

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

إعداد الدكتور

حسن بن عبدالعزيز الداود

(أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة شقراء)

ملخص البحث

هدفت الدراسة التي طُبقت في مدينة الرياض إلى تحديد البرامج التدريبية المناسبة لإعداد القادة التربويين وتأهيلهم للاختبارات المهنية التي ينظمها المركز الوطني للقياس، ورفع مستوى التأهيل للقادة التربويين بالميدان التعليمي، وتحديد الأولويات في تقديم البرامج التدريبية التي يحتاجها القادة التربويين.

وسعت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لإعداد القادة التربويين ومعرفة درجة توافرها في القادة التربويين الذين هم على رأس العمل، حيث كانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

١- ما درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.

٢- ما البرامج التدريبية التي يحتاجها القائد التربوي لتحقيق الكفايات المهنية. وللوصول إلى نتائج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وتم تحديد مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (٣٩) مشرفاً تربوياً كمجتمع للبحث، واستخدم المنهج الوثائقي في تحليل وثيقة المعايير المهنية التي أعدها المركز الوطني للقياس لمعرفة المحاور التي تضمنها المعيار، وبعد التحليل واستخدام الأساليب الإحصائية تبين أن أهم البرامج التدريبية التي يحتاجها القائد التربوي لاجتياز الاختبارات المهنية هي في مجالات التنظيم البيئي للعمل

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

المدرسي و القيادة المدرسية ،وأوصت الدراسة بضرورة الحاق القادة التربويين والوكلاء بدورات متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والدعم والتطوير، والنمو المهني، و المشاركة والتواصل، والقيم، وأنظمة العمل المهنية كمهارة التقويم الذاتي وتحليل نتائج الاختبارات، ، مع تكليفهم بتنفيذ قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة والطلاب وأولياء الأمور.

Abstract

The study, which was implemented in Riyadh, aims to identify the appropriate training programs for the preparation of educational leaders and their qualifying them to pass the professional tests organized by the National Center for Performance Measurement (NCPM), raising the level of qualification for educational leaders in the field of education, and prioritizing the training programs needed by educational leaders.

The study sought to identify the training needs for the preparation of educational leaders and the degree of availability of educational leaders who are on the job. The study poses the following questions:

1. What is the degree of achievement of professional competencies in educational leaders from the point of view of school administration supervisors?
2. What are the training programs needed by the educational leader to achieve professional competencies?

To reach the study findings, the researcher used the descriptive survey method and questionnaire. The research community was determined as 39 educational supervisors from the Riyadh region. The documentary approach was used to analyze the professional standards document prepared by the NCPM to identify the axes included in the standard. After applying analysis and statistical methods, it has been found that the most important training programs needed by the educational leader to pass the professional tests lie in the areas of environmental organization for school work and school leadership.

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

The study recommends that educational leaders and deputies should be assigned specialized courses in strategic and operational planning. It also recommends the assessment of the school reality, building its tools, support, development, professional growth, participation, communication, values and professional work systems, such as self-assessment skills, analysis of test results, practical training on e-learning methods, programs that support e-learning and virtual classrooms. The study further recommends considering the activation of such methods and systems in schools as evaluation points for educational leaders and agents, while assigning them to implement job satisfaction measurements for school staff, students and parents.

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

إعداد الدكتور

حسن بن عبدالعزيز الداود

(أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد)

كلية التربية - جامعة شقراء)

مقدمة

أدركت الأنظمة التعليمية أهمية إعداد القادة التربويين لتكون لديهم القدرة على استخدام طرق وأساليب الإدارة الحديثة في تسيير العمل التربوي والتعليمي ، واهتمت باختيار القيادات التربوية وتدريبها وإكسابها المهارات والقدرات المختلفة التي تجعلها قادرة على الارتقاء بمستوى الأداء واعتبرت أن قائد المدرسة ركيزة أساسية من ركائز تحسين العملية التعليمية وعاملاً هاماً في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مخرجاتها ، وفي ضوء التحديات والتغيرات في المجتمعات وتطور أساليب الإدارة المدرسية ومتطلباتها زادت المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة وأصبح التوجه التربوي والعالمي نحو أهمية وجود القائد التربوي الذي يستطيع قيادة المدرسة وإدارة مرافقها بفعالية عالية أمراً ضرورياً . (محمد. ٤٣٤هـ) .

وفي ظل هذه التوجهات، فقد صُممت معايير لمديري ومديرات المدارس تركز على قيادة المدرسة بطريقة احترافية، وبناء قواعد سليمة، يتم من خلالها تحقيق معايير تتوافق مع المعايير الدولية في إطار المتطلبات المحلية لجميع جوانب العملية التعليمية، وتفرض على المديرين القيام بدور قيادي، يتحلى برؤية تسمح لهم بوضع خطط مدرسية تسعى إلى تحقيق التميز والعدالة وضمان تحقيق الأهداف.

كما أن هذه المعايير لم تغفل السمات الخاصة اللازمة لمديري المدارس ضمن مهاراتهم المهنية، ومنها استخدام أساليب ووسائل حلّ المشكلات على نحو فعال،

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

والأخذ بزمam المبادرة والتحلي بالاستقلالية، وتحفيز وتطوير دعم الأفراد والمجموعات، والتعاون والمشاركة في مدّ جسور التواصل بين المدرسة والمجتمع، والقدرة على تقديم، واستقبال الملحوظات والآراء الإيجابية والسلبية، إضافة إلى القدرة على قيادة عمليات التغيير بحيث تكون المدرسة جزءاً لا يتجزأ من مجتمع المعرفة.

وقد أخذ في الاعتبار أن تقيس هذه المعايير والمؤشرات المعارف والمهارات والكفايات والقيم الواجب توافرها لدى جميع مديري ومديرات المدارس، وأن تكون جزءاً من عملية التطوير المهني المستمر للقيادات التربوية للمدارس. وتسهم في تسليط الضوء على المهارات المهنية التي تتضمن العلاقات التفاعلية في البيئة المدرسية، وكيفية التطوير المهني للأفراد وللمجموعات، لبناء وتعزيز المجتمع القائم على التعلم والمعرفة والتطوير المستمر.

ولتحقيق هذه الكفايات في القادة التربويين وتأهيلهم لمهام عملهم بطريقة علمية وسليمة قدمت هذه الدراسة عدد من البرامج التدريبية في ضوء هذه الكفايات المهنية لتسهم مع خبراتهم الميدانية في إعداد القائد التربوي وتساعد في اجتياز الاختبارات المهنية التي يعدها المركز الوطني للقياس، حيث يعد اجتيازها شرط من شروط الترشيح لووكالة وقيادة المدرسة التي وضعتها وزارة التعليم. (المركز الوطني للقياس. ٥١٤٣٥)

مشكلة الدراسة

اشترطت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للترشيح للوظائف القيادية كالإشراف التربوي وإدارة المدرسة ووكالتها عدد من الشروط ومن ضمنها التقديم على الاختبارات المهنية التي يعدها المركز الوطني للقياس والحصول على درجة تؤهل للمنافسة أثناء الترشيح، فقد صدر التعميم الوزاري رقم (٣٥٥٥٥٢٥٨) وتاريخ ٥١٤٣٥/٠٣/٢٥ بتطبيق الاختبارات المهنية على المعلمين والمعلمات، ثم تلاه تعميم

معالي نائب الوزير رقم (٣٦١٢٣٢٤٧٨) وتاريخ ٢٤/٠٦/١٤٣٦ هـ حيث تضمن البند خامسا "سيكون أداء الاختبارات المهنية في العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ إلزاميا لجميع المشرفين والمشرفات وقادة المدارس من مديرين ومديرات ووكلاء ومساعدات والمرشدين والمرشدات سواء الجدد منهم أو من هم على رأس العمل ولم يجتزا الاختبار سابقا".

وقد أعد المركز الوطني للقياس معايير للكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس وتم بناء اختبار يهدف إلى ضمان انتقاء الأفضل من المرشحين للإدارة المدرسية وتحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث يتناول الاختبار جميع المحاور والمجالات التي تناولتها معايير الكفايات المهنية وهي مجالات التنظيم البيئي للعمل المدرسي والقيادة المدرسية والدعم والتطوير والنمو المهني والمشاركة والتواصل والقيم وأنظمة المهنية . (المركز الوطني للقياس. ٥١٤٣٥).

ونظرا لإحجام القادة التربويين عن التقدم لهذه الاختبارات، حيث بلغ عدد القادة التربويين في مدارس البنين بمنطقة الرياض (١٣٨٠) قائدا تربويا و(١٤١٥) وكيلة وبلغ عدد المكلفين في عام ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ (١٦٣) قائدا تربويا ومن الوكلاء (٣١١) وكيلة، ولم يحقق شرط الاختبارات المهنية إلا عدد قليل منهم حسب إفادة شعبة القيادة التربوية أثناء مقابلة الباحث لمدير الإدارة رغم تأكيد الوزارة على تطبيق جميع المعايير والاشتراطات . (تعليم الرياض. ٥١٤٣٨)، مما دفع بالوزارة إلى السماح بالتعيين هذا العام للقادة التربويين في المدارس فقط بدون اجتياز الاختبارات المهنية مع التأكيد على استمرار الشرط في الأعوام القادمة.

ولأهمية إمام القائد التربوي بالكفايات المهنية التي تساعده في تأدية عمله وتحقق أهداف التعليم وفق المرحلة التطويرية التي تجريها الوزارة كان من الضروري مساعدته في سبل الإمام بها عن طريق التدريب، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن العبء الأكبر في تحقيق أهداف التعليم وغاياته ومقاصده يقع على مدير المدرسة وأنه من الضروري الاهتمام برفع كفاياته المهنية وتطوير قدراته، حيث أشارت دراسة

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

الحداد (٢٠١٠) إلى أن مدير المدرسة لابد أن يتمتع بقدر كافٍ من القدرات والكفايات التعليمية لكي يقوم بجميع أدواره بكل كفاءة واقتدار في ضوء المعايير المطلوبة في التعليم العام ، وأشارت دراسة (Dean .٢٠١٠) إلى أن وجود مدير ذو كفاءة عالية يعتبر مدخلا مهما في تأهيل المعلمين وتنميتهم فكريا ومهنيا ، وهذا ما أكدته دراسة كل من ودراسة (الشهري . ٢٠٠٩) ودراسة (الحكمي . ٢٠٠٣) إلى أن هناك علاقة بين مستوى الكفايات المهنية الأساسية لدى مدير المدرسة والمشاركة في صنع القرارات لدى المعلمين ، واتقانهم لمهارات التواصل والتعلم الذاتي والتفكير الناقد واكتساب المهارات في العمل والإنتاج لضمان الجودة في تحسين المخرجات .

ولأهمية اكتساب القادة التربويين للكفايات المهنية وتدريبهم وإعدادهم لهذه الاختبارات وتحقيق الهدف منه يأتي السؤال الرئيس لهذه الدراسة: ما البرامج التأهيلية التي يحتاجها القادة التربويون لرفع الكفايات المهنية لديهم مما يمكنهم من اجتياز الاختبارات المهنية ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية كما يلي :

أسئلة الدراسة

١. ما درجة تحقق الكفايات المهنية الواردة في معيار الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس التي أعدها المركز الوطني للقياس بوزارة التعليم في القادة التربويين من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ؟.
٢. ما البرامج التدريبية التي يحتاجها القادة التربويين لتحقيق الكفايات المهنية الواردة في معيار الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس التي أعدها المركز الوطني للقياس بوزارة التعليم ؟.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- معرفة مدى تحقق الكفايات المهنية الواردة في معيار الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس التي أعدها المركز الوطني للقياس بوزارة التعليم في القادة التربويين لتحديد البرامج التدريبية المناسبة لهم وتأهيلهم للاختبارات المهنية التي ينظمها المركز الوطني للقياس .
- 2- رفع مستوى التأهيل للقادة التربويين بالميدان التعليمي.
- 3- تحديد الأولويات في تقديم البرامج التدريبية التي يحتاجها القادة التربويين .

أهمية الدراسة

أسهمت هذه الدراسة في الآتي :

1. قد تساعد الدراسة القادة التربويين في اجتياز الاختبارات المهنية التي يعدها المركز الوطني للقياس .
2. تأمل أن تساعد الدراسة في إكساب القادة التربويين للمهارات اللازمة لإدارة المدارس بكفاءة عالية .
3. تقديم المساعدة للقائمين على مركز التدريب في إدارة التدريب التربوي بمنطقة الرياض لتحديد البرامج التدريبية للقادة التربويين التي تساعد في رفع الكفايات المهنية لديهم .

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ .
- الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على مشرفي القيادة التربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض .

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

الحدود الموضوعية : هذه الدراسة تستهدف مدى امتلاك القيادات التربوية بالمدارس للمعايير المهنية الواردة في معيار الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس التي أعدها المركز الوطني للقياس بوزارة التعليم .

مصطلحات الدراسة

البرامج التدريبية :

يعرف التدريب بأنه "عملية منظمة محورها الفرد في مجمله ،يهدف إلى إحداث تغيرات في سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد الذي يؤدي العمل والمنظمة والمجتمع". (عبدالوهاب، ١٩٨٥ م).
والاحتياجات التدريبية هي الضعف أو النقص الكمي والكيفي في المعلومات العامة والخاصة والمهارات الفردية والجماعية والاتجاهات والقيم والدوافع والحوافز والتهيؤ النفسي والفعلية والذي تؤدي محصلته إلى انخفاض مستوى الأداء . " (باشات ، ١٩٨٧م).

الكفايات المهنية :

تعرف الكفايات المهنية بأنها " المقدرة على أداء مهارات معينة تتعلق بعمل معين بالشكل المطلوب. (Drake & Miller 1982)
وتعرف إجرائياً بأنها المعارف والمهارات والقيم الواجب توفرها لدى جميع القادة التربويين لتحقيق اختبارات الكفايات المهنية التي يقيمها المركز الوطني للقياس.

الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً/ الإطار النظري والدراسات السابقة

١ / المعايير المهنية للقادة التربويين

تبنت وزارة التعليم وبالتعاون مع المركز الوطني للقياس والتقويم مسؤولية إعداد معايير مهنية تساهم في تطوير مهارات القيادات التربوية بما يتلاءم مع خطط تطوير الميدان التعليمي التي تسعى لها الوزارة من خلال مشروع تطوير ولذلك تم العمل على إعداد معايير مهنية للقادة التربويين تتناسب مع خطط التطوير وفق منهجية علمية استندت على عدد من المنطلقات.

١-١ / منهجية إعداد المعايير:

تمّ الرجوع لإعداد المعايير المهنية للقادة التربويين إلى عدد من المصادر المحلية والعالمية لتكون بمثابة خلفية علمية يستخلص منها ما يستفاد منه لبناء هذه المعايير، ومن هذه المصادر وفق ما ورد في المعايير المهنية التي أعدها (المركز الوطني للقياس ، ٥١٤٣٥) ما يلي :

- ١ - وثيقة سياسة التعليم للمملكة العربية السعودية.
 - ٢ - دليل القيادة المدرسية (برنامج تطوير المدارس / مشروع تطوير) .
 - ٣ - وثيقة المعايير التربوية لعناصر العملية التعليمية التي أعدتها وزارة التعليم /الإدارة العامة للقياس والتقويم .
 - ٤ - المعايير المهنية الوطنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية.
 - ٥ - الصلاحيات المعتمدة لمدير ومديرة المدرسة (وزارة التعليم ، ٥١٤٣٧) .
 - ٦ - النماذج العالمية للمعايير المهنية لمديري المدارس.
- وقد تمت الاستفادة من النماذج العالمية في بلورة المعايير المهنية لمديري ومديرات المدارس، وكان من نتائج إعداد المعايير التي تتكون منها المجالات العامة للمعايير المهنية الآتية:

- ١ - تحسين عمليات التعليم والتعلم.

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

٢ - التنظيم البيئي للعمل المدرسي.

٣ - القيادة المدرسية.

٤ - الدعم والتطوير.

٥ - التنمية المهنية.

٦ - المشاركة والتواصل.

٧ - القيم والأنظمة المهنية.

وقد اشتملت هذه المجالات على عدد من المعايير والمؤشرات كما يلي :

جدول رقم (١)

المؤشرات والمعايير المهنية الصادرة من المركز الوطني للقياس

عدد المؤشرات	المعايير	المجال	
٧	يوفر بيئة عمل داعمة ومحفزة.	التنظيم البيئي للعمل	١
٤	يراعي متطلبات السلامة.	المدرسي	
١٦	يقود عمليات التخطيط المدرسي.	القيادة المدرسية	٢
٩	يقود عمليات التغيير.		
١١	يمارس دور المشرف المقيم.		
٦	يلم بأبرز النظريات والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية.		
٨	يقود مدرسة المستقبل.		
٨	يقود عمليات التقويم الذاتي للمدرسة.	الدعم والتطوير	٣
١١	يدعم عمليات التعليم		
١٤	يحسن ويطور بيئة التعلم		
٥	يهتم بتطوير معارفه وصقل مهاراته المهنية	عمليات قيادة التقويم الذاتي للمدرسة	٤
١٠	يوجد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير والتحسين		

د. حسن بن عبدالعزيز الداود

عدد المؤشرات	المعايير	المجال	
٧	يلتزم بمبدأ المشاركة وتوسيع فرص الحوار والمناقشة	المشاركة والتواصل	٥
٨	يجيد التواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي		
٨	يلتزم بالقيم والمبادئ الإسلامية		
٨	يلم بالنظم واللوائح الإدارية والتربوية	القيم والأنظمة المهنية	٦
٥	يقود التعليم كمهنة أخلاقية		
١٤٩	١٧	٦	المجموع

وهذه المعايير من وجهة نظر الباحث تشتمل على أهم المهام المنوطة بالقيادة التربويين ووكلاء المدارس والتي ورد ذكرها في الدليل التنظيمي الذي صدر من وزارة التربية والتعليم عام ١٤٣٧هـ .

٢ / التدريب أثناء الخدمة

يعتبر التدريب أثناء الخدمة من أهم المتطلبات اللازمة للعاملين في المنظمة بهدف تطوير وتحسين الأداء وزيادة المعارف والمهارات الوظيفية، ومهما كان المؤهل الذي حصل عليه القائد التربوي فهو بحاجة الى التدريب على الكفايات اللازمة لشغل هذه الوظيفة (شريف. ١٩٨٣م)، وقد نصت المادة رقم (٣٤) نظام الخدمة المدنية على ما يلي " يعتبر تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية سواء أكان داخل أم خارج أوقات الدوام الرسمي، وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال تخصصه"، لذا فقد اعتنت المؤسسات التعليمية بالاهتمام بالتدريب وأنشأت إدارات للتدريب التربوي في كل منطقة تعليمية بل أن بعض النظم التعليمية العالمية قد جعلته إلزامياً وخصصت له أياماً محددة كما في ألمانيا وإيرلندا والبرتغال والسويد وفنلندا والنرويج واليابان (حمود. ٢٠٠٢م) .

٢-١ / أهمية التدريب

يرى (تريسي. ٢٠٠٤م) أن التدريب يهدف إلى :

أ- تنمية مهارات مجموعات وفرق العمل اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

ب- تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال والواجبات والمهام المنوطة بهم .

ت- تنمية مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لتمكينهم من الاحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج على الرغم من المتغيرات التقنية ، أو التغيرات في الأجهزة أو الإجراءات أو الأساليب أو المنتجات أو السوق .

ث- إعداد عاملين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإشرافية أو الإدارية العليا في المنظمة .

ج- تحسين الإنتاجية لدى كل من الأفراد وفرق العمل .

ح- تشجيع التطوير الذاتي للعاملين ومشاركتهم في برنامج التعليم المستمر .

٢-٢ / أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرنامج

التربوي وذلك لأن:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية يشكل الأساس لكل عناصر العملية التدريبية، وأهمها عملية تحديد الأهداف التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً في تلك العمليات الفرعية.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية يوضح الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم .

ت- تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في التركيز على الأداء الأفضل، وهو الهدف الأساسي من التدريب في المنظمات .

ث- غياب تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة ، يؤدي إلى أن يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال . (ياغي، ١٤١٧ هـ) ، و(الطعاني، ٢٠١٢ م)،

لذلك يجب تحديدها وقياسها قياسا علميا دقيقا من أجل تحديد القدر المطلوب ،
وتزويد المتدربين المعلومات والمهارات والاتجاهات كما وكيفا.
ج- تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في تشخيص المشكلة، وفي عملية التخطيط لها،
وتبين مدى استحقاق البرنامج التدريبي من عدمه.

ويعتبر ضعف الإنتاجية والتطور الذي تشهده الإدارة التربوية وتأثير
التكنولوجيا الحديثة وانعكاساتها في أداء العمل في ظل تقادم الخبرات والمهارات لدى
الموظفين من أهم مبررات تحديد الاحتياجات التدريبية (ميرزا، ٢٠٠٧م) .

٢-٣/ طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تكاد تجمع أدبيات التدريب (عبدالوهاب، ١٩٨١م) و(فالوقي، ١٩٩٦م) و(ياغي
، ١٤١٧هـ) و(الطعاني، ٢٠١٢م) على أن تحديد الاحتياجات يتم عن طريق ثلاث
أوجه:

أ- تحليل التنظيم:

ويقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المنظمة ووظائفها
واختصاصاتها وسياساتها ولوائحها، وكفاءتها ومواردها البشرية، والمناخ السائد في
علاقتها.

ويهدف تحليل التنظيم إلى تحديد المواقع التنظيمية والإدارات أو الأقسام التي
يكون فيها التدريب ضرورياً.

ب- التحليل الوظيفي:

ويقصد به دراسة المهام والأعمال المختلفة التي تقوم بها المنظمة، وتحليل
محتويات الوظائف المختلفة، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها
والظروف المحيطة بها وكذلك تجمع معلومات عن المهارات والمعارف والقدرات
الضرورية لأدائها ، والمستويات المقبولة لذلك الأداء . والفائدة من تحليل العمل هو
إمكانية تحديد نوع التدريب المطلوب، وتقدير نوع المهارات والمعارف والصفات
المطلوبة لأداء العمل، أي أن تحليل العمل يساعد في تحديد مستويات التدريب على

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

أساس ما يفعل شاغل الوظيفة لأداء المهمة بطريقة فعالة، وكذلك فإنها تحدد الشروط اللازم توفرها في الشخص لدخول البرنامج التدريبي الملائم .
ج-تحليل الفرد:

ويقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى متوقعة ، ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يأتي:(المزايا الشخصية ،ومؤهلات شاغل الوظيفة ،والخبرات العلمية والعملية ، والأنشطة التدريبية التي شارك فيها ،أو التي خطط لها ونفذها ،أو تقارير الأداء أو توزيع قوائم الرصد) ويهدف تحليل الفرد إلى معرفة من هم الذين يحتاجون للتدريب.

وقد عمد الباحث الى تحليل أدوار القادة التربويين ووكلاء المدارس الواردة في الدليل التنظيمي وكذلك تحليل مهام وممارسات القادة التربويون عند ممارستهم لأعمالهم والاستفادة منها في صياغة عبارات أداة الدراسة .

ثانيا / الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات في مجال إعداد المعايير المهنية ودراسات في بناء البرامج التدريبية للقيادات التربوية وتعرضها الدراسة من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

١ - دراسة عبدالرازق (٢٠١٦)

هدفت الدراسة الى التعرف على الإطار المفاهيمي للكفايات القيادية لمديري المدارس والوقوف على الاسس النظرية والفكرية للإدارة ومتطلباتها الالكترونية ووضع تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات الادارة الالكترونية .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة لملائمته لأغراض الدراسة وقد اشتمل الاطار النظري للدراسة على مبحثين هما: المبحث الاول بعنوان (الاطار المفاهيمي للكفايات القيادية لمديري المدارس) حيث اشتمل المبحث على مفهوم الكفايات ومصادر اشتقاق الكفايات والكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة كقائد تربوي أما المبحث الثاني بعنوان (الاسس الفكرية للإدارة الالكترونية ومتطلباتها) حيث اشتمل المبحث على مفهوم واهمية وخصائص واهداف الادارة الالكترونية ودواعي الحاجة الى تطبيق الادارة الالكترونية ثم متطلبات تطبيقها حيث تطرقت الدراسة إلى ثلاثة متطلبات هي : المتطلبات الإدارية ، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية.

وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح من خلال منطلقات وأهداف ومتطلبات للتصور المقترح ثم وضع اليات لتنفيذه وأخيرا مكونات التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة لمديري المدارس لتطوير كفاياتهم على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢- دراسة العنزي (٢٠١٦ م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بوصفه مشرفا تربويا مقيما في ضوء متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)، وتكونت العينة من ٣٠٠ معلما ومعلمة ، وقد قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أبرز النتائج امتلاك مديري المدارس للكفايات القيادية ويرتفع أكثر في متغير الجنس نحو الذكور وبخاصة في كفاية اتخاذ القرار ، وكذلك كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في مجالات الكفايات الإدارية والفنية وكفايات التخطيط والكفايات الإنسانية وكفايات إدارة الوقت .

وأوصت الدراسة بعقد لقاءات دورية مع مديري المدارس بوجود خبراء متخصصون لاطلاعهم على المستجدات الحديثة في مجال دورهم الاشرافي.

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

٣ - دراسة المطيري (٢٠١٤م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية :
(الشخصية، الإنسانية ، المهنية ، المعرفية ، الإبداعية) لدى مديري مدارس منطقة
الفروانية التعليمية في دولة الكويت ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) معلما
واستخدم الاستبانة كأداة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الكفايات
الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة
مرتفعة لكل الكفايات .

وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتعزيز سلوكيات مديري المدارس وتدريبهم
على الكفايات المتنوعة سواء الإدارية أو الفنية ، ومراعاة الكفايات الإدارية عند اختيار
مديري المدارس .

٤ - دراسة اولوادير و افيمفونا Oluwadare & Afamefuna (٢٠١١م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الاحتياج للكفايات الإدارية لمدير
المدارس وأثرها على فاعلية التدريس ، وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية في نيجيريا
على عينة مكونة من (١٠٠) مدير مدرسة ثانوية ، وتوصلت النتائج الى أن
الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها مديري المدارس تتمثل في التركيز على تقييم
المناهج و خطة التنفيذ ، وتطوير مهارات التحفيز ، ومهارات تشجيع الموظفين للنمو
المهني ، وبناء علاقة أساسها الود والاحترام مع العاملين بالمدرسة ، ومهارة التعامل
مع الصراخ داخل المنظمة ، كما أوضحت النتائج الأثر الايجابي لهذه الكفايات على
العملية التعليمية .

٥ - دراسة المالكي (٢٠٠٨م)

هدفت الدراسة الى الوقوف على درجة توافر الكفايات الإدارية والمهنية لدى
مديري المدارس الثانوية بمنطقة الطائف وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي
للدراسة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، ومن خلال دراسة العلاقة بين

عناصر الكفايات الإدارية التي تضم التخطيط والتنظيم والاتصال والتقويم ، وبين عناصر الكفايات الفنية التي تضمنت الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتفعيل الأنشطة المدرسية وتنمية العلاقات الانسانية ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الكفايات بنوعها الإداري والفني متوافرة بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين ، ومتوافرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين ، مع وجود علاقة بين توافر الكفايات الفنية والإدارية لمديري المدارس .

٦ - دراسة الشريدة (٢٠٠٧)

هدفت الدراسة الى بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل اصلاح التعليم نحو اقتصاد والمعرفة في الاردن وقد تكون مجتمع الدراسة من جمع مديري ومديرات المدارس المهنية في الاردن والبالغ عددهم(١٩٤) مديرا واستخدم الباحث المنهج المسحي التطويري والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد خلصت الدراسة الى أن كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية التي يتطلبها اقتصاد المعرفة بلغ(٥٧) كفاية، واقترح الباحث عدد من التوصيات التي يؤمل منها الاسهام في تطوير كفايات مديري المدارس المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد والمعرفة

التعليق على الدراسات السابقة

هدفت دراسة عبدالرزاق (٢٠١٦) التعرف على الإطار المفاهيمي للكفايات القيادية لمديري المدارس ووضع تصور مقترح لتطويرها في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية ، وهو جانب مهم في معرفة كفايات القيادة التربوية ، بينما هدفت دراسة العنزى (٢٠١٦) ودراسة المطيري (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية في دولة الكويت ، وجاءت النتائج كما في دراسة المالكي (٢٠٠٨) إلى أنها تمارس بدرجة مرتفعة ، أما دراسة اولواديير و افيمفونا Oluwadare & Afamefuna (٢٠١١ م) ودراسة الشريدة (٢٠٠٧) فهدفتم التعرف على درجة الاحتياج للكفايات الإدارية لمدير المدارس وأثرها على فاعلية

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

التدريس ، وقد تم تنفيذ الدراسة في نيجيريا وتوصلت الدراسة إلى عدد من الكفايات التي يحتاجها مدير المدرسة وأوضحت الأثر الإيجابي لهذه الكفايات على العملية التعليمية .

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأنها تستهدف الكفايات الأساسية لقيادة التربويين في المدارس مع اختلاف المدخل لهذه الكفايات ، وقد استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحليل النتائج التي توصلت لها الدراسة ، وتختلف عنها بأن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات المهنية في ضوء المعايير المهنية التي أعدها المركز الوطني للقياس ودرجة تحقق هذه الكفايات من وجهة نظر المشرفين التربويين واقترح البرامج التدريبية لرفع مستوى تحقيق هذه الكفايات لديهم مما يساهم في اجتياز الاختبارات المهنية وتحقيق الشروط التي وضعتها وزارة التعليم لمن يترشح لمهمة قيادة المدارس .

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً للمنهجية العلمية ومجتمع الدراسة والأداة المستخدمة .

منهجية الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لتحديد البرامج التدريبية المناسبة لإعداد القادة التربويين وتأهيلهم للاختبارات المهنية التي ينظمها المركز الوطني للقياس، وتحديد الأولويات في تقديم البرامج التدريبية التي يحتاجها القادة التربويين، يرى الباحث مناسبة المنهج الوصفي لهذا النوع من الدراسات فهو كما يقول دالين، ١٩٨٦م) يساهم في "وضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية أو الاقتصادية أو التربوية" .

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي القيادة التربوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (٣٩) مشرفاً تربوياً ، وقد تم اختيار الجميع كمجتمع للدراسة .

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وصممت وفق مجالات الكفايات المهنية التي أصدرها المركز الوطني للقياس وعددها ست مجالات ، وتفرعت المعايير الى (١٧) معياراً واحتوى كل معيار على عدد من العبارات تم عرضها في الإطار النظري ، واستخدم الباحث المقياس الخماسي لاستجابات المبحوثين . وللتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين في مجال التخصص وتم التعديل وفق مقترحاتهم .

وتم توزيع أداة الدراسة على المبحوثين واستعاد الباحث الاستثمارات وبعد فحصها تبين أن (٣٦) منها صالح للتحليل واستبعاد (٣) استثمارات . ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل كما يلي :

الوصف	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	لا ينطبق
مدى	٤,٢١	٣,٤١	٢,٦١	١,٨١	١,٠٠
المتوسطات	٥,٠٠ -	٤,٢٠ -	٣,٤٠ -	٢,٦٠ -	١,٨٠ -

الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لقياس صدق وثبات الأداة.

أ- صدق الاتساق الداخلي للأداة عن طريق استخدام معامل ارتباط بيرسون.

ب- ثبات الأداة عن طريق استخدام ألفا كرومباخ.

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

ثانياً: ثبات الأداة:

جدول (٣)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمعايير ومجالات الدراسة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المعيار/المجال
٠,٩١	٦	توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة
٠,٩٢	٦	مراعاة متطلبات السلامة
٠,٩٤	١٢	المجال الأول: التنظيم البيئي للعمل المدرسي
٠,٩٦	٩	إعداد خطة إستراتيجية واضحة
٠,٩٦	٧	قيادة عمليات التغيير
٠,٨٩	٧	ممارسة دور المشرف المقيم
٠,٩٤	٦	الإلمام بأبرز النظريات والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية
٠,٩٨	٩	قيادة مدرسة المستقبل
٠,٩٤	٨	قيادة عمليات التقويم الذاتي للمدرسة
٠,٩٩	٤٦	المجال الثاني: القيادة المدرسية
٠,٩٥	١١	دعم عمليات التعلم
٠,٩٧	٩	تحسين وتطوير بيئة التعلم
٠,٩٨	٢٠	المجال الثالث: الدعم والتطوير
٠,٨٧	٥	الاهتمام بتطوير معارفه وصقل مهاراته المهنية
٠,٩١	١١	إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير والتحسين
٠,٩٤	١٦	المجال الرابع: قيادة عمليات التقويم الذاتي للمدرسة
٠,٨٩	٥	الالتزام بمبدأ المشاركة والحوار والمناقشة
٠,٩٠	٦	إجادة التواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي
٠,٩٢	٧	الالتزام بالقيم والمبادئ الإسلامية
٠,٩٢	١٨	المجال الخامس: المشاركة والتواصل

د. حسن بن عبدالعزيز الداود

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المعيار/المجال
٠,٨٥	٦	الإلمام بالنظم واللوائح الإدارية والتربوية
٠,٩٢	٤	قيادة التعليم كمهنة أخلاقية
٠,٩٢	١٠	المجال السادس: القيم والأنظمة المهنية
٠,٩٩	١٢٢	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال الجدول يتضح أن المعايير والمجالات ثابتة بنسبة (٠.٩٩) .

الفصل الرابع

تحليل النتائج وتفسيرها

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

ما درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

للتعرف على درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

استجابات أفراد الدراسة على درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الكفايات المهنية المتعلقة بمجال التنظيم البيئي للعمل المدرسي	٣,٤٧	٠,٥٥٦	٥
٢	الكفايات المهنية المتعلقة بمجال القيادة المدرسية	٢,٩٨	٠,٣٤٦	٦
٣	الكفايات المهنية المتعلقة بمجال الدعم والتطوير	٣,٥٦	٠,٧٩٢	٤
٤	الكفايات المهنية المتعلقة بمجال عمليات التقويم الذاتي	٣,٧٤	٠,٦٥٦	٣

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	للمدرسة			
٥	الكفايات المهنية المتعلقة بمجال المشاركة والتواصل	٤,٣٢	٠,٤٧٩	٢
٦	الكفايات المهنية المتعلقة بالقيم والأنظمة المهنية	٤,٤٨	٠,٥٨٩	١
-	درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين	٣,٥٥	٠,٤٧٠	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون على درجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين بمتوسط (٣,٥٥ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن أبرز الكفايات المهنية التي تحقق لدى القادة التربويين تمثلت في مجال الكفايات المهنية المتعلقة بدرجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيم والأنظمة المهنية في القادة التربويين بمتوسط (٤,٤٨ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بمجال درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالمشاركة والتواصل في القادة التربويين بمتوسط (٤,٣٢ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بمجال درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات التقويم الذاتي للمدرسة في القادة التربويين بمتوسط (٣,٧٤ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بمجال الدعم والتطوير بمتوسط (٣,٥٦ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بمجال درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالتنظيم البيئي للعمل المدرسي بمتوسط (٣,٤٧ من ٥) وأخيراً جاء الكفايات المهنية المتعلقة بمجال درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيادة المدرسية في القادة التربويين بمتوسط (٢,٩٨ من ٥) .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٤م) والتي بينت أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة لكل الكفايات كما تتفق مع نتيجة دراسة المالكي (٢٠٠٨م) والتي بينت الكفايات بنوعها الإداري والفني متوافرة بدرجة عالية من وجهة

نظر المديرين وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الشريدة (٢٠٠٧) والتي بينت أن كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية التي يتطلبها اقتصاد المعرفة بلغ (٥٧) كفاية موزعة على مجالات الدراسة الستة. وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بدرجة تحقق الكفايات المهنية في القادة التربويين:

المجال الأول:- درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بمجال التنظيم البيئي للعمل المدرسي في القادة التربويين :

جدول رقم (٥)

استجابات أفراد الدراسة على درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بمجال التنظيم البيئي للعمل المدرسي في القادة التربويين حسب متوسطات الموافقة

المتوسط الحسابي	عدد البنود	المعيار/المجال
٣،٤٦	٦	توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة
٣،٤٩	٦	مراعاة متطلبات السلامة
٣،٤٧	١٢	المجال الأول: التنظيم البيئي للعمل المدرسي

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون على درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بمجال التنظيم البيئي للعمل المدرسي في القادة التربويين بمتوسط (٣،٤٧ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن أبرز معايير الكفايات المهنية المتعلقة بمجال التنظيم البيئي للعمل المدرسي المتحققة في القادة التربويين تمثلت في

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

معيار مراعاة القادة التربويين لمتطلبات السلامة بمتوسط (٣,٤٩ من ٥) يليه معيار توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة بمتوسط (٣,٤٦ من ٥) .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة المالكي (٢٠٠٨م) والتي بينت الكفايات بنوعها الإداري والفني متوافرة بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الشريدة (٢٠٠٧) والتي بينت أن كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية التي يتطلبها اقتصاد المعرفة بلغ (٥٧) كفاية موزعة على مجالات الدراسة الستة.

المجال الثاني:- " درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيادة المدرسية في القيادة التربويين"

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على الكفايات المهنية المتعلقة بالقيادة المدرسية في القيادة
التربويين

المتوسط الحسابي	عدد البنود	المعيار/المجال
٢,٦٨	٩	إعداد خطة إستراتيجية واضحة
٢,٦٥	٧	قيادة عمليات التغيير
٣,٣١	٧	ممارسة دور المشرف المقيم
٣,٣١	٦	الإلمام بأبرز النظريات والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية
٢,٨٩	٩	قيادة مدرسة المستقبل
٢,٩٥	٨	قيادة عمليات التقويم الذاتي للمدرسة
٢,٩٨	٤٦	المجال الثاني: القيادة المدرسية

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون على تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيادة المدرسية في القادة التربويين بمتوسط (٢,٩٨ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن أبرز ملامح تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيادة المدرسية في القادة التربويين تمثلت في الكفايات المهنية المتعلقة بممارستهم دور المشرف المقيم بمتوسط (٣,٣١ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بإلمامهم بأبرز النظريات والاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية بمتوسط (٣,٣١ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بدرجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات التقويم الذاتي للمدرسة في القادة التربويين بمتوسط (٢,٩٥ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بقيادة القادة التربويين لمدرسة المستقبل بمتوسط (٣,٨٩ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بإعداد القادة التربويين لخطة استراتيجية واضحة بمتوسط (٢,٨٦ من ٥) وأخيراً جاءت الكفايات المهنية المتعلقة بقيادة القادة التربويين لعمليات التغيير بمتوسط (٢,٦٥ من ٥) .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الحداد (٢٠١٠) ودراسة المطيري (٢٠١٤م) والتي بينت أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة لكل الكفايات كما تتفق مع نتيجة دراسة المالكي (٢٠٠٨م) والتي بينت الكفايات بنوعها الإداري والفني متوافرة بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين ويؤكد العابسي (١٤٢٦) أن مديري المدارس يمتلكون مهارة التخطيط بدرجة متوسطة .

المجال الثالث :- درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات الدعم والتطوير في القادة التربويين :

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة على تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات الدعم
والتطوير في القادة التربويين

المتوسط الحسابي	عدد البنود	المعيار/المجال
٣,٣٠	١١	دعم عمليات التعلم
٣,٨٦	٩	تحسين وتطوير بيئة التعلم
٣,٥٧٦	٢٠	المجال الثالث: الدعم والتطوير

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون على درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات الدعم و التطوير في القادة التربويين بمتوسط (٣,٥٦ من ٥) ، وأنضح من النتائج أن أبرز الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات الدعم و التطوير المتحققة في القادة التربويين تمثلت في الكفايات المهنية المتعلقة بقيامهم بتحسين وتطوير بيئة التعلم بمتوسط (٣,٨٦ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بقيامهم بدعم عمليات التعليم بمتوسط (٣,٣٠ من ٥).

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٤ م) والتي بينت أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفرانوية التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة لكل الكفايات.

المجال الرابع :- درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات التقويم الذاتي
للمدرسة في القادة التربويين :

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد الدراسة على تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات التقويم الذاتي للمدرسة في القادة التربويين

الم توسط الحسابي	عدد البنود	المعيار/المجال
٣,٨٠	٥	الاهتمام بتطوير معارفه وصقل مهاراته المهنية
٣,٧٢	١١	إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير والتحسين
٣,٧٤	١٦	المجال الرابع: قيادة عمليات التقويم الذاتي للمدرسة

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون على درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات التقويم الذاتي للمدرسة في القادة التربويين بمتوسط (٣,٧٤ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن أبرز معايير درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بعمليات التقويم الذاتي للمدرسة في القادة التربويين تمثلت في الكفايات المهنية المتعلقة بتطوير المعارف وصقل المهارات المهنية بمتوسط (٣,٨٠ من ٥) يلبيها الكفايات المهنية المتعلقة بتوفير بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير والتحسين بمتوسط (٣,٧٢ من ٥) .

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٤ م) كما تتفق مع نتيجة دراسة المالكي (٢٠٠٨م) ..

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

المجال الخامس :- درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالمشاركة والتواصل في
القادة التربويين :

جدول رقم (٩)

استجابات أفراد الدراسة على تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالمشاركة والتواصل
في القادة التربويين

المتوسط الحسابي	عدد البنود	المعيار/المجال
٤,٢٥	٥	الالتزام بمبدأ المشاركة والحوار والمناقشة
٤,٠١	٦	إجادة التواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي
٤,٥٣	٧	الالتزام بالقيم والمبادئ الإسلامية
٤,٦٧	١٨	المجال الخامس: المشاركة والتواصل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون على درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالمشاركة والتواصل في القادة التربويين بمتوسط (٤,٣٢ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن أبرز ملامح تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالمشاركة والتواصل في القادة التربويين تمثلت في الكفايات المهنية المتعلقة بقيام القادة التربويين بالالتزام بالقيم والمبادئ الإسلامية بمتوسط (٤,٧٦ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بقيام القادة التربويين بالالتزام بمبدأ المشاركة وتوسيع فرص الحوار والمناقشة بمتوسط (٤,٢٥ من ٥) وأخيراً جاءت الكفايات المهنية المتعلقة بالتواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي بمتوسط (٤,٠١ من ٥).

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة عبد الرزاق (٢٠١٦) ودراسة المطيري (٢٠١٤م) كما تتفق مع نتيجة دراسة المالكي (٢٠٠٨م) وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الشريدة (٢٠٠٧) والتي بينت أن الكفايات متحققة في القادة التربويين ويمارسونها بدرجة مرتفعة .

المجال السادس :- درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيم والأنظمة المهنية في القادة التربويين :

جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد الدراسة على تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيم والأنظمة المهنية في القادة التربويين

المتوسط الحسابي	عدد البنود	المعيار/المجال
٤,٤٤	٦	الإلمام بالنظم واللوائح الإدارية والتربوية
٤,٥٣	٤	قيادة التعليم كمهنة أخلاقية
٤,٤٨	١٠	المجال السادس: القيم والأنظمة المهنية

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أفراد الدراسة موافقون جداً على درجة تحقق الكفايات المهنية المتعلقة بالقيم والأنظمة المهنية في القادة التربويين بمتوسط (٤,٤٨ من ٥) ، وأتضح من النتائج أن أبرز الكفايات المهنية المتعلقة بالقيم والأنظمة المهنية المنحقة في القادة التربويين تمثلت في الكفايات المهنية المتعلقة بقيادة التعليم كمهنة أخلاقية بمتوسط (٤,٥٣ من ٥) يليها الكفايات المهنية المتعلقة بالنظم واللوائح الإدارية والتربوية بمتوسط (٤,٤٤ من ٥)، وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة عبد الرزاق (٢٠١٦).

ومن خلال تحليل الجداول تتضح للباحث الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة :

ما البرامج التدريبية التي يحتاجها القادة التربويين لتحقيق الكفايات المهنية ؟.

من خلال الإجابات يتضح أن أهم الدورات التدريبية التي يحتاجها القادة

التربويين من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية تتمثل في الآتي :

١. دورات تدريبية متعلقة بمجال التنظيم البيئي للعمل المدرسي حيث جاء

متوسطها الحسابي بدرجة متوسطة (٣,٤٧) .

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

٢. دورات تدريبية متعلقة بمجال القيادة المدرسية حيث جاء متوسطها الحسابي
بدرجة متوسطة (٢,٩٨) .

٣. دورات تدريبية متعلقة بمجال الدعم والتطوير حيث جاء متوسطها الحسابي
بدرجة متوسطة (٣,٥٦)

٤. دورات تدريبية متعلقة بمجال عمليات التقويم الذاتي للمدرسة حيث جاء
متوسطها الحسابي بدرجة متوسطة (٣,٧٤) .

وقد سبق في تحليل النتائج الاشارة إلى الدراسات التي تدعم هذه النتائج منها
دراسة العنزي (٢٠١٦) والتي أوصت بعقد لقاءات دورية مع مديري المدارس بوجود
خبراء متخصصون لاطلاعهم على المستجدات الحديثة في مجال دورهم الاشرافي،
ودراسة اولوادير و افيمفونا (٢٠١١) حيث أشارت إلى أن الاحتياجات التدريبية التي
يحتاجها مديري المدارس تتمثل في التركيز على تقييم المناهج و خطة التنفيذ، وتطوير
مهارات التحفيز ، ومهارات تشجيع الموظفين للنمو المهني، وبناء علاقة أساسها الود
والاحترام مع العاملين بالمدرسة ، ومهارة التعامل مع الصراع داخل المنظمة ، كما
أوضحت النتائج الأثر الايجابي لهذه الكفايات على العملية التعليمية ويؤكد العباسي
(١٤٢٦) على ضرورة الاهتمام بالجانب الفني في تدريب المديرين مع زيادة البرامج
التدريبية في المجالات الأخرى التي تساعد في امتلاك مديري المدارس للكفايات
المهنية .

ويحتاج تنفيذ هذه الدورات الى أن تركز على الجوانب العملية أكثر من
النظرية مع الاهتمام بهذه المجالات في دورات مديري المدارس المنعقدة بالجامعات
السعودية .

الفصل الخامس

توصيات الدراسة

- من خلال استعراض نتائج الدراسة ، يقدم الباحث التوصيات العامة التي تسهم في تحسين وتطوير كفايات ومهارات القائد التربوي:
- ١- اشراكهم في برامج ودورات تدريبية في المجالات التالية:
 - أ- التخطيط بنوعيه الاستراتيجي والتشغيلي .
 - ب- الاشراف التربوي وآلياته وفن توصيل الملاحظات ومتابعة تحسينها .
 - ت- مهارات التواصل مع العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور .
 - ث- مهارات التقويم الذاتي وتشخيص الواقع المدرسي وبناء أدواته .
 - ج-مهارات تحليل نتائج الاختبارات وعلاج المشكلات التي يتم اكتشافها بعد تحليل النتائج .
 - ٢- حضور كل من القائد التربوي والوكلاء لندوات عن الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مع تكليفهم بتنفيذ قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة والطلاب وأولياء الأمور
 - ٣- التدريب العملي على أساليب التعلم الالكتروني والبرامج التي تدعم التعلم الالكتروني ، والفصول الافتراضية ، واعتبار تفعيلها في المدرسة من نقاط التقويم للقائد التربوي والوكلاء .
 - ٤- الزامية تطبيق الدليل الإجرائي ومتابعة تفعيله في جميع عمليات المدرسة
 - ٥- إعداد خطة طوارئ موحدة للنماذج المدرسية المتشابهة وتدريب مديري المدارس ووكلائها على الاشراف على تنفيذها دوريا خلال العام الدراسي ،وتطوير الخطة وفق الملاحظات الميدانية التي يمكن رصدها عند التنفيذ بما يتناسب مع واقع المدرسة .
 - ٦- تطبيق نظام التعاقب الإداري بحيث يتم إعداد الوكيل لمهام القائد التربوي من خلال اشراكه في دورات متخصصة في المجالات السابقة ، وتقويض الصلاحيات له

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

تدرجيا خلال مدة محددة ويجرى له تقييم لأصلاحيته كقائد تربوي أو يعود معلما
كما كان سابقا .

المراجع

١. البدري ، طارق عبدالحميد (٢٠٠٥) . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية . عمان . دار الفكر للنشر والتوزيع .
٢. الحسني، إبراهيم علي (٢٠١٥م) . التدريب التعاوني وأثره في رفع كفاءة العمل . الرياض . مركز دبيونو لتعليم التفكير .
٣. الحداد ، جعفر يوسف (٢٠١٠) . برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط . عمان . الأردن .
٤. الحكمي ، ابراهيم حسن (٢٠٠٣) . الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات . مجلة رسالة الخليج العربي . العدد ٩ .
٥. الزهراني ، سهام بنت حاتم (٢٠١٣ م) . الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير . كلية التربية . جامعة أم القرى . مكة المكرمة .
٦. الشريده ، نهاد عبدالعزيز(٢٠٠٧). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل اصلاح التعليم نحو اقتصاد والمعرفة في الاردن . رسالة الدكتوراه. كلية الدراسات العليا الجامعة الاردنية .
٧. الشهري ، عوض أحمد (٢٠٠٩) واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية . رسالة دكتوراه غير منشوره . جامعة أم القرى . مكة المكرمة . المملكة العربية السعودية.
٨. العابسي ، سعد ظافر(١٤٢٦).مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية "دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية" . رسالة ماجستير . كلية التربية . جامعة الملك سعود . الرياض .
٩. العنزلي ، خالد خلف (٢٠١٦) . الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بوصفه مشرفا تربويا مقيما. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية . جامعة ال البيت . الأردن.

درجة تحقيق الكفايات المهنية لدى القيادات التربوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي القيادة
المدرسية

١٠. الطعاني ، حسن أحمد (٢٠١٢) درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق . عدد ٢٨ . سوريا .
١١. الفتلاوي ، سهيلة محسن (٢٠٠٣ م) . كفايات التدريس، المفهوم ، التدريب، الأداء . رام الله. دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٢. المالكي ،فهد عبدالرحمن (٢٠٠٨) . الكفايات الفنية والإدارية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين . رسالة ماجستير. جامعة أم القرى.
١٣. المطيري، عايش حجاج (٢٠١٤ م) . درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت. دراسة ماجستير . كلية العلوم التربوية . جامعة ال البيت . الأردن.
١٤. باشقات ، أحمد إبراهيم (١٩٨٧ م) . أسس التدريب . القاهرة . دار النهضة العربية.
١٥. ياغي ، محمد عبدالفتاح (١٤١٧ هـ) . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . الرياض . دار الخريجي .
١٦. تريسي ، وليم (٢٠٠٤ م) . تصميم نظم التدريب والتطوير . الرياض . معهد الإدارة العامة.
١٧. حسنين، حسين محمد (٢٠٠٢ م) . طرق التدريب . عمان. دار المجدلأوي.
١٨. دالين ، ديوبولد ب فان (١٩٨٦م) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس . ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون . القاهرة . مكتبة الأنجلو المصرية.
١٩. حمود ، رفيقه (٢٠٠٢ م) . الاتجاهات العالمية في إعداد المعلمين . ضمن بحوث إعداد المعلمين في البلدان العربية . بيروت . الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية .
٢٠. شريف ، غنم سعيد ، وآخرون (١٩٨٣ م) . الاتجاهات المعاصرة للتدريب أثناء الخدمة التعليمية . الرياض . دار العلوم .
٢١. عبدالرازق ، ماجدة مصطفى (٢٠١٦م) . تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة الادارة التربوية . مصر .

د. حسن بن عبدالعزيز الداود

٢٢. عبدالوهاب ، علي محمد (١٩٨١م) . التدريب والتطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات . الرياض . معهد الإدارة العامة .
٢٣. عبدالوهاب ، علي محمد (١٩٨٥م) . التدريب والتطوير ، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الرياض.
٢٤. عودة ، هدى محمد (٢٠١٠م) . الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط . الأردن.
٢٥. فالوقي ، محمد هاشم (١٩٩٦م) . التدريب في أثناء العمل . بنغازي . دار الكتب الوطنية .
٢٦. محمد ، ماهر أحمد (١٤٣٤هـ) . الدمام . الإدارة التربوية.
٢٧. إدارة التعليم بمنطقة الرياض (١٤٣٨) إحصائية المشرفين والمشرفات . نشرة تعريفية . الرياض

28. Drake J and Miller Bp (1982) . Detemining the compencies: the Expanding Role of the principles > NASSP Bullentine.
29. Dean K Fink (2010). School Leadership Succession and Challenges of Change . Educational Management Administration & Leadership journal March 2010 .
30. Oboegbulem, Angie Ijeoma (2013). Administrative Competencies Of Female Principals In Secondary Schools In Nuke Educe Action Zone, International Journal of Development Research, 7 (01) : 56-73.
31. Oluwadare, Bello & Afamefunu, Ngozi (2011). Administrative Competency Needs of Principals for Effective UBE Administration at JSS Level in North West Geo – Political Zone of Nigeria