يكادون أن يكونوا جازمين بالطرق التي تساعدهم في التأثير على الأفراد أو الجماعات التي يقودونها.

لذا ترى الدراسة أهمية عمل دورات في مهارات الاتصال للقادة التربويين تساعدهم في مخاطبة جمهورهم والتأثير عليهم، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.82) وبانحراف معياري (0.39) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الثالث: مجال: (قيادة عمليات التخطيط).

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على مجال: (قيادة عمليات التخطيط).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	الوعي بالتوجهات المستقبلية المؤثرة على التخطيط.	2.88	0.33	مرتفع	1
1	قيادة عمليات التخطيط.	2.82	0.39	مرتفع	2
3	استيعاب مفهوم خطة تطوير أداء المدرسة.	2.80	0.40	مرتفع	3
4	بناء اتجاهات إيجابية نحو عملية التخطيط في المدرسة.	2.80	0.49	مرتفع	4
	المتوسط الكلي للمجال.	2.83	0.40	مرتفع	

يتضح من الجدول (3) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة

عمليات التخطيط)، أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.80-2.88) وأن أعلى متوسط

كان للفقرة الثانية: «الوعي بالتوجهات المستقبلية المؤثرة على التخطيط»، والتي بلغ متوسطها

(2.88) بانحراف معياري (0.33)، وهذا يدل على توافق الرئية لدى أفراد العينة على أهمية وجود

نظرة مستقبلية صحيحة للتخطيط الناجح للقائد التربوي.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «بناء اتجاهات إيجابية نحو عملية التخطيط في

المدرسة»، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.80) بانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل من وجهة

نظر الباحثة على ضرورة تعزيز المفاهيم الإيجابية للقائد التربوي نحو التخطيط الصحيح لمدرسته،

وذلك بالحوافز المادية والمعنوية، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.83) وبانحراف معياري

(0.40) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الرابع: مجال: (إدارة الموارد البشرية).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (إدارة الموارد البشرية).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	تعرف طرق حساب الحاجة إلى الموارد البشرية المستقبلية.	2.92	0.27	مرتفع	1
8	تبني التخطيط مع اشراك منسوبي المدرسة في عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية والمالية.	2.88	0.33	مرتفع	2
7	إدراك ضرورة تعزيز دور الشراكة المجتمعية في دعم الموارد المالية.	2.86	0.35	مرتفع	3
1	إدارة الموارد البشرية.	2.84	0.37	مرتفع	4
5	تعرف كيفية تخطيط الموارد المالية.	2.82	0.39	مرتفع	5
4	إدراك أهمية مديري المدارس وإداريها ومعلميها: (عمال معرفة)	2.80	0.40	مرتفع	6
6	بيان أهمية إدارة الموارد المالية وتنميتها.	2.76	0.43	مرتفع	7
3	تحديد الحاجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية.	2.73	0.45	مرتفع	8
	المتوسط الكلي للمجال.	2.83	0.37	مرتفع	

يتضح من الجدول (4) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: (إدارة الموارد

البشرية)، أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.73-2.92) وأن أعلى متوسط كان للفقرة

الثانية والتي تقيس: «تعرف طرق حساب الحاجة إلى الموارد البشرية المستقبلية»، والتي بلغ

متوسطها (2.92) بانحراف معياري (0.27)، وهذا يدل على دراية القادة التربويين بأهمية الموارد

البشرية كوحدة متخصصة تعنى بتأهيل الموظفين وتدريبهم خاصة فيما يتعلق بالرؤيا المستقبلية

للوظيفة.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «تحديد الحاجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية»، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.73) بانحراف معياري (0.45)، وهذا يدل على الرؤية المبهمة لدى القيادة التربوية فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية الخاصة بالموارد البشرية، لا ترى الدراسة ضرورة وجود برامج تدريبية مستمرة وهادفة خاصة بالموارد البشرية والفكر المستقبلي، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.83) وبانحراف معياري (0.37) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الخامس: مجال: (الشراكة المجتمعية الفاعلة).

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (الشراكة المجتمعية الفاعلة).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	استخلاص دور المدرسة الاجتماعي ودور الأسرة التربوي.	2.92	0.27	مرتفع	1
2	إدراك أن تكامل المعلومات ضرورة تربوية.	2.90	0.30	مرتفع	2
4	تكوين الاتجاهات والقيم التربوية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في أداء المدرسة لرسالتها.	2.90	0.30	مرتفع	3
7	بيان مهمة المدرسة وأدوارها وفق منظور الشراكة المجتمعية.	2.90	0.30	مرتفع	4
5	تعرف طبيعة الشراكة بين المدرسة والمجتمع.	2.88	0.33	مرتفع	5
9	التعرف على معيقات الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2.88	0.33	مرتفع	6

7	مرتفع	0.35	2.86	استنتاج أهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي .	6
8	مرتفع	0.43	2.82	إدراك أهمية التواصل: قنواته ووسائله لتعزيز الشراكة مع المجتمع.	8
9	مرتفع	0.40	2.80	الشراكة المجتمعية الفاعلة.	1
	مرتفع	0.33	2.87	المتوسط الكلي للمجال.	

يتضح من الجدول (٣) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: (مجال

الشراكة المجتمعية الفاعلة) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.80-2.92) وأن أعلى متوسط كان للفقرة الثالثة: «استخلاص دور المدرسة الاجتماعي ودور الأسرة التربوي»، والتي بلغ متوسطها (2.92) بانحراف معياري (0.27)، وهذا يشير إلى وعي القيادة التربوية بأهمية وجود دور اجتماعي للمؤسسة التعليمية ودور تربوي للأسرة، يساعد في تعزيز الشراكة المجتمعية الفاعلة.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «الشراكة المجتمعية الفاعلة» والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.80) بانحراف معياري (0.40)، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على أنه رغم وجود هذا الوعي بأهمية الشراكة المجتمعية الفاعلة إلا أن تطبيقه الفعلي لا زال أقل من المأمول، فالترابط قد يكون ضعيفاً بين المجتمع والمؤسسة التعليمية.

لذا ترى الدراسة أهمية إيجاد قنوات وآليات اتصال فعالة ما بين المؤسسة التعليمية وكلاً من المجتمع والأسرة، تهدف إلى تعزيز تربية النشء وتأهيلهم لما فيه خير المجتمع والأسرة، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.87) وبانحراف معياري (0.33) وأن المستوى العام لهذا المجال

كانت متوسط.

المحور السادس: مجال: (قيادة فريق العمل).

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة فريق العمل).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	تعرف الأدوار والمهام الضرورية لبناء الفريق.	2.96	0.20	مرتفع	1
6	تفهم أهمية قيادة فرق العمل في ضوء قيم المجتمعات المهنية المتعلمة.	2.96	0.20	مرتفع	2
4	إدراك أهمية تحفيز فرق العمل وتطويرها.	2.92	0.27	مرتفع	3
7	تعرف أساليب حل النزاعات وإدارة الصراعات.	2.92	0.27	مرتفع	4
2	استخلاص سمات أعضاء الفريق الفعال.	2.88	0.38	مرتفع	5
3	الإلمام بكيفية بناء فرق العمل وتشكيلها.	2.86	0.35	مرتفع	6
8	إدراك أهمية ربط التنمية المهنية المستدامة بالمعايير المهنية.	2.86	0.35	مرتفع	7
1	قيادة فرق العمل.	2.82	0.43	مرتفع	8
10	التزام العمل التعاوني لتدوير الخبرات وتبادلها.	2.82	0.39	مرتفع	9
9	تفعيل أدوار العاملين في المدرسة لتحليل الاحتياجات التدريبية ورصدها، وتحديد أساليب تليبيتها.	2.76	0.43	مرتفع	10
	المتوسط الكلي للمجال.	2.88	0.33	مرتفع	

يتضح من الجدول (6) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة فريق

العمل) بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.76-2.96) وأن أعلى متوسط كان للفقرة

الخامسة: «تعرف الأدوار والمهام الضرورية لبناء الفريق» والتي بلغ متوسطها (2.96) بانحراف

معياري (0.20)، وهنا يظهر بوضوح الوظيفة الأساسية للقائد التربوي، بحيث يحدد أهم الأدوار المنوطة بكل فرد وجماعة في فريقه، وهناك إدراك شبه كامل من قبل أفراد العينة بأهمية هذا الدور لهم كقيادة تربويين.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة التاسعة: «تفعيل أدوار العاملين في المدرسة لتحليل الاحتياجات التدريبية ورصدها، وتحديد أساليب تليبيتها»، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.76) بانحراف معياري (0.43)، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على شعور القادة التربويين بوجود بعض العزوف عن التقدم لدورات التدريب من قبل أعضاء المؤسسة التعليمية.

لذا ترى الدراسة ضرورة ربط الترقى بالسلم الوظيفي مع هذه الدورات والمشاركة فيها، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.88) وبانحراف معياري (0.33) وأن المستوى العام لهذا المجال 9 كانت متوسط.

المحور السابع: مجال: (قيادة عمليات التقييم الذاتي).

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة عمليات التقييم الذاتي).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	قيادة عمليات التقييم الذاتي.	2.88	0.33	مرتفع	1
3	استنتاج مجالات تقييم الأداء المدرسي.	2.82	0.39	مرتفع	2
5	تتبع مراحل التقييم الذاتي.	2.80	0.40	مرتفع	3
2	استخلاص أخلاقيات وقيم التقييم الذاتي.	2.78	0.42	مرتفع	4
4	بناء فريق التقييم الذاتي وإدراك مسؤولياته.	2.78	0.46	مرتفع	5
6	توظيف التقنية الحديثة في بناء التقييم وإدارته.	2.71	0.46	مرتفع	6
7	ممارسة بعض إستراتيجيات التقييم الذاتي.	2.71	0.50	مرتفع	7
	المتوسط الكلي للمجال.	2.78	0.42	مرتفع	

يتضح من الجدول (٧) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (قيادة عمليات التقييم الذاتي) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.71-2.88) وأن أعلى متوسط كان للفقرة الأولى: «قيادة عمليات التقييم الذاتي»، والتي بلغ متوسطها (2.88) بانحراف معياري (0.33)، وهذا يدل على حرص القيادات التربوية في عينة الاستطلاع على تولي قيادة التقييم الذاتي بنفسها حرصاً منها على التأكد من مطابقة نتائج التقييم لسياساتها المستقبلية.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة السابعة: «ممارسة بعض إستراتيجيات التقييم الذاتي» والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.71) بانحراف معياري (0.50)، وترى الدراسة هنا وجود ضعف عند بعض القادة التربويين في ما يتعلق بإستراتيجيات وطرق التقييم والتقييم الذاتي لهم ولأفراد فريقهم، لذا ترى الدراسة ضرورة توفر ورش تدريبية دورية للقيادات التربوية تتحدث عن طرق وإستراتيجيات التدريب الذاتي، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.78) وبانحراف معياري (0.42) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الثامن: مجال: (قيادة المدرسة المتعلمة).

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة المدرسة المتعلمة).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4	تعرف معيقات التحول إلى منظمة متعلمة.	2.88	0.33	مرتفع	1
2	إدراك مفهوم المدرسة المتعلمة وسمااتها.	2.84	0.42	مرتفع	2
6	تعرف منهجية العمل في المجتمعات المهنية المتعلمة.	2.82	0.39	مرتفع	3
7	ممارسة دوره في المدرسة المتعلمة.	2.82	0.39	مرتفع	4
3	الشعور بالحاجة إلى هل نحن بحاجة إلى المدرسة المتعلمة.	2.78	0.46	مرتفع	5
1	المدرسة المتعلمة.	2.71	0.50	مرتفع	6
5	استخلاص أدوار المديرين في التغيير انطلاقاً من نموذج المدرسة كمجتمع مهني متعلم.	2.69	0.47	مرتفع	7
	المتوسط الكلي للمجال.	2.79	0.42	مرتفع	

يتضح من الجدول (٨) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (قيادة المدرسة

المتعلمة) أن: المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.69-2.88) وأن أعلى متوسط كان للفقرة

الرابعة: «تعرف معيقات التحول إلى منظمة متعلمة»، والتي بلغ متوسطها (2.88) بانحراف

معيارى (0.33)، حرص القياديين التربويين على أن تكون مؤسساتهم التعليمية مؤسسات متعلمة

قابلة لتطوير.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «استخلاص أدوار المديرين في التغيير انطلاقاً من نموذج المدرسة كمجتمع مهني متعلم»، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.69) بانحراف معياري (0.47)، وهنا ترى الدراسة ضرورة أن يتعرف المديرين على ما يناط بهم من أعمال بالتفصيل، ليقوما بإظهار المدرسة كمجتمع مهني متعلم، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.79) وبانحراف معياري (0.42) وإن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور التاسع: مجال: (قيادة الأنظمة واللوائح).

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة الأنظمة واللوائح).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2019 5	الوعي بأهمية البيئة المدرسية وعلاقتها بمشكلات الطلاب.	2.92	0.27	مرتفع	1
4	إدراك السلوكيات المخالفة من قبل: (المعلمين، العاملين، الطلاب، أولياء الأمور) والإجراءات الواجب اتخاذها.	2.90	0.30	مرتفع	2
6	استيعاب قواعد حديثة في إدارة الانضباط المدرسي.	2.90	0.30	مرتفع	3
2	الوعي بأهداف الأنظمة واللوائح في تهيئة البيئة المدرسية الجاذبة والآمنة.	2.88	0.33	مرتفع	4
3	تحديد السلوكيات الإيجابية المطلوب تعزيزها في المدرسة من قبل المعلمين: (العاملين، الطلاب، أولياء الأمور).	2.86	0.35	مرتفع	5
7	تحديد مسؤوليات المدرسة في: (التوعية، الوقاية، العلاج، التهيئة البيئة المدرسية الجاذبة والآمنة).	2.86	0.35	مرتفع	6
1	الأنظمة واللوائح.	2.84	0.37	مرتفع	7
	المتوسط الكلي للمجال.	2.88	0.32	مرتفع	

يتضح من الجدول (٩) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (قيادة الأنظمة واللوائح) أن: المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.84-2.92) وأن أعلى متوسط كان للفقرة: «الوعي بأهمية البيئة المدرسية وعلاقتها بمشكلات الطلاب»، فالقائد التربوي الناجح كما ترى الدراسة، ويرى أغلب أفراد العينة، هو من يراقب كافة جوانب العملية التعليمية التربوي، لذا يجب عليه أن يكون واعياً بالبيئة المدرسية وعلاقتها بمشاكل الطلاب.

وقد بلغ متوسطها (2.92) بانحراف معياري (0.27)، في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة «تحديد مسؤوليات المدرسة في التوعية، الوقاية، العلاج) لتهيئة البيئة المدرسية الجاذبة والأمنة»، وهنا لاحظت الدراسة ضعف وجود وعي لدى القادة التربويين من أفراد العينة بطريقة تحديد مسؤوليات المدرسة من توعية ووقاية وعلاج، لمشكلات الطالب المدرسي، وفي هذه الفقرة، بلغ المتوسط الحسابي (2.84) بانحراف معياري (0.37)، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.88) وبانحراف معياري (0.32) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور التاسع: مجال: (قيادة الأنظمة واللوائح).

المحور العاشر: مجال: (قيادة المنهج).

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة المنهج).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	قيادة المنهج.	2.88	0.33	مرتفع	1
2	استخلاص مكونات المنهج.	2.84	0.37	مرتفع	2
3	إدراك معايير اختيار مادة الكتاب.	2.76	0.43	مرتفع	3
7	معرفة التغيرات العالمية وانعكاساتها على المناهج.	2.71	0.50	مرتفع	4
4	ممارسة دوره في تطوير المناهج المدرسية.	2.67	0.55	مرتفع	5
6	استيعاب أسس التعلم السلوكي والتعلم البنائي.	2.51	0.67	مرتفع	6
5	تمثل الكفايات اللازمة لممارسة دوره في مجال المناهج.	2.35	0.82	مرتفع	7
	المتوسط الكلي للمجال.	2.67	0.52	مرتفع	

يتضح من الجدول (١٠) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (قيادة الأنظمة واللوائح) أن: المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.35-2.88) وأن أعلى متوسط كان للفقرة الأولى: «قيادة المنهج» والتي بلغ متوسطها (2.88) بانحراف معياري (0.33)، وهذا يدل من وجهة نظر الدراسة على الأولوية القصوى التي يعطيها القادة التربويون للمنهاج الدراسي، وضرورة تنفيذه كاملاً بأنجع الطرق، وهناك شبه توافق بين القادة التربويين في هذا الموضوع.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة الخامسة: «تمثل الكفايات اللازمة لممارسة دوره في مجال المناهج»، وترى الدراسة هنا عدم وضوح للدور المطلوب من القائد التربوي في التعامل مع المنهج، وماهية الكفايات اللازمة تطبيقها من قبل القائد التربوي للتفاعل الصحيح مع المنهج، وبلغ متوسطها الحسابي (2.35) بانحراف معياري (0.82)، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.67) وبانحراف معياري (0.52) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الحادي عشر: مجال: (إستراتيجيات التعليم والتعلم).

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (إستراتيجيات التعليم والتعلم).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	إستراتيجيات التعليم والتعلم.	2.73	0.45	مرتفع	1
2	الوعي بنتائج البحوث الحديثة حول أنشطة للدماغ في التعليم.	2.73	0.45	مرتفع	2
4	الاهتمام بتطبيق مهارات تعليم التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.	2.71	0.50	مرتفع	3
3	استيعاب مفهوم التعلم المتميز وفق الذكاءات المتعددة.	2.67	0.48	مرتفع	4
	المتوسط الكلي للمجال.	2.71	0.47	مرتفع	

يتضح من الجدول (11) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (إستراتيجيات

التعليم والتعلم) أن: المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.67-2.73) وأن أعلى متوسط كان

للفقرة: «إستراتيجيات التعليم والتعلم»، والتي بلغ متوسطها (2.73) بانحراف معياري (0.45)،

وهذا دليل من وجهة نظر الدراسة على وضوح رؤية القادة التربويين ضمن العينة على وجوب

تحقيق إستراتيجيات التعليم والتعلم في مؤسساتهم التعليمية.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «استيعاب مفهوم التعلم المتميز وفق الذكاءات

المتعددة»، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.67) بانحراف معياري (0.48)، وهذا يظهر من

وجهة نظر الباحثة وجود بعض القصور في فهم القائد التربوي لمفاهيم الذكاء المتعدد الحديث

نسبياً في التربية والتعليم، لذا تنصح بعقد ورش تدريبية تتناول هذا الموضوع، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.71) وبانحراف معياري (0.47) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الثاني عشر: مجال: (التقويم).

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (التقويم).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	ممارسة التأمل والتقييم الذاتي؟	2.84	0.37	مرتفع	1
3	ممارسة إستراتيجيات فعالة إيجابية في تقديم التغذية الراجعة.	2.78	0.42	مرتفع	2
2	التمييز بين التقويم الحديث والتقويم التقليدي.	2.75	0.44	مرتفع	3
4	استخدام مستويات مختلفة من الأسئلة.	2.75	0.44	مرتفع	4
1	التقويم.	2.71	0.46	مرتفع	5
	المتوسط الكلي للمجال.	2.77	0.43	مرتفع	

يتضح من الجدول (12) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (التقويم)

أن: المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.71-2.84) وأن أعلى متوسط كان للفقرة الخامسة:

«ممارسة التأمل والتقييم الذاتي»، والتي بلغ متوسطها (2.84) بانحراف معياري (0.37)، وهذا

يدل على الحرص الشديد الذي بيده القائد التربوي في موضوع التقييم الذاتي، ليقوم بتصحيح

الأخطاء وتعديل المسار بصورة مستمرة.

في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «التقويم» والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.71) بانحراف معياري (0.46)، وهنا ترى الدراسة أن طرق التقويم الذي يتبعها القادة التربويين قد لا تكون في أوقات عدة واضحة حتى لهم، لذا يجب على إدارات التعليم العليا شرح وتوضيح آليات التقويم الصحيحة للقادة التربويين ليسيروا على خطاها ويفعلوها، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.77) وبانحراف معياري (0.43) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

المحور الثالث عشر: مجال: (الإشراف التربوي).

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (الإشراف التربوي).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2019 3	التمييز بين الأنماط الإشرافية: المباشر، التشاركي، غير المباشر	2.88	0.33	مرتفع	1
4	وضع خطة إشرافية لمدير المدرسة	2.84	0.37	مرتفع	2
2	ممارسة الدور الإشرافي للمدير	2.80	0.40	مرتفع	3
1	الإشراف التربوي	2.78	0.42	مرتفع	4
	المتوسط الكلي للمجال	2.83	0.38	مرتفع	

يتضح من الجدول (١٣) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (الإشراف التربوي) أن: المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.78-2.88) وأن أعلى متوسط كان للفقرة الثالثة: «التمييز بين الأنماط الإشرافية: (المباشر، التشاركي، غير المباشر)»، وهنا يظهر التكامل الحاصل ما بين الإشراف التربوي المباشر والتشاركي وغير المباشر، مع القيادات التربوية،

والتي ترى فيه الدراسة واحداً من أهم السبل لتحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسات التعليمية، وقد بلغ متوسطها (2.88) بانحراف معياري (0.33).

وهنا ي في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «الإشراف التربوي»، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.78) بانحراف معياري (0.42)، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.83) وبانحراف معياري (0.38) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط. المحور الرابع عشر: مجال: (قيادة عمليات الجودة الشاملة).

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مجال: (قيادة عمليات الجودة الشاملة).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	قيادة عمليات الجودة الشاملة	2.86	0.35	مرتفع	1
3	الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.	2.84	0.37	مرتفع	2
8	يدرك أهمية الإعداد للمشاركات وجوائز التميز الداخلية والخارجية.	2.82	0.39	مرتفع	3
2	استيعاب تطبيقات الجودة في التعليم.	2.80	0.40	مرتفع	4
4	توظيف مهارات الإبداع في تحقيق الجودة الشاملة في المدرسة.	2.78	0.42	مرتفع	5
9	يعمل على إشراك منسوبي المدرسة وأولياء الأمور في عملية تطوير المدرسة.	2.78	0.42	مرتفع	6
5	يتعرف على مبادئ ديمنغ ال 14 وتطبيقاتها في المدرسة السعودية	2.76	0.43	مرتفع	7
6	يتعرف على مفهوم كل من: معايرة العمليات. إعادة بناء العمليات. إعداد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية KPI بطاقات الأداء المتوازن. BSC	2.67	0.52	مرتفع	8

9	مرتفع	0.64	2.55	يعمل على تقدير إنجازات منسوبي المدرسة ومساهماتهم المهنية.	7
	مرتفع	0.44	2.76	المتوسط الكلي للمجال.	

يتضح من الجدول (١٤) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: (قيادة عمليات الجودة الشاملة) أن: أعلى متوسط كان للفقرة الأولى: «قيادة عمليات الجودة الشاملة»، والتي بلغ متوسطها (2.86) بانحراف معياري (0.35)، وهنا تظهر مفاهيم الجودة واضحة جلية في تصورات القادة التربويين بعد أن أصبحت إدارات التعليم توليها جل اهتمامها.

لذا ترى الدراسة وجود حرص من قبل القادة التربويين على تعزيز هذا المفهوم بمؤسساتهم التعليمية، في حين أن أدنى متوسط كان للفقرة: «يعمل على تقدير إنجازات منسوبي المدرسة ومساهماتهم المهنية»، وهنا ترى الدراسة ضرورة إعطاء القادة التربويين آليات واضحة لتعزيز منسوبي المدرسة ومساهماتهم المهنية، وبلغ متوسطها الحسابي (2.55) بانحراف معياري (0.64)، وقد بلغ المتوسط الكلي للمجال (2.76) وبانحراف معياري (0.44) وأن المستوى العام لهذا المجال كانت متوسط.

الاستنتاج.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصلت الباحثة لعدد من الاستنتاجات، ومنها ما يلي:

(1) للقيادة التربوية في المؤسسات التعليمية دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرجوة التي تصبو إليها هذه المؤسسات.

(2) هناك ضعف لدى القيادات التربوية في عينة الدراسة في موضوع التواصل مع أفراد وجماعات الفريق في المؤسسات التعليمية.

(3) حرص القيادات التربوية على العامل البشري في مؤسساتهم التعليمية من خلال تعزيزهم للموارد البشرية وحثهم على الانتساب للدورات التعليمية الهادفة.
التوصيات.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصلت الباحثة لعدد من التوصيات، ومنها ما يلي:

(19) إضافة بند من بنود تقييم قائدات المدارس يتعلق بمدى قدرتهن وفاعليتهن في ممارسة 1441 الصالحيات.

(2) توجيه مزيد من الاهتمام بتحسين واقع ممارسة الصالحيات الجديدة لقائدات المدارس.

(3) ضرورة إيلاء الإدارات التعليمية العليا الاهتمام لتطوير أداء القيادات التربوية ورفع مهاراتهم الإدارية عن طريق الدورات الهادفة.

(4) ضرورة تعزيز مهارات الاتصال ما بين القيادات التربوية وما بين الأفراد والجماعات في المؤسسة التعليمية.

- (5) العمل على تفويض صلاحيات أكبر لقائدات المدارس فيما يتعلق بمكافأة المعلمات أو انزال عقوبات بحقهن، حيث أظهرت نتائج الدراسة تحقيق صلاحيات قائدات المدارس درجة متوسطة في مكافأة المعلمات أو معاقبتهن.
- (6) مراجعة عامة للنظم واللوائح والتعليمات لتكون أكثر وضوحاً ودقة مع منح مزيد من الصلاحيات لقائدات المدارس تتناسب وحجم المسؤولية.
- (7) وضع الحلول المناسبة للحد من المعوقات التي تحد من ممارسة الصلاحيات الجديدة الممنوحة لقائدات المدارس.
- المقترحات.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصلت الباحثة لعدد من المقترحات، ومنها

مايلي:

1. توفير الكادر الإداري المتكامل في المدرسة.
2. تدريب الإداريين عن طريق دورات تدريبية فعالة.
3. توفير الأجهزة والوسائل المعينة.
4. إعطاء قائدة المدرسة صلاحيات أكبر، خصوصاً فيما يخص مشاكل الطالبات.
5. النقل التأديبي للطالبات المتكررة منهم المخالفات.

6. توفير المعلمات وتخفيف نصابهم من الحصص.

المراجع.

1. البراهيم، سعاد بنت إبراهيم (٢٠٠٧): القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشرة للإشراف التربوي والمنعقدة بمنطقة تبوك في الفترة ١٢-١٤/٥/٢٠٠٧، الإدارة العامة للإشراف التربوي، تبوك، السعودية.
2. جرادات، عزت (١٩٨٥): القيادة في الإدارة التربوية، مجلة التربية، العدد السابعون تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.
3. الحريري، رافدة (٢٠٠٧): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ قرارات الإدارية، عمان: دار المناهج ناشرون وموزعون.
4. الحريري، رافدة (٢٠١١): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دارالثقافة.
5. خليفة، محمد (٢٠١٢): المدير كقائد مجتمع، نموذج مجدد في القيادة المدرسية الناجحة لمدرسة حضرية، متاح على (www.sagepublication.com) تاريخ الدخول ٢٤/٧/٢٠٢٤م.
6. الزهراني، حسن بن عويضة (٢٠١٣): دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

7. السبيعي، عبيد (١٤٣٠هـ): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة

التغير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

8. العميرة، محمد حسن (٢٠١٢): مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، الأردن، ط٤، دار للنشر

والتوزيع والطباعة.

9. العويسي، رجب بن محمد (٢٠١١): التخطيط الإستراتيجي لمدير المدرسة العصري، العين،

الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

10. القاسم، منصور بن محمد (٢٠١٠): دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري

بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة

العربية السعودية.

11. القرني، عبد الخالق بن محمد بن مانع (٢٠١٢): التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم

العام بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية.

12. المدارس المتوسطة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة

المكرمة، المملكة العربية السعودية.

13. المعايط، عبد العزيز عطا الله (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،

دار الحامد، عمان.

14. Robinson, A. D. (2013). A phenomenological study of the lived experiences of African American female school leaders in suburban school districts. The University of Alabama at Birmingham. Doctor of Philosophy. USA: University of Alabama.
15. Lashley, L. E. (2014). New roles school and district administrators play in the Georgia charter system models. *New Waves*: 17(1), 99-108.
16. Falk, C. T. (2011). Hispanic women leaders in k-12 public education Overcoming barriers to success. University of North Texas. Doctor of Education. US: University of North Texas.
17. Adams, G., (1966) , **Measurement and evaluation in educational psychology and guidance** Holt, New York, Anastasi, A Psychological Testing 5th ed. Macmillan publishing Co. Inc. New York.



International Journal of Educational and Psychological Research and Studies (IJRS)

The Online ISSN :(2735-5063).
The print ISSN :(2735-5055).