

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض
Challenges that lead to weak educational leadership efficiency in public schools in Riyadh

أ/ لمياء مجري بدر العتيبي^١، د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق^٢

^١ كلية الشرق العربي للدراسات العليا - المملكة العربية السعودية

^٢ كلية الشرق العربي للدراسات العليا - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: 2025/07/10 تاريخ القبول: 2025/08/13 تاريخ النشر: 2025/09/01

Doi:10.21608/gfsc.2025.451371

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على التحديات التنظيمية والثقافية التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات للمرحلة الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة المكون من معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، والبالغ عددهنّ (١٠٩) معلمة ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة أن محور التحديات التنظيمية التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٤)، والانحراف المعياري (٠.٦٤).

جاءت التحديات الثقافية التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٦٧)، مما يشير إلى إدراك معتدل لوجود تحديات تتعلق بالهوية الوطنية، واللغة العربية. الكلمات المفتاحية: التحديات ، كفاءة القيادة التربوية، مدينة الرياض.

المؤلف المرسل: د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

Abstract:

The current study aimed to identify the organizational and cultural challenges that lead to the low efficiency of educational leadership in public schools in Riyadh, from the perspective of female school principals and teachers at the elementary level. The study's objectives were achieved using the descriptive-analytical approach, relying on the questionnaire as the main tool for data collection. The study sample consisted of female teachers and school principals in public elementary schools in Riyadh, totaling (109) participants. The findings of the study revealed the following:

The study also showed that the organizational challenges facing educational leadership in public schools in Riyadh were rated at a medium level, with a mean score of (2.34) and a standard deviation of (0.64).

The cultural challenges facing educational leadership in public schools in Riyadh were rated at a medium level, with a mean score of (2.21) and a standard deviation of (0.67), indicating a moderate awareness of challenges related to national identity and the Arabic language.

The results of the study showed that the arithmetic means of the phrases of the axis "Ways to overcome the challenges that lead to weak efficiency of educational leadership in government schools in the city of Riyadh," from the point of view of school principals and teachers in the primary stage, had an arithmetic mean of (2.48) and a standard deviation of (0.62). These results indicate that ways to overcome these challenges were largely recognized, reflecting a relatively positive perception by school principals and teachers that there are practical ways to overcome the challenges associated with weak educational leadership

Keyword: Challenges, Efficiency of Educational Leadership, Riyadh City.

مقدمة:

يشهد العالم الكثير من التحديات نتيجة للتطورات والتغيرات المتسارعة في جميع القطاعات وخاصةً في قطاع التعليم، وكانت المملكة العربية السعودية من مجموعة الدول التي شهدت التطور المتسارع في قطاع التعليم من النواحي التعليمية، التربوية، الاقتصادية، البيئية، الثقافية، والتكنولوجية. ولقد انطلقت رؤية المملكة

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

٢٠٣٠ في عام ١٤٣٧ هـ والتي تضمنت سياسة التعليم العديد من المحاور الرئيسية الهادفة التي تسعى لإجراء إصلاحات شاملة على منظومة التعليم في المملكة سواء العام أو الجامعي بالإضافة إلى التقني والمهني وتهدف إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز مخرجاته. وثمة تطور حقيقي في مجال الإدارة المدرسية خلال الآونة الأخيرة، حيث ظهرت العديد من النظريات والأساليب التربوية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية لما تمثله من أهمية كبيرة في تطوير العملية التربوية، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن التطور الإداري هـولب أي تطور حضاري تربوي، وأن تطوير التعليم قوامه تطوير إدارته (الحريري، ٢٠١٦، ١٢٥)

الأن بعض الدراسات تشير إلى أن القيادات التربوية تواجه مجموعة من التحديات والعوائق التي تؤثر على أدائها، وفقاً لدراسة أمل الزهراني (٢٠٢٢) المقدمة في المؤتمر الدولي للتعليم والتكنولوجيا، والتي من خلالها تم تسليط الضوء على التحديات البيئية والثقافية التي تواجه القيادة التربوية في المنطقة العربية. وتعتبر بأن القيادة التربوية هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها، ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة التربوية الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري العنزي (٢٠٠٧، ٢). وأشارت دراسة الثبتي (٢٠١٧، ١٧٦) إلى أن قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لم تصل للحد المرجو ولا زالت تواجهها بعض التحديات والصعوبات، وفي ضوء هذه التحديات تتأكد الحاجة إلى وجود قيادة قوية تنتقل بالمؤسسات التعليمية إلى التعايش والاستجابة مع المتطلبات، وتحتاج هذه المؤسسات إلى نوعية من القادة يستطيعون قيادة التغيير التنظيمي المرغوب. وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء حول التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بالرياض.

مشكلة الدراسة

مر النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بمتغيرات كبيرة ومتسارعة نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ومع هذه التغيرات، أصبح من

الضروري تعزيز دور القيادة التربوية لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ وتطوير قطاع التعليم. على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز فعالية القيادة التربوية، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. أكدت نتائج الدراسة التي قام بها السعود (٢٠٢٢، ٣٣٥) والتي تناولت أثر البيئة العامة في تطوير الإدارة التربوية إلى أن العوامل البيئة المتمثلة بكل من البيئة الثقافية والاجتماعية تؤثر في كفاءة القيادة التربوية. في حينما أشار (الضبعان، ٢٠١٦، ٧٥٨) في الدراسة التي قام بها بعنوان مستوى وعي القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية بالتحديات الثقافية التي تواجه مؤسسات التعليم، بأن التعليم في العصر يواجه العديد من التحديات الثقافية المتزايدة وجاءت النتائج التي توصل لها بأن أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين أبدوا وعياً مرتفعاً بالتحديات الثقافية التي تواجه التعليم. وأيضاً كانت من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة القحطاني (٢٠١٦، ٥١٦) والتي تطرقت لأبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها، إلى وجود تحديات في المجال الإداري ومن أبرزها هو (ضعف الأجهزة الرقابية والمحاسبية في المؤسسات التربوية) بدرجة كبيرة جداً، يليه (عزوف المتميزين في المؤسسات التربوية عن القيادات التربوية) بدرجة كبيرة.

وأشارت جراد (٢٠١٧) إلى وجود صعوبات ومعوقات تقلل وتحد من فاعلية التطوير والتغيير، وتنشأ هذه المعوقات من مصادر مختلفة منها المعوقات التنظيمية والتي ترتبط بالهيكل التنظيمية، والإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية ونظام الحوافز. كما أنه توجد معوقات إدارية تتمثل في كثرة الأعباء الملقاة على عاتق قادة المدارس وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.

كما أكدت دراسة الموسى (٢٠٢٤) على وجود عدة تحديات تنظيمية وإدارية تواجه القيادات التعليمية منها: تحديات التمكين الإداري واعطاءهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، مشاكل حركة النقل الداخلي والخارجي للكادر التعليمي، النمو المتزايد في أعداد الطلاب وتحديات تطوير أداء القيادات التعليمية، وتحديات مبادرات التغيير. وأظهرت نتائج دراسة العويني (٢٠٢٣) والتي تناولت معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان على وجود معوقات إدارية وفنية وثقافية تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. كما

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

أكدت دراسة العتيبي (٢٠٢٤) والتي تطرقت الى المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض وسبل التغلب عليها على وجود مشكلات إدارية وفنية تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض والتي جاءت بدرجة عالية.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي: ما التحديات التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية بمدينة الرياض والتي تدور حول تراجع فعالية القيادة التربوية في المدارس الحكومية بالرياض بسبب وجود تحديات تنظيمية وثقافية تؤثر على أدائها.

٣. أهداف الدراسة

- التعرف على التحديات التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.
- التعرف على التحديات الثقافية التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.
- اقتراح حلول للتغلب على التحديات التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.

اسئلة الدراسة

- ما التحديات التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات..
- ما التحديات الثقافية التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.
- ما سبل التغلب على التحديات التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.

٤. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في معالجة نقص الأبحاث المتعلقة بالقيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مما يعزز الفهم الأكاديمي في هذا المجال.
- تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية متخصصة حول تأثير التحديات الإدارية والتنظيمية على كفاءة القيادة التربوية.
- سوف تقدم الدراسة أساساً مرجعياً للباحثين المهتمين بدراسة القيادة التربوية في المملكة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تقديم الحلول العملية والتوصيات القابلة للتطبيق لمعالجة التحديات التي تواجه القيادة التربوية والتي ستساعدهم في تحسين الأداء القيادي.
- دعم صناع القرار والسياسات التعليمية من خلال توصيات عملية وقابلة للتطبيق تُساعد صناع القرار في وضع استراتيجيات وسياسات فعالة لتحسين جودة القيادة التربوية والتغلب على التحديات.
- تعتبر هذه الدراسة دليل للقيادات القائمة على هذه المدارس، بتسليط الضوء على أهم التحديات التي يواجهونها من أجل تعزيز الاستدامة والابداع.

مصطلحات الدراسة

التحديات (Challenges)

هي عقبات موضوعية أو ذاتية تعترض مسيرة الأفراد أو الجماعات، وتستدعي حشد الموارد وابتكار الحلول لمواجهتها (شحاته والنجار، ٢٠٠٣، ١٤٧). وتعرف الباحثة التحديات إجرائياً: هي مجموعة من العوامل أو العقبات، سواء كانت إدارية، تنظيمية، بيئية، أو بشرية، التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وتؤثر سلباً على قدرتهم في تحقيق أهداف التعليم.

التحديات التنظيمية (Regulatory challenges)

التعريف الإجرائي: هي العقبات التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض بسبب الأنظمة والتشريعات الحكومية والقانونية وتؤدي الى ضعف القيادة المدرسية.

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

التحديات الثقافية (Cultural challenges)

التعريف الاجرائي: هي التغيرات الحالية أو المستقبلية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية والتي تهدف الى تغيير ثقافة المجتمع.

القيادة التربوية (Educational Leadership)

هي عملية توجيه الأنشطة التربوية والإدارية لتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية (Northouse 2016)

ويعرفها العجمي بأنها العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة، والإخاء، والتألف (العجمي، ٢٠٠٨، ٦٠).

التعريف الاجرائي: هي مجموعة الممارسات والمهارات التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية في مدينة الرياض للتأثير على العاملين في المدرسة (معلمين وإداريين وطلاب) وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المدرسة التعليمية.

ضعف الكفاءة (Inefficiency)

هو عدم القدرة على استغلال الموارد المتاحة بشكل مثالي لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤدي إلى زيادة الوقت والجهد والتكلفة المطلوبة مقارنة بالنتائج المحققة . (Robbins & Coulter, 2018)

التعريف الاجرائي: قصد به العجز أو القصور الذي تواجهه القيادات التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض في استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل فعال ومُنظم لتحقيق أهداف التعليم، مما ينعكس سلبيًا على جودة الأداء القيادي والكفاءة العامة في تحقيق الأهداف التعليمية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، مع التركيز على العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على فاعلية القيادة. وسبل التغلب عليها.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦ هـ

• الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

الحدود البشرية: طُبقت على مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض

والمعلمات فيها.

الإطار النظري :

مفهوم القيادة

اهتم الباحثون منذ القدم بمفهوم القيادة نظرًا لأهميته البالغة في تقرير مصير الدول، المؤسسات، والمجتمعات والوصول بها إلى الأهداف المنشودة. والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي فهي مسئولية تجاه الجماعة الخاضعة لسلطات القائد للوصول إلى الأهداف المرسومة، كما يُعرف القائد بأنه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (طشطوش، ٢٠٠٩، ٢٢). كما عرفها الحريري (٢٠١٦، ١٢٨) بأنها عملية يقوم فيها القائد بإلهام تابعيه واستثارة حماسهم، ليلبذلو قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرجوة لرفعة المؤسسة التي يعملون تحت رايته. عرف العساف (٢٠٠٠، ٤) القائد بأنه هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته وكل ما أوتي من سلطان ليؤثر في سلوك واتجاهات الافراد بغية انجاز أهداف محددة.

أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تقيم العدل بينها وتنظم شؤونها، ولقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية حيث روى أبو داود عن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". قال الخطابي: "إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً، ولا يتفرق بهم الرأي ويقع بينهم الخلاف" كتاب الجهاد، حديث رقم (٢٦٠٨).

والقيادة هي قلب العمل، وأداة التناغم والانسجام، وحزام الربط وطريق المناقلة. عوضاً على أنها الرمز العاطفي الذي يملأ الحاجات النفسية للعاملين، وركن الاستناد الذي يسند المتعب ظهره إليه (الخليفي، ٢٠١٤، ٩). وكما ذكرنا سابقاً فإن للقيادة أهمية كبرى لا نستطيع تجاهله، ولقد تطرق لها كلٌّ من بختي (٢٠١٥، ٤) الفهمي (٢٠١٨، ٢٥) والخليفي (٢٠١٤، ٩-١٠). تلك الأهمية على النحو التالي:

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

- القيادة هي الحلقة الوسطى بين العاملين بالمؤسسة وبين رؤيتها المستقبلية وخططها.
 - القيادة هي المكان الذي تتجمع فيه طاقات المفاهيم والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة -لقائد هو من يقود المؤسسة إلى تحقيق وتنفيذ أهدافها المحددة.
 - القيادة الفعالة قادرة على أن تزيد الطاقات الإيجابية وتقلل من السلبية في المعطيات المتاحة.
 - القائد قادر على السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها - يسير القائد المتغيرات التي تحيط به، ويستثمرها لصالح خدمة المؤسسة، وذلك من خلال قدراته في التنسيق بين قدرات وجهود العاملين وتوجيهها واستغلال السلوك البناء من قبل العاملين معه.
- ### العناصر الأساسية للقيادة

- تقوم القيادة على عناصر أربعة وهي: وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، من خلال توظيف المبادئ والأساليب والوسائل، وعلى نحو منسق ومحدد-الموقف الاجتماعي الذي تحدث به عملية التأثير والتأثر بين القائد واتباعه (القبلي، ٢٠١٥، ١٥).

خصائص القيادة

- يمكن حصر خصائص القيادة كما تناولها (الحميدي، ٢٠١٩، ٢٠) فيما يلي:
- القيادة عمل جماعي، فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائداً بمفرده، بل تمارس القيادة من خلال التفاعل والمشاركة الفعالة داخل الجماعة، خاصة عند مواجهة المواقف الصعبة.
- القيادة تقوم على التفاعل المستمر، أي أنها تتطلب حدًا أدنى من التشابه في القيم والاهتمامات بين القائد وأفراد المجموعة، مما يضمن استمرارية التفاعل الإيجابي بينهم.-القيادة لا تقتصر على منصب معين، فهي ظاهرة منتشرة داخل المؤسسة، حيث تتوزع مهامها وأدوارها بين مختلف الأفراد.-

المعايير والقيم الجماعية تؤثر على القائد، إذ تحدد الجماعة سلوكياته وفقًا لمشاعرها وقيمها، كما تعتمد درجة قبولهم له على مدى توافق تصرفاته مع السلوك القيادي المقبول لديهم.

الصفات القيادية

- ويقصد بها القدرات الفنية والمهارات التي يمكن تنميتها بالتدريب وهي: (القبلي، ٢٠١٥، ١٧).
- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل. -الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء. -القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير. -الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة. -القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- الانتظام والمواظبة حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه. -سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه. -تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز قدراتهم ومواهبهم.

أنماط القيادة

يختلف نمط القيادة وطريقة أداء العمل باختلاف شخصية القائد، ويقصد بالنمط " هو نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذه سبيلًا، وأسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف الفنية والإدارية" وتتعدد أنماط القيادة والنظريات التي فسرتها ومنها ما يلي:

من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية واتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها (عابدين، ٢٠١٢، ١٠٤).

- استبدادية تسلطية (اوتوقراطية) (بيروقراطية): وتقوم هذه القيادة على فكرة السلطة والزعامة، وغالبًا ما تتعرض العلاقات بين القائد ومؤوسيه

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

تحت هذا النمط للعديد من الاضرار، وتسوء صلاته الخارجية بأفراد المجتمع. وهذا النوع يركز جميع السلطات في يد القيادة ولا يفوض شيئاً لمؤوسيه، ويتوقع منهم تنفيذ الطاعات والأوامر للتعليمات التي يصدره، وفي الوقت ذاته لا يستمع لآرائهم لحل المشكلات. وفي هذا النمط يحاول القائد أن يستأثر بأكثر قدر من السلطة وعلى المؤوسين الاستجابة لأوامره وطاعته، وليس لديه ثقة في مؤوسيه.

➤ تشاورية (ديمقراطية): يهتم هذا النمط بالمؤوسين ويستخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الرغبات والحاجات للتابعين، حيث يقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، وعمليات التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة والتوجيه، والقائد هنا يحترم جماعته وينمي قدراتهم الإبداعية والابتكار، فيؤدي الى زرع شعور الرضا للجميع مما يؤدي للتعاون المثمر والثقة المتبادلة بينهم. كما يشترك المؤوسين في عمليات صنع القرار، مما يدفع بالعمل الى الأمام. فوضوية (الترسلية) (السائية): تطرق لها (الديحاني والعازمي، ٢٠٢١، ٢٥٩-٢٦٠) في هذا النمط يخول سلطة صنع القرار للمجموعة وبكتفي بإعطاء توجيهات وإرشادات ويتدخل بعد ذلك عندما يُطلب منه فقط، مما يجعل المجموعة غير مستقرة ومفككة، كما تظهر العشوائية في العمل الإداري، ويتأخر العمل بغياب القائد، ويصبح دوره هامشياً لا تتم استشارته الا للضرورة القصوى، ونتيجة ذلك تظهر حالات عدم الجدية والتسيب في العمل، ويتحول النظام الى فوضى وضياح الوقت والجهد

من خلال الجانب التنظيمي

-مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صوره متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامة -لا مركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية (عابدين، ٢٠١٢، ١٠٦)

مصدر السلطة

القيادة من حيث مصدر السلطة صُنفت الى قسمين هما: (علي، ٢٠١٨،

١٩٥٨)

رسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً للسياسات والقوانين والتي تنظم أعمال الجماعة أو المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤولياته وسلطاته محدودة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين والسياسات المعمول بها. غير رسمية: وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المجتمعات وفقاً لمواهبهم وقدراتهم القيادية، وليس من وضعهم ومركزهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبهم القيادية وقوة شخصيته بين زملائه في العمل وقدرته على التصرف والمناقشة والاقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من الرؤساء في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

متطلبات القيادة

متطلبات القيادة هي النفوذ والتأثير، بمعنى القدرة على إحداث تغيير ما أو استحداث شيء ما. ويرتبط غالباً بالقدرات الذاتية وليس المركز الوظيفي، ثم السلطة القانونية وهو الحق المعطى للقائد في أن يتصرف أو يُطاع، كما يتطلب عمل القائد لعدة مهارات وقدرات نذكرها فيما يأتي: (مقبل، ٢٠١٨، ٥) (جبران، ٢٠٠٩، ١٠).

المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد في فهم نفسه وفهم الآخرين، والقدرة على قيادتهم وتحفيزهم والتعامل مع الجماعات وفهمها. ٢- المهارات الفكرية: ويقصد بها القدرات التي تمكن القائد من رؤية الصورة الكلية للموضوع، ومن أهم تلك القدرات فهم ما يجري في الجماعة أو المؤسسة من أحداث، والقدرة على رد الأمور لأسبابها الحقيقية، وإدراك النتائج. ٣- المهارات المتعلقة باستخدام المعلومات: وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة. ٤- المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: وهي المهارات التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ القرارات الأكثر فاعلية، وأيضاً القدرة على حل المشكلات التي تواجه الجماعة أو المؤسسة، والقدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

عالية.المهارات الفنية: وهي التي تتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.

الفرق بين القيادة والإدارة

يُعد مفهوم القيادة والإدارة من المفاهيم الأساسية في العلوم التربوية والإدارية، ورغم ارتباطهما الوثيق بالعملية التنظيمية، إلا أن هناك اختلافًا جوهريًا بينهما في الأدوار والوظائف. تطرق لها نجم (٢٠١١) على النحو التالي:

➤ من حيث الوظيفة والتركيز: تركز الإدارة على الحفاظ على النظام والتنظيم وتحقيق الكفاءة من خلال التخطيط والرقابة والالتزام بالإجراءات وتطبيق الأنظمة، والقيادة تسعى إلى تحفيز الأفراد واستنهاض طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بما يعكس التوجه نحو التغيير والابتكار، كما تهتم بالفاعلية وتحقيق الأهداف من خلال الرؤية المستقبلية والإلهام.

➤ من حيث أسلوب التأثير: تعتمد القيادة على الروح والحس الشخصي، وتؤثر بالرؤية والقيم، ويمتد تأثيرها ليشمل بُعدًا وجدانيًا وإنسانيًا واسعًا. بينما تعتمد الإدارة على العقل والمنطق، وتؤثر من خلال السلطة والسياسات التنظيمية. ويظل تأثيرها محصورًا ضمن حدود العمل والإجراءات التنظيمية. ٣- من حيث المكانة: فإن القائد غالبًا ما يكون ذا تأثير غير رسمي ينبع من شخصيته، ويُنظر إليه على أنه جزء من الجماعة، بينما المدير يتمتع بصلاحيات رسمية يُمنحها من خلال هيكل إداري واضح ٤- من حيث المهام: فالإدارة تُعنى بتخطيط وتنظيم الرقابة لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما تهتم القيادة بتحفيز الأفراد، وتنمية قدراتهم، وبناء العلاقات الإنسانية التي تُمكن من إنجاز الأهداف بروح الفريق الواحد.

➤ من حيث الاستجابة مع التغيير: فإن الإدارة تميل إلى الحفاظ على الوضع القائم أو إدخال تغييرات تدريجية (الميل للحالة القائمة)، في حين تتجه القيادة إلى التغيير الجذري والابتكار (الميل للتجديد والإبداع) ٦- من حيث مصادر القوة: بينما تعتمد الإدارة على القوة الرسمية والسلطة الخارجية، تستمد القيادة قوتها من الرؤية الشخصية، والخبرة، والقدرة الأخلاقية، ما يمنحها نفوذًا أكثر

ديمومة وتأثيرًا. ٧- من حيث القيم والالتزام: تلتزم الإدارة بالقوانين والأنظمة الإدارية، في حين تلتزم القيادة بمجموعة أوسع من القيم الأخلاقية والإنسانية التي تضبط ممارساتها وتوجه قراراتها.

مفهوم القيادة المدرسية ونشأتها :

ظهر مصطلح قيادة المدرسة في أواخر القرن العشرين، لأسباب عديدة ومنها: أنه تم تقديم طلبات على المدارس للحصول على مستويات أعلى من التحصيل الدراسي للطلاب، وكان من المتوقع أن تقوم المدارس بالتطوير والإصلاح، ورافقت هذه التوقعات دعوات للمساءلة على مستوى المدرسة ولم يعد الحفاظ على الوضع الراهن للمدارس مقبولاً. ففي الولايات المتحدة، خضع رئيس مديري المدارس، للعديد من التغييرات منذ إنشاء هذا المنصب والذي ما ينسب غالباً إلى مجلس بوفالو المشترك الذي وافق على منصب مدير المدرسة في ٩ يونيو ١٨٣٧، يبلغ عمر إنشاء هذا المنصب حوالي ١٧٠ عامًا، وخلال هذه الفترة مرت أربع تغييرات رئيسية في دور مدير المدرسة وذلك من أوائل القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين وحتى السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين.

في بادئ الأمر كانت الوظيفة الرئيسية للمدير هي من نصيب رجال الدين وركزت على مساعدة مجلس التعليم بتفاصيل يومية عن إدارة المدرسة. مع بداية القرن العشرين، بدأت الولايات في تطوير مناهج مشتركة للمدرسة العامة مع أداء المشرفين لدور الباحث والمعلم الذين أضافوا تركيزاً على المناهج والأمور التعليمية والدراسية إلى العمليات المدرسية. ٣- في أوائل القرن العشرين، كان للثورة الصناعية أثراً على دور المشرف وذلك من خلال تحويل التركيز إلى المدير الكفاء والخبير في التعامل مع المهام غير التعليمية كالميزانية والمرافق والنقل. ٤- وفي أوائل الثمانينيات حصل التغيير الذي استمر حتى اليوم مع رؤية المشرف على أنه المدير التنفيذي الرئيسي، بما في ذلك أدوار المستشار المهني لمجلس الإدارة وقائد الإصلاحات ومدير الموارد والتواصل مع الجمهور. (Hallinger, 2009,2)

أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية

تعد القيادة هي العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية والعاملين لديها، وكونها البوتقة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات. وهي أيضًا تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر وتحل مشكلات العمل التربوي، وتعمل على الترويج بين الآراء وحسم الخلافات، وهذا بالإضافة إلى تدريب الأفراد وتنميتهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية (طشطورش، ٢٠٠٩، ٦٠-٦٢)

أنواع القيادة المدرسية

يؤدي تنوع وجهات النظر والأساليب المتبعة حول القيادة إلى تعدد أنواعها، ومنها ما ذكرته (Cambridge Assessment International Education, 2017) ، (Sandra, 2022,239) ،

القيادة التعليمية

يركز هذا النوع من القيادات على العمل الأساسي للمدرسة كالتدريس، والتعلم، وتقديم الطلاب وإنجازاتهم.

القيادة التحويلية

تهتم هذه القيادة بالالتزام الزملاء، وقيادة التغيير، وتحسين الأداء، وتُعد القيادة التحويلية أكثر أنواع القيادة المدرسية فاعلية؛ فالقائد هنا قادر على تحفيز وإلهام أتباعه، وإجراء التغييرات الإيجابية في المجموعة ويرفع مستوى وعي الفريق بأكمله.

القيادة الأخلاقية

تمثل عملية تأثير من القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية مثل: الأمانة، والمصداقية، والإيثار، والعدالة والرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها. وتؤكد هذا النوع من القيادات على أهمية القيم والرؤية والقيادة الأخلاقية.

القيادة التشاركية

تؤكد نظرية القيادة التشاركية على أهمية إشراك الزملاء، والمشاركة في صنع القرار، والمساهمة الاجتماعية.

قيادة الطوارئ

تسلط الضوء على كيفية استجابة القادة للظروف التنظيمية الخاصة والتحديات التي يواجهونها ويواجهونها بمرور الوقت. وتؤكد نظرية الطوارئ على المتغيرات المختلفة في بيئة محددة تحدد أسلوب القيادة الأنسب للموقف المذكور، وتعتمد على مبدأ عدم وجود أسلوب قيادة واحد ينطبق على جميع المواقف، ويعتقد الباحثان الشهيران في مجال القيادة، "هودجسون" و "وايت"، أن أفضل أشكال القيادة هي تلك التي تحقق التوازن المثالي بين السلوكيات والاحتياجات والسياسات. ولا يقتصر القادة الجيدون على امتلاك الصفات المناسبة فحسب، بل يتمتعون أيضًا بالقدرة على تقييم احتياجات العاملين لديهم والوضع الراهن. باختصار، تشير نظرية الطوارئ إلى أن القيادة الناجحة هي مزيج من العديد من المتغيرات الرئيسية.

القيادة الإدارية: يركز على أهمية تحديد الوظائف والمهام والسلوكيات.

العوامل المؤثرة في القيادة المدرسية

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية بصورة إيجابية أو سلبية ومن أهم هذه العوامل كما ذكرها عبد الملك (٢٠٠٤).

➤ صفات وشخصيات المرؤوسين : وهذه الصفات قد تكون صفات جسميه او نفسية او سلوكية.

➤ أهداف المنظمة: سواء كانت هذه الأهداف استراتيجية أو أهداف قصيرة المدى.

➤ نوع المنظمة : من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار أو المهام فيها، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.

➤ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة: أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو الداخلية.

بينما يشير الزعبي والبطاينة (٢٠١٤) الى أن العوامل التي تؤثر على القيادة التربوية تتحدد بالتالي:

➤ خصائص القائد: ويتحدد من خلال السمات الشخصية، الجاذبية، الحيوية، الحزم، استيعاب الآخرين، الأفكار والخبرات، الدافعية للإنجاز.

➤ خصائص المرؤوسين: وتتحدد من خلال المستوى التعليمي، القيم والمعتقدات، الاستعداد لتحمل المسؤولية، سلوكهم مع القائد.

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

➤ خصائص التنظيم: ويتحدد من خلال ثقافة المنظمة، حجمها، أهدافها، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال.

➤ خصائص المهمة: وتتحدد من خلال طبيعة المهمة ووقتها وكيفية أدائها ومدى وضوحها للقائد والمرؤوسين

مقومات القيادة التربوية

لا يمكن تحقيق القيادة التربوية الفعالة دون توافر مجموعة من المقومات الأساسية، والتي تنقسم إلى ثلاث فئات رئيسية: مقومات تتعلق بشخصية القائد، مقومات تخص المرؤوسين، وأخرى ترتبط بالمنظمة نفسها. وفيما يلي توضيح لهذه المقومات: (الحري، ٢٠١٦، ١٣٥-١٣٦).

المقومات المرتبطة بشخصية القائد

تشمل هذه الفئة من المقومات مجموعة من الصفات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد التربوي، ومنها:

- التحلي بالإخلاص والأمانة والصدق في أداء المهام والمسؤوليات. -أن يكون قدوة حسنة، إذ ينبغي أن يلتزم بالمبادئ والقوانين التي يدعو إليها، مما يعزز مصداقيته واحترامه بين المرؤوسين. -امتلاك مهارات الاتصال الفعال، وإتاحة الفرص للحوار البناء ومناقشة الأفكار مع الآخرين. -القدرة على اتخاذ القرار، بحيث يكون مسؤولاً عن قراراته ويعي تبعاتها على العمل والفريق.
- مواكبة التطورات والتغيرات بشكل مستمر، من خلال تبني قرارات إصلاحية عند الحاجة أو تعديل السياسات السابقة لضمان التحسين والتطوير الدائم. - امتلاك قدرات فكرية ومعرفية متميزة. -تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وسلاسة مع تقليل التكاليف.

- الإلمام الكامل باللوائح والأنظمة الإدارية

المقومات المرتبطة بالمرؤوسين

حتى يتمكن القائد التربوي من توجيه وتطوير مرؤوسيه بكفاءة، لا بد من توافر مجموعة من المقومات فيهم، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: -

- ثقة المرؤوسين بالقائد، بحيث يؤمنون بقدراته على تحقيق أهدافهم وتوجيههم نحو النجاح.
- امتلاك الحد الأدنى من الكفاءات المطلوبة لإنجاز المهام المكلفين بها بفعالية.
- توفر الرغبة لدى المرؤوسين في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.
- إيمان المرؤوسين بأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها ضمن إطار العمل الجماعي.

المقومات المرتبطة بالمؤسسة

- تتطلب القيادة التربوية الناجحة بيئة داعمة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتسهيل عمل القائد التربوي، وتشمل هذه المقومات:
- وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة تعكس فلسفتها وأهدافها في المجتمع.
 - بنية تنظيمية متماسكة تضمن توزيع المهام والمسؤوليات بوضوح، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.
 - نظام عمل فعال يسهم في تحقيق الإنتاجية العالية والاستمرارية في الأداء.
- يتضح مما سبق أن القيادة التربوية تعتمد على ثلاثة محاور رئيسية: شخصية القائد، صفات المرؤوسين، والبيئة التنظيمية للمؤسسة. لذا، فإن تحقيق النجاح في القيادة التربوية يتطلب تكامل هذه العوامل لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.
- وباستقراء ما سبق نستنتج إن مقومات القيادة التربوية لا تتجسد في شخصية القائد فقط، بل في التفاعل المتوازن بينه وبين المرؤوسين، وفي فهمه العميق لطبيعة المؤسسة التي يقودها. وكلما تحقق هذا التوازن، زادت فاعلية القيادة وأثرها الإيجابي في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية
- يواجه القادة التربويون العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتهم في تحقيق الأهداف التربوية بفعالية. والتعرف على هذه التحديات يعد الخطوة الأولى لضمان حسن التعامل معها مستقبلاً، من بين هذه التحديات هي:

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

التحديات التنظيمية

ان التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيتأثر بها ويؤثر عليها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية والغير بشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض (أبو عصبه وحسين، ٢٠٢١، ١٣٨). ويرى نشوان (٢٠٠٠، ٣٣١) أن النظام التعليمي يواجه العديد من التحديات على المستوى التنظيمي والإداري، حيث يتمثل أبرزها في:

- ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في القيادة واتخاذ القرارات.
- غياب فلسفة تربوية إدارية واضحة تحدد الأهداف التعليمية بدقة.
- افتقاره إلى الكفاءات الإدارية والقيادية القادرة على توجيه العملية التعليمية بفعالية.

وحددت حميد (٢٠٢٣، ٣٥٦) عددًا من التحديات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والتي تواجه القيادات التربوية وهي:

- عدم وضوح الأهداف المركزية. -انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. -عدم فعالية الاتصال.

كما تطرقت لبعض التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه التعليم وقيادته فمناها:

- القيادة التسلطية الاستبدادية. -عدم توفر الاستقرار الوظيفي.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل.
- غياب معايير العدالة والمساواة في منح المكافآت للأفراد.

وترى كيري (٢٠١٧، ٣) ان التحديات الادارية المعاصرة في مجالي التربية والتعليم هي:

- عدم دعم المتميزين في القيادات التربوية وتأهيلهم للقيادات التربوية.
- تناسب الصلاحيات مع متطلبات الابداع الإداري
- حوسبة العمل الإداري وفق برمجيات إدارية متميزة.

التحديات الثقافية

تواجه القيادات التربوية تحديات ثقافية كبيرة في ظل العولمة والتقدم المعرفي المتسارع. إذ يشهد العالم انفتاحاً ثقافياً غير مسبوق، مدفوعاً بالتقنيات الحديثة ووسائل الاتصال الإلكتروني. ويكمن التحدي الأكبر في الحفاظ على الهوية الثقافية للأجيال القادمة وسط هذا التدفق المستمر للمعلومات والتأثيرات الخارجية (القحطاني، ٢٠١٦، ٤٨٣).

أولاً: التحديات التي تواجه الهوية

المملكة العربية السعودية تمتاز بهوية فريدة تستمد خصوصيتها من مكانتها في جزيرة العرب، وكونها موطن الحرمين الشريفين وقبلة المسلمين. لذا، فإن الهوية الوطنية السعودية لا تنفصل عن الهوية العربية والإسلامية، بل ترتبط بهما ارتباطاً وثيقاً، مما يستلزم المحافظة عليها وتعزيزها. والهوية هي: مجموعة الخصائص والمميزات العقدية والأخلاقية والثقافية والرمزية التي ينفرد بها شعب من الشعوب (بكار، ٢٠٠٨، ٦٧). ووظيفة الهوية كما يوضحها النعيم (٢٠٠١، ١٠) أنها حماية الذات الجماعية من عوامل الذوبان والتعرية. فهي تعزز انتماء الأفراد لأمتهم، وتعمق ولاءهم لها، مما يجعلهم أكثر ارتباطاً بها واستعداداً للدفاع عنها أمام التحديات المختلفة. ومع التقدم العلمي والتطور التقني الهائل الذي بات يشمل مختلف جوانب الحياة، أصبحت الهوية الوطنية معرضة للمحو والتشويه، خاصة مع تأثير العولمة التي تهدف إلى تغيير النسيج الثقافي والحضاري للشعوب، وفرض ثقافة موحدة تهيمن على المجتمعات (الضبعان، ٢٠١٦، ٧٩١).

ثانياً: التحديات التي تواجه اللغة

مما لا شك فيه أن اللغة مكون أساسي وعنصر حيوي وضروري من مكونات هوية الأمم والشعوب، فلا يمكن تصور وجود مجتمع بشري بدون لغة. ولا شك في أن يتمسك كل مجتمع بهويته الثقافية من خلال الحرص على لغته. وتواجه اللغة العربية تحديات كثيرة، بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي، ومن أبرز التحديات التي تواجهها هي: استبدالها باللهجات المحلية، كما تتفاقم المشكلة مع اعتماد بعض الجهات على الشعر العامي والمبالغة في استخدام اللغة الإنجليزية، التي أصبحت شرطاً أساسياً للحصول على فرص العمل، خاصة في القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، يزداد

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

استخدام الكلمات الإنجليزية في المؤسسات الاقتصادية والإعلامية والإعلانات التجارية وألعاب الفيديو، مع الدعوات المتكررة لتدريس المناهج الدراسية باللغة الإنجليزية في المدارس (الشهري، ٢٠٠٨، ٨٧) هذا الأمر يؤدي إلى تراجع الثقة بين الطلبة ولغتهم الأم. ثالثاً: التحديات التي تواجه القيم:

القيم هي: مستوى أو مقياس أو معيار نحكم بمقتضاه، ونقيس به، ونحدد على أساسه المرغوب فيه والمرغوب عنه (الشهري، ٢٠٠٨، ٩٣). وعرفت بأنها "عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي" (المرزوق، ٢٠٠٧، ٥).

وقيم كل مجتمع هي أساس وجوده، وإن إلغاء أي تراث تتمسك به أمة من الأمم هو الخطوة الأولى لإلغاء وجودها (الحارثي، ٢٠٠١، ١٤٥). تواجه قيمنا التربوية العديد من التحديات، من أبرزها: ترسيخ النظرة المادية والنظام التربوي الذي يركز على الجوانب الشكلية دون الاهتمام بالرسالة الجوهرية، مثل السعي للإصلاح والإخلاص للمبادئ. فهذه القيم لا تُقاس بالمفاهيم المادية الآنية، بل هي امتداد لما دعا إليه الأنبياء والمصلحون عبر التاريخ. التعامل مع القيم بوصفها مجرد قوالب جامدة أدى إلى حصول الأفراد على شهادات أكاديمية دون أن يكون لها تأثير حقيقي في حياتهم، حيث غابت عنهم القدرة على التأثير والإصلاح في مجتمعاتهم. ونتيجة لذلك، اتسعت الفجوة بين الواقع الحقيقي والواقع المستهدف، مما أدى إلى التراجع في الالتزام بالقيم الفاضلة والتعامل معها كقيود يجب التخلص منها. ومن بين هذه القيم التي تراجعت: احترام المعلم، تقدير دور الأسرة في البناء الاجتماعي، ومواجهة الظواهر السلبية مثل العنف والنظرة الدونية للمرأة.

أهمية المعايير الثقافية والتنظيمية في ضوء معايير التقويم والاعتماد المدرسي تُبرز معايير التقويم والاعتماد المدرسي الأهمية البالغة للمعايير الثقافية والتنظيمية بوصفها مرتكزاً أساسياً في بناء بيئة تعليمية متكاملة تُعزز الانتماء الوطني والهوية الثقافية، وتدعم جودة العمليات التعليمية، وتهدف إلى تنمية شخصية المتعلم على المستويين المعرفي والقيمي، وضمان جودة الأداء المؤسسي في البيئة المدرسية. ومن

خلال تحليل الباحثان لمضامين معايير التقويم والاعتماد المدرسي، واستنادًا إلى نتائج الدراسة، ترى أن المعايير الثقافية والتنظيمية تتكامل بشكل مؤثر في بناء بيئة مدرسية داعمة للهوية والكفاءة المؤسسية. ويُعد غياب بعض هذه المعايير أو ضعف تحققها من أبرز التحديات التي تواجه القيادات التربوية في المدارس، حيث يحدّ من قدرتها على ترسيخ الهوية الوطنية وتعزيز الانتماء الثقافي لدى المتعلمين، كما يؤدي إلى إضعاف جودة العمليات الإدارية والتعليمية، ويُعيق تنفيذ الخطط التطويرية، ويقلّل من فاعلية المتابعة والتقويم الذاتي. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الطرح يمثل اجتهادًا علميًا نابعًا من تحليل الباحثة واستنتاجها الشخصي، ولا يُعد نقلًا حرفيًا عن أي مصدر أو مرجع بعينه.

الأهمية الثقافية (الهوية واللغة)

ترتبط هذه المعايير بتعزيز القيم الوطنية وترسيخ الهوية الثقافية لدى المتعلمين، ومدى أهمية دور المدرسة في ترسيخ هذه القيم لدى المتعلمين، بما يعزز انتماءهم لمجتمعهم، ويحترم التعدد الثقافي فيه. ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية ذكرها في وثيقة معايير التقويم والاعتماد المدرسي الصادرة من هيئة تقويم التعليم والتدريب (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣).

تعزيز قيم الهوية الوطنية ضمن نواتج التعلم، كما في المؤشر: (١-٢-٣) "يُظهر المتعلمون الاعتزاز بالقيم والهوية الوطنية". -تعزيز الفخر بالثقافة المحلية واحترام التنوع الثقافي، كما في المؤشر: (٣-٢-١-٧) "يُظهر المتعلمون اعتزازًا بثقافتهم واحترامًا للتنوع الثقافي في المجتمع". -ويمتد هذا البعد ليشمل تعزيز اللغة العربية والمهارات القرائية، التي تمثل جوهر الثقافة والهوية.

تحقيق مستويات متقدمة في القراءة يتكامل البعد الثقافي مع التحصيل الدراسي، ويتجلى ذلك في تركيز المعايير على نتائج المتعلمين في القراءة، حيث ورد في المؤشر: (٣-١-١-١) "يُحقق المتعلمون نتائج متقدمة في مجال القراءة وفقًا للاختبارات الوطنية

"كما يؤكد المؤشر (٣-١-١-٤) على التقدم النسبي في نتائج القراءة مقارنة بمستوى المدرسة السابق، وهو ما يعكس أهمية تراكم المعرفة اللغوية والتقدم المهاري في هذا المجال بوصفه مؤشرًا على فاعلية المدرسة في تعزيز المهارات الأساسية. هذه

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

المؤشرات تبرز أهمية الهوية واللغة كعنصرين جوهريين في تشكيل وعي المتعلم، وغرس روح الانتماء والمسؤولية المجتمعية.

الأهمية التنظيمية (التخطيط والإدارة)

ترتبط المعايير التنظيمية بتحقيق كفاءة الأداء المدرسي من خلال:

- التخطيط التشغيلي وفق أهداف تطويرية محددة، كما جاء في المؤشر: (١-١) - (١-١).

- المتابعة الدورية لتنفيذ الخطط وتطويرها لضمان تحقيق الأهداف ، وذلك بناءً على المؤشر (١-٢-١-١-١). تمكين المدرسة من إدارة عملية التعليم والتعلم بفاعلية، وتطوير مهني مستدام للعاملين فيها.

إن المعايير الثقافية والتنظيمية تعمل بتناغم لتكوين بيئة مدرسية تُرسِّخ الهوية والقيم، وتدعم التفوق الأكاديمي، خاصة في مجال القراءة الذي يُعد من المؤشرات الرئيسة في قياس نواتج التعلم. ويُعد هذا التكامل أحد مقومات التميز والاستدامة في الأداء المدرسي وفقاً لمعايير الاعتماد الوطنية. وإن غياب بعض المعايير الثقافية والتنظيمية أو ضعف تحققها في البيئة المدرسية يُعد من أبرز التحديات التي تواجه القيادات التربوية في المدارس، حيث يحدّ من قدرتهم على بناء بيئة تعليمية فعّالة تسهم في ترسيخ الهوية الوطنية وتعزيز الانتماء الثقافي لدى المتعلمين. كما أن غياب هذه المعايير يؤدي إلى إضعاف جودة العمليات الإدارية والتعليمية، ويُعيق تنفيذ الخطط التطويرية، ويقلّل من فاعلية المتابعة والتقييم الذاتي. وتواجه القيادات التربوية في هذه الحالة مسؤولية مزدوجة؛ فهي مطالبة بتفعيل الممارسات الثقافية والتنظيمية داخل المدرسة، وفي الوقت ذاته التغلب على المعوقات المؤسسية التي قد تحول دون تحقيقها، مثل نقص الكوادر المؤهلة، أو محدودية الموارد، أو ضعف الوعي المؤسسي بأهمية هذه المعايير. ومن الجدير بالذكر أن غياب هذه المعايير لا ينعكس فقط على الأداء المؤسسي، بل يمتد تأثيره المباشر إلى نواتج التعلم، حيث يُضعف قدرة المدرسة على تعزيز المهارات الأساسية، كمهارات القراءة والكتابة والتفكير النقدي، كما قد يؤدي إلى انخفاض دافعية الطلاب نحو التعلم، وتراجع مستويات الانضباط والانتماء، مما يؤثر سلباً في

جودة مخرجات التعليم، ويُضعف قدرة المدرسة على تحقيق التميز والاستدامة وفق معايير التقويم والاعتماد.

منهجية الدراسة وأجراءاتها

١- منهج الدراسة

يُقصد بالمنهج "الكيفية أو الطريقة المتبعة في دراسة المشكلة موضوع البحث لاكتشاف الحقيقة. وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، ٢٠٠٠، ٨٦). واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي المسحي أسلوبًا لها؛ لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية.

٢- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهنَّ (١٦٣٦٢) (مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار). ويمثل هذا المجتمع بيئة الدراسة الأساسية التي تعكس التحديات والظروف المرتبطة بالقيادة التربوية في قطاع التعليم الحكومي.

٣- عينة الدراسة

تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لتوفير تنوع شامل من المشاركين وضمان تمثيل جميع الفئات ذات الصلة بالقيادة التربوية. وعليه فإن عينة الدراسة حسب جدول مورغان وكريس للعينات سوف تشمل (١٥٠ من مدرّاء المدارس - ٢٢٥ معلمة ممن لديهنَّ دور إداري) بإجمالي ٣٧٥ مشاركة. ولكن لعدم التعاون وضيق الوقت اكتفت الباحثة بعينة مقدرة بـ (١٠٩) معلمة ومديرة.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتهدف الاستبانة إلى توفير معلومات شاملة ودقيقة حول التحديات التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

صدق أداة الدراسة :

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) :

عرضت أداة الدراسة "الاستبانة" على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة؛ وذلك للحكم على مدى صلاحيتها وصدق مفرداتها وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي العبارات الاستبانة :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب المعامل ارتباط بيرسون

ثبتت أداة الدراسة: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام المعادلة ألفا كرونباخ،

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما التحديات التنظيمية التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

للتعرف على التحديات التنظيمية التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض ، تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات المديرات والمعلمات بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

التحديات التنظيمية التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس

الحكومية بمدينة الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	وجود تحديات في تحقيق التوازن بين المصروفات والاحتياجات المدرسية	٥٩	٥٤.١	٤٣	٣٩.٤	٧	٦.٤	٢.٨٤	٠.٦٢	١	بدرجة كبيرة		
٢	عزوف بعض المتميزين في المؤسسات التربوية	٦٧	٦١.٥	٣٦	٣٣.٠	٦	٥.٥	٢.٥٦	٠.٦٠	٢	بدرجة كبيرة		

أ/ لمياء بدر مجرى العتيبي، د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

										عن القيادات التربوية	
بدرجة كبيرة	٣	٠.٦٨	٢.٣٩	١١.٠	١٢	٣٩.٤	٤٣	٤٩.٥	٥٤	الهيكل التنظيمية الحالية تقلل من كفاءة تحقيق الأهداف التربوية	٣
بدرجة كبيرة	٤	٠.٧٣	٢.٣٩	١٤.٧	١٦	٣١.٢	٣٤	٥٤.١	٥٩	أواجه صعوبة في تنظيم المهام اليومية بسبب تعدد المسؤوليات	٤
بدرجة متوسطة	٥	٠.٥٦	٢.٣٢	٤.٦	٥	٥٨.٧	٦٤	٣٦.٧	٤٠	النقص في حوسبة العمل الإداري وفق برمجيات إدارية متميزة.	٥
بدرجة متوسطة	٦	٠.٦٨	٢.٢٨	١٢.٨	١٤	٤٥.٩	٥٠	٤١.٣	٤٥	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات الحاسمة في ظل نقص البيانات أو المعلومات	٦
بدرجة متوسطة	٧	٠.٥٧	٢.٢٧	٦.٤	٧	٦٠.٠٦	٦٦	٣٣.٠	٣٦	قلة توفر القيادات التربوية القادرة على مواكبة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية	٧
بدرجة متوسطة	٨	٠.٧١	٢.٠٦	٢٢.٠	٢٤	٤٩.٥	٥٤	٢٨.٤	٣١	وجود دعم من الجهات العليا لقراراتي التربوية والإدارية	٨
بدرجة متوسطة		٠.٦٤	٢.٣٤	المتوسط الحسابي العام							

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١) حيث جاءت العبارات (٣ - ٥ - ٦ - ٨) في الرتبة (١ : ٤) بمتوسط حسابي يتراوح بين (٢.٥٦ : ٢.٣٩) وانحراف معياري (٠.٦٠) : (٠.٧٣) والتي تشير إلى بدرجة كبيرة على أداة الدراسة ، وجاءت العبارات (١ - ٢ - ٤ - ٧) في الرتبة من (٥ : ٨) بمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٣٢) ، (٢.٠٦) وانحراف معياري تراوح بين (٠.٥٦ : ٠.٧١) والتي تشير إلى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، وجاء

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

المتوسط الحسابي العام للمحور بمتوسط حسابي (٢.٣٤) وانحراف معياري (٠.٦٤) والتي تشير إلى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

وتشير نتائج الجدول إلى أن القيود الإدارية والتنظيمية داخل المدارس الحكومية تشكل عائقاً كبيراً أمام القيادة التربوية، خاصة من حيث تداخل المهام، وضعف نظم المعلومات، وضغط المسؤوليات. كما أن العينة لا تعتبر نقص الكفاءات أو الالتزام بالتنظيم من أبرز التحديات، مما يعكس أولوية الحاجة إلى تحسين التنظيم الإداري والبنية المؤسسية أكثر من الحاجة إلى استقطاب قيادات جديدة. جاءت العبارة رقم (١) "وجود تحديات في تحقيق التوازن بين المصروفات والاحتياجات المدرسية" في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمحور التحديات التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي ٢.٨٤ وانحراف معياري ٠.٦٢ وبدرجة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يدركون أن هناك تحدياً بارزاً في قدرة المدارس على تحقيق توازن فعال بين ما يُنفق من موارد مالية وبين ما تحتاجه فعلياً من مستلزمات وخدمات تعليمية. ويعكس ذلك وجود خلل في التخطيط المالي أو في تخصيص الميزانيات بما يتلاءم مع الحاجات الواقعية للمؤسسة التربوية، مما يؤثر سلباً على الكفاءة التشغيلية للقيادة التربوية. جاءت العبارة رقم (٢) "عزوف بعض المتميزين في المؤسسات التربوية عن القيادات التربوية" في المرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمحور التحديات التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي ٢.٥٦ وانحراف معياري ٠.٦٠ وبدرجة كبيرة، وتفيد هذه النتيجة بأن هناك تحدياً يتمثل في تردد أو عزوف الكفاءات التربوية المتميزة عن تولي المناصب القيادية. قد يُعزى ذلك إلى عدم وجود حوافز مناسبة، أو إلى صعوبة البيئة الإدارية، أو إلى إدراكهم أن القيادة التربوية لا توفر مساحة كافية للإبداع أو التطوير المهني. وهو ما قد ينعكس سلباً على جودة القيادة وفعالية العمل التربوي في المدارس الحكومية. كما جاءت أقل عبارتين على الترتيب التالي تنازلياً: العبارة رقم (٧) "قلة توفر القيادات التربوية القادرة على مواكبة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية" بمتوسط حسابي ٢.٢٧ وانحراف معياري ٠.٥٧ وبدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لا يعتبرون نقص القادة القادرين على

التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية من أبرز التحديات التي تواجههم. وقد يُفهم من ذلك أن المدارس الحكومية تحتوي على قيادات لديها درجة مقبولة من القدرة على التعامل مع المستجدات، أو أن التحديات لتنظيمية الأخرى تُعد أكثر تأثيرًا في ضعف الكفاءة القيادية من هذا الجانب تحديدًا. والعبارة رقم (٨) " وجود دعم من الجهات العليا لقراراتي التربوية والإدارية" بمتوسط حسابي ٢٠.٦ وانحراف معياري ٠.٧١ وبدرجة متوسطة، تُعد هذه العبارة الأدنى من حيث المتوسط الحسابي، مما يعني أن الغالبية لا يشعرون بوجود دعم كافٍ من الجهات العليا لقراراتهم التربوية والإدارية. ورغم أن العبارة صيغت بصيغة إيجابية، فإن انخفاض المتوسط يشير إلى ضعف في مستوى الدعم الإداري والقيادي من المستويات الأعلى. وهذا يمثل تحديًا كبيرًا في السياق العملي، حيث أن غياب هذا الدعم قد يضعف من قدرة القادة التربويين على تنفيذ قراراتهم بثقة وفعالية، ويؤدي إلى تقليص الاستقلالية القيادية. أظهرت نتائج الدراسة الحالية في العبارة (١) من محور التحديات التنظيمية أن هذه التحديات تُواجه بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٢٧، والانحراف المعياري ٠.٥٧، مما يشير إلى وجود إدراك معتدل للتحديات التنظيمية المؤثرة على كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. وعند مقارنة هذه النتيجة بنتائج دراسة القحطاني (٢٠١٦). التي تناولت التحديات التنظيمية ذاتها، نجد أن المتوسط الحسابي بلغ ٤.٠٨، بانحراف معياري ١.٠٤، وهي درجة تُعبر عن موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة في تلك الدراسة على وجود تحديات تنظيمية تؤثر في كفاءة القيادة التربوية. هذا الفرق الواضح في متوسطات النتائج يُشير إلى تباين في مستوى إدراك حدة التحديات التنظيمية بين الدراستين، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف البيئة الإدارية، أو الفترة الزمنية، أو طبيعة عينة الدراسة، أو حتى في مدى شفافية الأنظمة الإدارية في المدارس المشمولة بالدراسة. ويُستنتج من ذلك أن التحديات التنظيمية لا تزال قائمة، إلا أن درجة الإحساس بها تختلف من سياق لآخر، مما يُبرز أهمية النظر في تحليل السياق الإداري والهيكلية لكل مؤسسة تعليمية على حدة عند تناول التحديات التي تواجه القيادات التربوية. فيما يتعلق بالعبارة (٢) من محور التحديات التنظيمية، والخاصة بـ "النقص في حوسبة العمل الإداري وفق برمجيات إدارية متميزة"، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن أفراد العينة قَيّموا هذه التحدي بدرجة متوسطة، حيث بلغ

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

المتوسط الحسابي ٢.٣٢، والانحراف المعياري ٠.٥٦، ما يعكس وجود إدراك معتدل لأهمية هذا التحدي، دون اعتباره من أبرز المعوقات الإدارية.

وعند مقارنة هذه النتيجة بنتائج دراسة القحطاني (٢٠١٦)، يتبين أن العينة في تلك الدراسة أظهرت درجة موافقة كبيرة على وجود هذا التحدي، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٦ وانحراف معياري ١.١٢، ما يدل على ارتفاع مستوى الوعي بضعف البنية التقنية الإدارية، واعتباره عائقاً رئيسياً أمام كفاءة القيادة التربوية. ويظهر هذا التباين اختلافاً واضحاً في مستوى إدراك التحدي بين الدراستين؛ الأمر الذي قد يُعزى إلى اختلاف في البنية التحتية التقنية بين المدارس المبحوثة، أو تطور مستوى التحول الرقمي بمرور الوقت، أو قد يكون ناتجاً عن تفاوت في التوقعات المهنية والاحتياجات الإدارية لدى القيادات التربوية في كل من الدراستين.

وبذلك، فإن النقص في الحوسبة الإدارية يظل تحدياً تنظيمياً قائماً، إلا أن مدى تأثيره وتقدير خطورته يتفاوت بحسب البيئة المدرسية والمرحلة التي تمر بها المؤسسة في تبني التحول الرقمي. أظهرت نتائج الدراسة الحالية في العبارة (3) المتعلقة بـ "عزوف بعض المتميزين في المؤسسات التربوية عن تولي المناصب القيادية" ** أن هذا التحدي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٥٦، والانحراف المعياري ٠.٦٠، مما يشير إلى إدراك معتدل لدى أفراد العينة لهذه المشكلة، دون اعتباره من أبرز التحديات التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية. في المقابل، كشفت دراسة القحطاني (٢٠١٦) عن مستوى إدراك عالٍ لهذا التحدي، حيث جاء المتوسط الحسابي ٤.٣٨، والانحراف المعياري ٠.٦٥، ما يدل على أن العينة في تلك الدراسة رأت في عزوف الكفاءات التربوية عن العمل القيادي عائقاً كبيراً أمام تحسين كفاءة القيادة في المؤسسات التعليمية. ويُعزى هذا التباين إلى عدة احتمالات، منها: اختلاف طبيعة العينة، أو البيئة الإدارية، أو مستوى التقدير المحلي للعمل القيادي، أو مدى توفر الحوافز والتدريب للقيادات المحتملة. كما قد يرتبط بدرجة الإشباع أو الإحباط المهني الذي قد يواجهه المتميزون في بعض البيئات، مما يجعلهم أقل حماساً لتولي مواقع قيادية. وبذلك، تشير نتائج الدراستين إلى وجود التحدي ذاته، لكن بدرجات متفاوتة، ما

يعزز أهمية دراسة السياق المؤسسي وتوفير بيئة جاذبة للكوادر التربوية ذات الكفاءة لتشجيعهم على تولي مواقع القيادة.

إجابة السؤال الثاني: مالتحديات الثقافية التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

التحديات الثقافية التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس

الحكومية بمدينة الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	التفاوت في المستوى اللغوي لدى الطالبات	٥٢	٤٧.٧	٤٩	٤٥.٠	٨	٧.٣	٢.٤٠	٠.٦٣	١	بدرجة كبيرة		
٢	تدني درجات الطلبة في الاختبارات الوطنية (نافس) في مجال اللغة العربية	٤٧	٤٣.١	٥١	٤٦.٨	١١	١٠.١	٢.٣٣	٠.٦٥	٢	بدرجة متوسطة		
٣	رصد المعلومات لتراجع حافز الطالبات نحو تعلم اللغة العربية	٤١	٣٧.٦	٥٨	٥٣.٢	١٠	٩.٢	٢.٢٨	٠.٦٢	٣	بدرجة متوسطة		
٤	صعوبة تخطيط عدد من الأنشطة اللغوية المتعلقة بالكفايات الشفهية والكتابية	٣١	٢٨.٤	٦٧	٦١.٥	١١	١٠.١	٢.١٨	٠.٦٠	٤	بدرجة متوسطة		
٥	صعوبة تنمية المهارات اللغوية كالكتابة والاستماع	٣٨	٣٤.٩	٥٣	٤٨.٦	١٨	١٦.٥	٢.١٨	٠.٧٠	٥	بدرجة متوسطة		
٦	الانفتاح الإعلامي يؤثر سلبًا على تمسك الطلاب بالهوية الوطنية والثقافية	٤١	٣٧.٦	٤٥	٤١.٣	٢٣	٢١.١	٢.١٧	٠.٧٥	٦	بدرجة متوسطة		
٧	تعددت الأنشطة اللغوية	٣١	٢٨.٤	٥٦	٥١.٤	٢٢	٢٠.٢	٢.٠٨	٠.٧٠	٧	بدرجة متوسطة		
٨	تزايد التحديات التي تواجه ترسيخ الهوية الوطنية في الأنشطة المدرسية عامًا بعد عام	٣١	٢٨.٤	٥٢	٤٧.٧	٢٦	٢٣.٩	٢.٠٥	٠.٧٣	٨	بدرجة متوسطة		
المتوسط الحسابي العام											٢.٢١	٠.٦٧	بدرجة متوسطة

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

من خلال النتائج الموضحة بجدول (٢) حيث جاءت العبارة (٨) (التفاوت في المستوى اللغوي لدى الطالبات) في الرتبة (١) بمتوسط حسابي (٢.٤٠) وانحراف معياري (٠.٦٣) والتي تشير الى بدرجة كبيرة على أداة الدراسة ، وجاءت العبارات (١ : ٧) في الرتبة من (٢ : ٨) بمتوسط حسابي تراوح بين (٢.٣٣) ، (٢.٠٥) وانحراف معياري تراوح بين (٠.٦٥ : ٠.٧٣) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة ، وجاء المتوسط الحسابي العام للمحور بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (٠.٦٧) والتي تشير الى بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن التحديات الثقافية التي تواجه الهوية الوطنية وتؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ ٢.٢١ وانحراف معياري ٠.٦٧ ، وهو ما يشير إلى وجود تلك التحديات بدرجة ملموسة ولكنها لا تصل إلى مستوى كبير أو مرتفع.

جاءت العبارة رقم (١) كأعلى عبارة في المحور الثاني التحديات الثقافية التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي ٢.٤٠ وانحراف معياري ٠.٦٣ والذي جاء بدرجة كبيرة، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن التفاوت اللغوي بين الطالبات يُعد أحد أبرز التحديات الثقافية التي تؤثر في كفاءة القيادة التربوية. حيث إن وجود فروقات كبيرة في المهارات اللغوية يؤدي إلى صعوبة في توحيد مستوى التعلم داخل الصفوف، ويزيد العبء على المعلمات والقيادة في وضع خطط علاجية وتوجيهية. كما يعكس هذا التحدي أثر الفروق الاجتماعية والثقافية بين الطالبات، ويستلزم تدخلاً قيادياً فعالاً لتقليص الفجوة وتحسين مخرجات تعلم اللغة العربية. وجاءت العبارة رقم (٢) "تدني درجات الطلبة في الاختبارات الوطنية (نافس) في مجال اللغة العربية" في المرتبة الثانية كأعلى عبارة في المحور الثاني التحديات الثقافية التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي ٢.٣٣ وانحراف معياري ٠.٦٥ وبدرجة متوسطة. وتعكس هذه النتيجة إدراكاً واضحاً من المشاركين بأن تدني نتائج الطلبة في اختبار "نافس" الوطني في اللغة العربية يمثل مؤشراً مقلقاً لأداء المدارس، وله ارتباط مباشر بكفاءة القيادة التربوية، فهذا الضعف يعكس تحديات ثقافية وتعليمية داخل

المدرسة حيث إن وجود فروقات كبيرة في المهارات اللغوية يؤدي إلى صعوبة في توحيد مستوى التعلم داخل الصفوف، ويزيد العبء على المعلمات والقيادة في وضع خطط علاجية وتوجيهية. كما يعكس هذا التحدي أثر الفروق الاجتماعية والثقافية بين الطالبات، ويستلزم تدخلًا قياديًا فعالًا لتقليص الفجوة وتحسين مخرجات تعلم اللغة العربية.

كما جاءت اقل عبارتين على الترتيب التالي تنازليًا:

العبارة رقم (٧) " تعذر تنفيذ المهمات والأنشطة اللغوية " والتي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٢٠٠٨ وانحراف معياري ٠.٧٠. والعبارة رقم (٨) "تزايد التحديات التي تواجه ترسيخ الهوية الوطنية في الأنشطة المدرسية عامًا بعد عام" والتي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٢٠٠٥ وانحراف معياري ٠.٧٣. وتشير هاتان النتيجةتان إلى أن أفراد العينة لا يرون هذين العاملين على أنهما يشكلان تحديات ثقافية رئيسة تؤثر على كفاءة القيادة التربوية، مقارنةً ببقية العبارات الأخرى في هذا المحور. بالنسبة للعبارة (٧)، فإن انخفاض المتوسط الحسابي يدل على أن القيادات التربوية لا تجد صعوبة كبيرة في تنفيذ المهمات والأنشطة المرتبطة باللغة، ما قد يعكس توفر الإمكانيات، أو كفاءة المعلمات، أو تنظيم البرامج بطريقة تتناسب مع قدرات الطالبات. كما قد يشير إلى أن العوائق التي تحول دون تنفيذ هذه الأنشطة ليست مؤسسية بقدر ما هي ناتجة عن عوامل ظرفية محدودة التأثير. أما العبارة (٨)، فإن انخفاض درجة الموافقة عليها يعكس أن المشاركين لا يعتبرون التحديات المرتبطة بترسيخ الهوية الوطنية من أكثر التحديات الثقافية حضورًا أو تأثيرًا على مستوى القيادة التربوية. وقد يدل ذلك على أن الجهود الوطنية المبذولة لتعزيز الهوية في البيئة المدرسية بدأت تؤتي ثمارها، أو أن القيادة التربوية تنجح نسبيًا في دمج هذه القيم ضمن الأنشطة، وبالتالي لم تعد تواجهها كتحدٍ بارز. وتباين نتيجة الدراسة للمحور الثاني والتي جاءت بدرجة متوسطة مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (٢٠١٦)، التي كشفت عن وجود تحديات ثقافية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤١ وانحراف معياري ٠.٦٥، مما يشير إلى إدراك أعلى للتحديات الثقافية وتأثيرها السلبي على كفاءة القيادة التربوية في السياق الذي تناولته الدراسة. كما تختلف أيضًا نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة الضبعان (٢٠١٦)، التي أظهرت وعيًا مرتفعًا لدى القيادات التربوية

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

بالتحديات الثقافية التي تواجه الهوية الوطنية، حيث بلغ متوسطها الحسابي ٣.٣٠ وانحرافها المعياري ٠.٦٢، وهو ما يعكس مستوى أعلى من التحدي مقارنة بما أظهرته نتائج الدراسة الحالية. وبذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تعبر عن مستوى معتدل من إدراك التحديات الثقافية، مما قد يرتبط باختلاف السياق الزمني أو البيئي، أو بمدى وعي أفراد العينة بهذه التحديات في بيئة المدارس الحكومية بمدينة الرياض. وعند مقارنة هذه النتائج بنتائج دراسة الضبعان (٢٠١٦) وتحديداً محور اللغة العربية، الذي جاء بمتوسط حسابي ٢.٩٤ وانحراف معياري ٠.٤٠٩، يتبين أن التحديات المتعلقة باللغة العربية لدى عينة دراسة الضبعان كانت أكثر وضوحاً وشدة مقارنة بما رُصد في الدراسة الحالية، ويُشير هذا الفرق إلى أن القيادات التربوية في دراسة الضبعان أبدت إدراكاً أعلى لأهمية التحديات المرتبطة باللغة العربية، سواء من حيث تراجع استخدامها في البيئة التعليمية أو تأثيرها على الهوية الثقافية للمدرسة، بينما قد يُعزى انخفاض المتوسط في الدراسة الحالية إلى اختلاف في مستوى الوعي أو التقدير لهذه التحديات لدى عينة الدراسة. وبذلك، يمكن القول إن اللغة كعنصر ثقافي تشكّل محوِّراً جوهرياً في التحديات الثقافية التي تواجه القيادات التربوية، إلا أن درجة إدراك هذه التحديات قد تختلف تبعاً للسياق الزماني أو المكاني أو الخصائص المهنية لعينة الدراسة.

إجابة السؤال الثالث: سبل التغلب على التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة

القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور سبل التغلب

على التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية

بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات للمرحلة الابتدائية.

العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
	بدرجة كبيرة		بدر جة متوسطة		بدرجة ضعيفة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١ يجب العناية باللغة العربية من خلال العناية باختيار معلمي اللغة العربية وتطويع مستواهم.	٧٦	٦٩.٧	٢٨	٢٥.٧	٥	٤.٦	٢.٥٦	٠.٥٧	١	بدر جة كبيرة

أ/ لمياء بدر مجرى العتيبي، د/ ماجدة مصطفى عبد الرازق

٢	تعزيز الهوية الوطنية عن طريق البرامج والأنشطة.	٦٧	٦١.٥	٣٦	٣٣.٠	٦	٥.٥	٢.٥٦	٠.٦٠	٢	بدر كبيرة
٣	الحرص على اختيار القيادات التربوية التي تتمتع بالوعي لخطورة التحديات الثقافية التي تواجه التعليم في وطننا	٧٠	٦٤.٢	٣٠	٢٧.٥	٩	٨.٣	٢.٥٦	٠.٦٤	٣	بدر كبيرة
٤	إعادة النظر في البنى الإدارية بما يحقق مرونة وسرعة في اتخاذ القرار	٥٩	٥٤.١	٤٦	٤٢.٢	٤	٣.٧	٢.٥٠	٠.٥٧	٤	بدر كبيرة
٥	تمكين القادة التربويين من اتخاذ قرارات عاجلة ضمن حدود واضحة	٥٤	٤٩.٥	٤٨	٤٤.٠	٧	٦.٤	٢.٤٣	٠.٦١	٥	بدر كبيرة
٦	إنفاذ ورش عمل للقائدات التربوية لتعريفها بالتحديات وسبل مواجهتها.	٥٧	٥٢.٣	٤٠	٣٦.٧	١٢	١١.٠	٢.٤١	٠.٦٨	٦	بدر كبيرة
٧	اعتماد أنظمة إلكترونية حديثه لمتابعة المراسلات والتقارير	٥١	٤٦.٨	٤٩	٤٥.٠	٩	٨.٣	٢.٣٩	٠.٦٤	٧	بدر كبيرة
٨	إنشاء قنوات تواصل فعالة وسريعة بين القادة والمعلمين والجهات العليا.	٥١	٤٦.٨	٤٦	٤٢.٢	١٢	١١.٠	٢.٣٦	٠.٦٧	٨	بدر كبيرة
المتوسط الحسابي العام											بدرجة كبيرة
٢.٤٨											٠.٦٢

من خلال النتائج الموضحة بجدول (٣) حيث تراوحت عبارات المحور بمتوسط حسابي (٢.٦٥ : ٢.٣٦) وانحراف معياري (٠.٥٧ : ٠.٦٧) والتي تشير جميع العبارات بدرجة كبيرة على أداة الدراسة ، وجاء المتوسط الحسابي العام للمحور بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وانحراف معياري (٠.٦٢) والتي تشير الى بدرجة كبيرة على أداة الدراسة. وجاءت العبارة رقم (١) "يجب العناية باللغة العربية من خلال العناية باختيار معلمي اللغة العربية وتطوير مستواهم" بمتوسط حسابي ٢.٥٦ وانحراف معياري ٠.٥٧ كأعلى عبارة لمحور سبل التغلب على التحديات التي تؤدي الى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمين للمرحلة الابتدائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن من أهم سبل

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

التغلب على التحديات الثقافية التي تواجه القيادة التربوية هو التركيز على الارتقاء بكفاءة معلمي اللغة العربية، بدءًا من عمليات الاختيار والتعيين، ووصولًا إلى التطوير المهني المستمر. ويعكس ذلك وعيًا بدور المعلم في تحسين المستوى اللغوي للطلّابات، وتقليص التفاوت في المهارات، مما ينعكس إيجابًا على نواتج تعلم اللغة العربية. وبالتالي يعزّز من كفاءة المدرسة وفاعلية القيادة التربوية. بينما جاءت العبارة رقم (٢) " تعزيز الهوية الوطنية عن طريق البرامج والأنشطة." في المرتبة الثانية لمحور سبل التغلب على التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات للمرحلة الابتدائية بمتوسط حسابي ٢.٥٦ وانحراف معياري ٠.٦٠. تعكس هذه العبارة إيمانًا قويًا من القيادات التربوية بأن أحد الحلول الفاعلة لمواجهة التحديات الثقافية هو ترسيخ الهوية الوطنية لدى الطالّابات من خلال دمجها في الأنشطة والبرامج المدرسية. ويُعد هذا النهج داعمًا لتعزيز القيم والانتماء الوطني، مما يسهم في تنمية شخصية الطالبة المتوازنة ثقافيًا، ويخلق بيئة مدرسية متماسكة ثقافيًا واجتماعيًا. كما أن هذا التوجه يتماشى مع السياسات الوطنية التي تؤكد على أهمية الهوية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما جاءت أقل عبارتين على الترتيب التالي تنازليًا: العبارة رقم (٧) "اعتماد أنظمة إلكترونية حديثة لمتابعة المراسلات والتقارير" والتي جاءت بمتوسط حسابي ٢.٣٩ وانحراف معياري ٠.٦٤، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لم يُبدوا درجة عالية من الاتفاق على أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية الحديثة يُعد أولوية في التغلب على التحديات التنظيمية. وقد يُفهم من ذلك أحد أمرين: إما أن هذه الأنظمة موجودة بالفعل وتُستخدم بشكل مقبول في المدارس، مما يجعلها غير مُلحّة كحل جديد، أو أن أفراد العينة يرون أن الحلول الأكثر فاعلية يجب أن تبدأ من إعادة تنظيم المهام والصلاحيات وتطوير الكوادر البشرية، قبل التركيز على الأدوات التقنية. والعبارة رقم (٨) " إنشاء قنوات تواصل فعالة وسريعة بين القيادة والمعلمات والجهات العليا" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٢.٣٦ وانحراف معياري ٠.٦٧. مما يشير إلى أن المشاركين لا يعتبرون تحسين قنوات التواصل أحد السبل ذات الأولوية في معالجة التحديات التنظيمية أو الثقافية. قد يُعزى ذلك إلى رضا نسبي عن مستوى التواصل الحالي، أو إلى أن القصور في كفاءة

القيادة لا يُعزى بالضرورة إلى ضعف التواصل، بل إلى عوامل أخرى مثل تراكم الأعباء أو غياب التمكين الإداري. كما أن انخفاض المتوسط قد يدل على أن التواصل – حتى إن تم تحسينه – لن يكون كافياً في حد ذاته ما لم يُرافقه دعم تنظيمي وإجرائي فعال.

جدول (٤) قيمة (ت) بين المديرات والمعلمات في التحديات التي تؤدي إلى

ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المديرات	٥٥,٧٨	٥,٠٣	٠,٣٧٨	٠,٧٠٩
المعلمات	٥٦,٣٦	٧,٣٩		

يتضح من جدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات والمعلمات حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٣٧٨) عند مستوى دلالة (٠,٧٠٩) لذا يتضح عدم وجود فروق بين المديرات والمعلمات في التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أولاً : خلاصة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن محور التحديات التنظيمية التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، والانحراف المعياري (٠,٦٤). جاءت التحديات الثقافية التي تواجه القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٦٧)، مما يشير إلى إدراك معتدل لوجود تحديات تتعلق بالهوية الوطنية، واللغة العربية. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لعبارة محور "سبل التغلب على التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض"، من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الابتدائية، بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢). وتدل هذه النتائج على أن سبل التغلب على تلك التحديات أُقرت بدرجة كبيرة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً من قبل مديرات المدارس والمعلمات لوجود سبل عملية يمكن من خلالها تجاوز التحديات المرتبطة بضعف القيادة التربوية.

ثانياً : توصيات الدراسة :بناء على نتائج الدراسة

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

- تعزيز الدعم المؤسسي للقيادات التربوية: توصي الدراسة بضرورة تفعيل الدعم الإداري والقيادي من الجهات العليا لتمكين القادة التربويين من تنفيذ قراراتهم بثقة وفاعلية، يشمل ذلك وضع آليات تنظيمية واضحة تضمن استقلالية القيادات في اتخاذ القرار ضمن حدود الصلاحيات المحددة.
- الاهتمام بتطوير قنوات التواصل الإداري: تُوصى الجهات التعليمية بإنشاء وتطوير قنوات تواصل فعالة وسريعة بين القيادة المدرسية والمعلمات والجهات العليا، وذلك من خلال اعتماد وسائل تقنية تفاعلية، وتوفير تغذية راجعة مستمرة تعزز بيئة العمل وتحدّ من العوائق التنظيمية.
- التحول الرقمي الفعّال في متابعة المراسلات والتقارير: تدعو الدراسة إلى إعادة تقييم استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في المدارس الحكومية، وضمان تكاملها مع المهام الإدارية والتنظيمية، كما توصي بتأهيل الكوادر التربوية على استخدام هذه الأنظمة بفعالية، بما يسهم في رفع الكفاءة وتقليص الوقت والجهد.
- تعزيز برامج ترسيخ الهوية الوطنية في البيئة المدرسية: توصي الدراسة بتكثيف الجهود لترسيخ الهوية الوطنية من خلال دمج القيم الوطنية في الأنشطة المدرسية والبرامج اللاصفية، مع ضرورة تطوير آليات قياس أثر تلك البرامج بشكل دوري لضمان فعاليتها.
- تفعيل الأنشطة اللغوية وتحسين بيئة تنفيذها: تؤكد الدراسة أهمية معالجة العوائق التي تحول دون تنفيذ الأنشطة اللغوية، وتدعو لتوفير موارد بشرية ومادية داعمة لهذه الأنشطة، كما توصي بتشجيع المعلمين على توظيف أساليب تعليمية حديثة تحفّز الطلبة على التفاعل مع اللغة العربية.
- تأهيل القيادات التربوية لمواكبة التغيرات الحديثة: توصي الدراسة بتكثيف برامج إعداد وتطوير القيادات التربوية بما يتناسب مع طبيعة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، ويشمل ذلك التركيز على المهارات القيادية التحولية والقدرة على إدارة التغيير واتخاذ القرار.

ثالثاً : مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه القيادات التربوية في مراحل دراسية أخرى (المتوسطة والثانوية).
- تنفيذ دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية فيما يتعلق بكفاءة القيادة التربوية والتحديات المرتبطة بها

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عصبه، خالد؛ حسين، محمود. (٢٠٢١). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية: ٣(١). ١٣١-١٦٤.
- آل صليح، جابر. (2020). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي . المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج https://edusohag.journals.ekb.eg/article_85251.html.
- بختي، آمال. (٢٠١٥). القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة . [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة تلمسان.
- بكار، عبد الكريم (٢٠٠٨). العولمة، طبيعتها، وسائلها، تحدياتها، التعامل معها. عمان: دار الإعلام.
- الثبتي، ياسر. (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف . مجلة القراءة والمعرفة . ١٨٤.
- جراد، مستورة. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية: ١٦. ٣٨٩-٣٩٨.
- الحارثي، صلاح. (٢٠٠١). دور التربية الإسلامية في مواجهة التحديات الثقافية للعولمة. [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى.
- الحريري، أحمد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية. ١٦٩(٤).
- حسان، محمد. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. الأردن: دار المسيرة.

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

- حميد، منيرة (٢٠٢٣). التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظرهم. المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والإبداع التربوي.
- الحميدي، منال. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة الطائف. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية: ٥ (١٩). ٥١٩-٥٧٧.
- حمائل، حسين. (٢٠١٨). المشكلات الادارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات: ٨ (١). ١٢٠-١٤٥.
- الخلفي، فوزية. (٢٠٢٤). الصفات القيادية الناجحة في الإسلام: سليمان عليه السلام أنموذجًا. مجلة حولية كلية أصول الدين والدعوة: ٣٣. ١-٥٥.
- الديحاني، سلطان؛ العازمي، مها. (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية: ١ (٢). ٢٥٥-٢٩٠.
- الزعبي، محمد؛ البطاينة، محمد. (٢٠١٤). القيادة الإدارية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزهراني، أمل. (٢٠٢٢، ١٥-١٧ مارس). التحديات البيئية والثقافية التي تواجه القيادة التربوية في المنطقة العربية. ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتعليم والتكنولوجيا. الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.
- السعود، حسني. (٢٠٢٢). أثر البيئة العامة في تطوير الإدارة التربوية. مجلة العلوم التربوية. ٤٩ (١). ٥١٣-٥٤٩.
- شحاته، حسن. النجار، زينب. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- شفيق، محمد. (٢٠٠٠). البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. المكتبة الاجتماعية: الإسكندرية.

- الشهري، محمد. (٢٠٠٨): مدى إسهام معلم المرحلة الثانوية في مواجهة التحديات الثقافية للعولمة. [رسالة ماجستير]. جامعة أم القرى.
- الضبعان، شلاش. (٢٠١٦). مستوى وعي القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية بالتحديات الثقافية التي تواجه مؤسسات التعليم. مجلة كلية التربية. ١٦٩ (٣).
- طشطوش، هائل. (٢٠٠٩). أساسيات في القيادة والإدارة. اربد: دار الكندي.
- عابدين، محمد. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.
- عبدالملك، طلال. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، منيرة. (٢٠٢٤). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض وسبل التغلب عليها مجلة الدراسات التربوية والإنسانية: ١٥ (١). ١٩٧-٢٣٨.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- العساف، أحمد. (١٤٢٣). مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض: المفكرة الدعوية.
- العساف، أحمد. (٢٠٠٠). مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض: المفكرة الدعوية.
- عساف، محمود. (١٩٧٦). أصول الإدارة. الرياض: الناشر العربي.
- علي، خيرية. (٢٠٢٣). دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية في المؤسسات التربوية والتعليمية. مجلة القرطاس: ٢ (٢٢). ٢٠ - ٣٦.
- علي، عبدالمحسن. (٢٠١٨). أسس القيادة الناجحة في ضوء القرآن الكريم. مجلة حولية كلية أصول الدين والدعوة: ٢٢ (٣). ١٩٤١-٢١٠١.
- علي، عصام؛ الفايدي، ايمان. (٢٠٢٤). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة بنغازي. مجلة آفاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية: (١). ١٦٠-١٧٤.

التحديات التي تؤدي إلى ضعف كفاءة القيادة التربوية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

- العنزي، فهد (٢٠٠٧). تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العويني، سلطان. (٢٠٢٣). معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة: ٢٣ (٢٥٦). ١٥٩-١٩٠.
- فارس، خالد. (٢٠١٥، ٢٠ فبراير). نموذج القيادة في القرآن مقارنة بالعلم الحديث. لينكد ان. <https://2u.pw/kUtvP>
- فريدة، قصري. (٢٠٢٢). مدخل إلى علم الإدارة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجزائر.
- الفهمي، مرزوق. (٢٠٢٠). دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة القراءة والمعرفة: ٢٠ (١). ١٥-٤٤.
- القبلي، عناية. (٢٠١٥). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي. القاهرة: شركة أمان للنشر والتوزيع.
- القحطاني، مبارك. (٢٠١٦). أبرز التحديات المستقبلية التي تواجه القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٧٠ الجزء الأول)، ٤٧٥-٤٧٧.
- كريري، ابتسام. (٢٠١٧). التحديات المعاصرة في مجالي التربية والتعليم. [مقرر دراسي]. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- المرزوق، إحسان. (٢٠٠٧): القيم ومظاهرها السلوكية، الكويت: وزارة التربية.
- مقبل، عالية. (٢٠١٨). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره. المجلة العربية للنشر العلمي: ١. ٢-١٢.
- نجم، نجم. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب. (٢٠٠٠). التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين. غزة: مطبعة المقداد.

- النعيم، مشاري. (٢٠٠١). تحولات الهوية العمرانية ثنائية الثقافة والتاريخ. مجلة دراسات الوحدة العربية: ١(٩).
 - هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٣). المملكة العربية السعودية: هيئة تقويم التعليم والتدريب.
 - وزارة التعليم. (٢٠٢٥). مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار. <https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/gstats.aspx>. تاريخ الوصول (٣٠، ١، ٢٠٢٥).
- المراجع الأجنبية:

— Aina, O. S. (2022). The role of educational leadership in the professional learning community. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*: 4(2), 233-248.