



الجامعة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية

للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة



العدد 2

ذو الحجة 1441هـ / يوليو 2020م

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معلومات الإيداع
في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية:

رقم الإيداع: 1441/7131 وتاريخ ١٤٤١/٠٦/١٨
رقم ردمد: 1658-8509

النسخة الإلكترونية

رقم الإيداع: 1441/7129 وتاريخ ١٤٤١/٠٦/١٨
رقم ردمد: 1658/8495

الموقع الإلكتروني للمجلة

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة إلى البريد الإلكتروني:

iujournal4@iu.edu.sa

البحوث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء الباحثين
ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة للجامعة الإسلامية

هيئة التحرير

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

(رئيس التحرير)

أ.د. عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

(مدير التحرير)

معالي الأستاذ الدكتور / راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقًا أستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. إبراهيم عبدالرافع السمديني

أستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

أ.د. بندر بن عبدالله الشريف

أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

أ.د. عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. محمد بن إبراهيم الدغيري

أستاذ الجغرافيا الاقتصادية جامعة القصيم

د. رجاء بن عتيق الميعلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير: مجتبي الصادق المنا

الهيئة الاستشارية

معالي الأستاذ الدكتور / محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن

معالي الأستاذ الدكتور / سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي الدكتور / حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

الأستاذ الدكتور / سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

الأستاذ الدكتور / خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية

الأستاذ الدكتور / سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

الأستاذ الدكتور / عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

قواعد وضوابط النشر في المجلة(*)

- أن يتسم بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستألاً من بحوث سبق نشرها للباحث.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن تراعى فيه منهج البحث العلمي وقواعده.
- ألا يتجاوز مجموع كلمات البحث (١٢,٠٠٠) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
- لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
- أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
- يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
- يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً؛ بصيغة (word) وبصيغة (pdf)، ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

(*) يرجع في تفصيل هذه القواعد العامة إلى الموقع الإلكتروني للمجلة <https://journals.iu.edu.sa/ESS>.

محتويات العدد

٩	التربية الوقائية في التصدي للأزمات والكوارث والوباء في مؤسسات التعليم في ضوء التربية الإسلامية
	أ.د/ محمد بن شحات حسين الخطيب
٨٣	درجة احتياج كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتطوير أداؤها في ضوء معايير المجلس الأمريكي CAEP
	د. عمر علي الرفايعة
١٣٥	واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم
	د. نايف بن عماش السويلم العنزي
١٩٥	دور المناهج المدرسية بالمرحلة الثانوية في تعزيز مفهوم الوحدة الوطنية "دراسة تحليلية في ضوء وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية"
	د. عادل بن عايض بن عوض المغذوي
٢٧٣	متطلبات تحقيق جودة تعليم القرآن الكريم بجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
	د. حسن محمد علي الزهراني
٣٤٣	تصور مقترح لتطوير البيئة التعليمية في معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بجامعة الإسلامية
	د. خالد هديان الحربي

فعالية برنامج إرشادي لتجسين مستوى وعي الأمهات بالأساليب النفسية
والتربوية لتحقيق الأمن الفكري لدى الأبناء ودوره على تنمية الحوار الأسري
من وجهة نظر الأباء- الأبناء) في المملكة العربية السعودية
٤٠٣ د. رحمة بنت علي الغامدي

فاعلية برنامج تدريبي قائم على معايير الجودة في تنمية مهارات التدريس
لدى معلمي العلوم الشرعية لتعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى
٤٦٩ د. أحمد بن محمد بن أحمد شيخ

SECOND LANGUAGE ACQUISITION
THROUGH THE FLIPPED LEARNING
PARADIGM: A SYSTEMATIC LITERATURE
REVIEW □
٥٢٥ د. سلطان بن عبدالعزيز الملحس

سياسة السلطان الأشرف قايتباي في التعامل مع اللاجئين والمنفيين السياسيين
والوفود السياسية في الفترة ٨٧٢-٩٠١ هـ / ١٤٦٨-١٤٩٦ م
٥٥٩ د. عبدالعزيز بن فايز بن حسن القبلي

~ ^ ~

واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية

الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم

The Reality of Developing the Professional
Sufficiency of Means of Leaders of the
Government Secondary Schools in Riyadh
according to their Point of View

د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٥١) قائد وقائدة مدرسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة تضمّنت (٣٨) عبارة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى التالي: أن درجة موافقة عينة الدراسة على محور واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة على كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وكفايات التقويم التربوي، وكفاية الإدارة المالية، بينما جاءت موافقتهم بدرجة عالية على كفاية التخطيط، وكفاية القيادة، وكفاية التعليم والتعلم، وكفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية، كما توصلت النتائج إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على بعد المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأولى المعوق "لا يوجد خطة استراتيجية لدى وزارة التعليم لتطوير الكفايات المهنية لقائد المدارس"، بدرجة موافقة عالية، وجاء في المرتبة الثانية المعوق "إشراك قادة المدارس في برامج تدريبية لا تلي احتياجاتهم الحقيقية"، بدرجة موافقة عالية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: تطوير، الكفايات المهنية، قادة المدارس، الثانوية الحكومية.

Abstract

This study aims to identify the reality of the development of public school leaders' professional competencies in Riyadh, from their point of view. To achieve this objective, a sample, of 151 male and female school leaders, was selected. The survey descriptive approach was used. The researcher applied a questionnaire of 38 statements that are distributed to two dimensions. The study concluded the following:

The study sample agree, on the axis of "developing the professional competencies of public secondary school leaders in Riyadh, from their point of view", came with a middle degree for the competency of problem analysis, decision making, competencies of educational evaluation, and competencies of financial management. The study sample agree on planning competency, leadership competency, education, learning competency, and communication and human relation competency came with a high degree. Results also concluded that the study sample agree on "constraints facing developing the competencies public secondary school leaders in Riyadh, from their point of view", came with a "middle" degree. The constraint, stating that "Ministry of education has no strategic plan for the development of school leaders' competencies", came first, with a high agree degree. The constraint, stating that "including school leaders in training programs not satisfying their actual needs", came second with a high agree degree. The study concluded that there are no significant differences within the study sample responses with respect to the academic qualification and number of years of experience.

Keywords: reality, development, professional competencies, secondary, public.

مقدمة:

نتيجة للتقدم العلمي والتغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة، أصبحت مؤسسات التعليم العام في العالم أجمع تقوم بأدوار استراتيجية في بناء المواطن القادر على مواكبة التطورات المتسارعة، والوصول إلى التنمية المستدامة، لذلك أصبحت عملية التطوير شاملة، وتتناول مختلف مستويات العاملين في مجال التعليم العام، وخاصة فيما يتعلق بإعداد قادة المدارس، وتطوير كفاياتهم المهنية، لأنهم حجر الزاوية في قيادة عملية التطوير المنشود في مجال التعليم العام.

وتكتسب القيادة المدرسية أهميتها كونها الوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة في زيادة إنتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات، والاسهام برفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة، لذلك تسعى وزارة التعليم إلى تنمية قدراتهم وتطوير كفاياتهم المهنية والإدارية لتحقيق ذلك.

أن عملية تطوير وبناء الكفايات المهنية لقادة المدارس يعد عاملاً رئيساً لتطوير الممارسات الإدارية والفنية لقائد المدرسة في ضوء التطورات المتسارعة في مجال الإدارة المدرسية، كما أن عملية تطوير الكفايات المهنية لقادة المدارس تسهم في نقل المدرسة إلى مستويات متقدمة من التميز، كما أنها تعد ضرورة هامة ليتمكنوا من وضع رؤية جيدة لمدارسهم، وخطط عمل واضحة، وتوفير التطوير المهني للعاملين معهم، وتأمين الموارد اللازمة من أجل البدء في عملية التطوير (Carey, 2010).

كما يعد تطوير الكفايات المهنية والإدارية لقادة المدارس من الأمور الهامة التي تسهم في رفع مستوى أدائهم، ويحقق سياسات وأهداف التعليم العام بكفاءة عالية، إلى جانب الفوائد العائدة على قادة المدارس على الصعيدين المهني والشخصي، ولكي تحقق عملية التطوير المهني للقائد المدرسي أهدافها يجب أن تكون مبنية على الحاجات الحقيقية لهم، وأن يتم التخطيط لها وتنفيذها بفعالية وكفاءة لتحقيق أقصى قدر من المنافع والأهداف المخطط لها، وأن تكون قادرة على إحداث تغييرات إيجابية في مواقف القائد المدرسي تجاه العمل بشكل عام (Asaari, 2012; 5).

مشكلة البحث:

لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، فإن وزارة التعليم مطالبة للعمل على تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم بشكل عام، وقادة المدارس بشكل خاص لمساعدتهم على مواكبة التطويرات السريعة، ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير الكفايات المهنية لقادة المدارس، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وأساليب قيادة العمل في المدارس، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الامكانيات البشرية والموارد والتجهيزات والمباني (وزارة التعليم، ٢٠١٨).

ولأهمية تطوير الكفايات المهنية والإدارية لقادة المدارس يجب العمل على تطوير مهاراتهم وأساليبهم الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية، من خلال بناء وتصميم البرامج التدريبية المبنية على الحاجات الفعلية لهم، كي تساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتنمي كفاياتهم المهنية والإدارية التي تساعدهم على التميز في أداء مهامهم (الهلال، ٢٠١٤، ٥٦).

ويشير ميشيل ودي وجيرت (٢٠١٨، ٦) أن قادة المدارس بحاجة إلى تطوير كفاياتهم المهنية والإدارية من خلال إشراكهم ببرامج التدريب أثناء الخدمة، التي تعد من الأمور الهامة لتطوير أداء المتدربين، حيث تتفاوت مستويات التدريب بحسب حاجة قادة المدارس وتوجهاتهم وأهدافهم التي يعملون بها، وبحسب البيئة التنظيمية للمدرسة، إضافة إلى تدريبهم على الممارسات الإدارية الحديثة التي تركز على تفويض السلطة للعاملين، وتمكينهم الإداري.

وتشير بعض الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الكفايات المهنية لقادة المدارس، وتنمية كفاياتهم الفنية لتناسب مع التطوير والتغيير والتحديث في مجال القيادة المدرسية في هذا العصر، ومن بين هذه الدراسات دراسة ياسين ومستأمن وظاهر (Yasin, Mustamin and Tahir, 2013) التي توصلت إلى أن تطوير كفايات مديري المدارس في القيادة المدرسية وقيادة التعليم والتعلم كان لها تأثير كبير في تحسين وتطوير المدارس.

إن عملية تطوير الكفايات المهنية والإدارية لدى قادة المدارس يتوافق مع متطلبات خطة التحول الوطني للمملكة العربية السعودية (٢٠١٨ - ٢٠٢٠، ٧١) حيث ركز البعد الخامس من الخطة على تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال تطوير قدرات ومهارة الموارد البشرية. وتحسين إنتاجية موظفي القطاع العام.

وعلى الرغم من أهمية تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس إلا أن نتائج بعض الدراسات المحلية تشير إلى أن هناك حاجة كبيرة لتطوير القيادات المدرسية، حيث توصلت دراسة الزهراني (٢٠١٢) إلى توافر نسبة متوسطة من الكفايات المهنية

لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، كما توصلت دراسة فاطمة الجاسر (٢٠١٧) إلى وجود حاجة عالية لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية، كما توصلت نتائج دراسة الغامدي والجهني (٢٠١٨) أن درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة.

وقد أجرى الباحث مقابلة مع عينة استطلاعية من قادة المدارس بمدينة الرياض، بلغ عددها (١٥) قائداً، وقد أشارت نتائجها إلى عدم وجود خطة استراتيجية تهتم بتطوير مهارات وقدرات وكفايات قادة المدارس، وأن التطوير والتأهيل والبرامج التدريبية التي تستهدفهم رغم قلتها إلا أنها لا تلبي الاحتياج الحقيقي لهم، إضافة إلى أن هنالك ضعفاً في التدريب على التقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها في مجال قيادة العمل المدرسي. ولذلك جاءت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة، والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

- ٢- ما المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل يوجد فروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في قيادة المدرسة؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.
- التعرف على المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.
- تحديد الفروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في قيادة المدرسة.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- يؤمل أن يسهم هذا البحث بإثراء الأدب النظري بالمعلومات والمعارف المتعلقة بتطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية.
- قد يسهم هذا البحث في توفير معلومات حول درجة توفر الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية، مما يساعد في اتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير بعض الكفايات المتوافرة بدرجة قليلة لدى قادة المدارس.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

- تكمن أهمية البحث في تناوله واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مما يساهم في مساعدة القيادات التربوية في وزارة التعليم على تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس.
- سيحدد البحث بعض المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، مما يساعد المسؤولين على إيجاد الحلول لهذه المعوقات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف على واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، والمتعلقة بالكفايات التالية: كفاية التخطيط، كفاية القيادة، كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وكفاية التقويم التربوي، وكفاية الإدارة المالية، وكفاية التعليم والتعلم، وكفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية. وتحديد المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.
- الحدود المكانية: مدينة الرياض.
- الحدود البشرية: قادة المدارس الثانوية الحكومية بنين وبنات.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: التطوير: يعرف التطوير بأنه مجموعة من الأساليب والتغيرات التي تؤثر في قدرات ومهارات القائد الإداري بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة للتحديات التي تواجه المنظمة التي يقودها (آل سليمان والحبيب، ٢٠١٧، ١٨٧).

ويعرف التطوير إجرائياً في هذه الدراسة بأنه جميع الأساليب والتغيرات التي تؤثر في قدرات ومهارات قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض بهدف جعله أكثر استجابة للتحديات التي تواجه المدرسة التي يعمل بها.

ثانياً: الكفاية المهنية: يرى ابن منظور أن الكفاية مشتقة من " كفى يكفي كفاية إذا قام بالأمر، والكفو النظر لغة: الكفاء، وقد يجوز أن يريدوا به الكفو ثم يسكنوا" (ابن منظور: ١٩٩٠، ٢٠٤).

وتعرف الكفاية المهنية اصطلاحاً بأنها "قدرة القائد المدرسي على تطبيق مبادئ الإدارة، والتقنيات الحديثة لأداء الأعمال الموكل بها بكفاءة عالية، وفعالية في ضوء ما يمتلكه القائد المدرسي من مهارات ومعارف وقدرات (الفار، ٢٠١٣، ص ١٣٨١).

وتعرف الكفاية المهنية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجمل قدرات قائد المدرسة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ومهاراته في استخدام مبادئ الإدارة الحديثة في مجال عمله بكفاءة عالية.

ثالثاً: القيادات المدرسية: تم تعريف قائد المدرسة " بأنه الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وهو المشرف الأول على جميع شؤون المدرسة وأنشطتها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية" (وزارة التعليم ١٤٣٦هـ، ص ١٣٨).

وتعرف القيادة المدرسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض الذي تم تعيينهم من قبل وزارة التعليم، ويشرفون على تطوير عملية التعليم في المدارس، ومتابعة تنفيذ السياسات التعليمية والقوانين واللوائح التي اعتمدها وزارة التعليم لتطبيق العمل التربوي والتعليمي.

أدبيات الدراسة:

أولاً: الكفاية المهنية:

تعرف الكفاية المهنية بأنها "مقدرة القائد المدرسي على تطبيق مبادئ الإدارة، والتقنيات الحديثة لأداء الأعمال الموكل بها بكفاءة عالية، وفعالية في ضوء ما يمتلكه القائد المدرسي من مهارات ومعارف وقدرات (الفار، ٢٠١٣، ص ١٣٨١).

ويرى العون (٢٠١٧، ٢٠) أن تطوير كفايات القائد المدرسية يقصد بها مجمل سلوك قائد المدرسة المتضمن المهارات والمعارف والاتجاهات التي يوظفها القائد، ويمارسها بمستوى معين من الأداء لإحداث عملية التغيير والتطوير في إجراءات العمل.

ويرى البواردي والرميا (٢٠١٧م، ١١) أن عملية تطوير الكفايات المهنية لقائد المدرسة تعد من الأسس الهامة لتطوير المدارس، لأنها عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة الحالية والمستقبلية من خلال تحديد المشكلات والأهداف والمهام ولإجراءات، والعمل على تطويرها لدى القائد المدرسي بما يحقق أهداف المدرسة.

وعملية تطوير كفايات قادة المدارس تعتبر من الأمور الهامة التي تشعرهم بأهميتهم، فتطوير الأداء يساعد على تطوير مهارات القادة وينمي قدراتهم، وتوفر لهم فرص جديدة لتطوير شخصياتهم وبناء قدراتهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بناء البرامج التدريبية والتأهيلية المبنية على الحاجات الحقيقية لهم (السدوقي، ٢٠١٨، ٥٩).

ويشير ولفرام وموهر (Wolfram & Mohr, 2009: 265) أن تطوير كفايات القيادة المدرسية يعد من الأمور الهامة لإعداد المدرسة للمستقبل، لأن القيادة هي التي تتمكن من التأثير في نشاطات المدرسة وبالعاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وإنجاز ما هو مطلوب منهم بفاعلية."

وتأتي أهمية تطوير الكفايات المهنية للقائد المدرسي، لأن الكفايات تعتبر قدرات مكتسبة تسمح لمن يكتسبها من أداء السلوك والعمل في سياق معين وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب. كما يقوم القائد الذي اكتسبها، باستخدامها وتوظيفها لأداء العمل بكفاءة عالية، أو لمواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة (النجار، ٢٠١٥، ص ٢٧٠).

إن تطوير الكفايات المهنية لقائد المدرسة، يمكن القائد من امتلاك المهارات الإدارية اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وفيما يلي عرض لأهم المهارات اللازمة لقائد المدرسة:

- أولاً: المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالأساليب التي يستخدمها قائد المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته، ومعالجته للمواقف التي يواجهها بأسلوب تربوي، وتعرف المهارات الفنية بأنها قدرة القائد على استخدام المعلومات والمعرفة في مجال عمله، وقدرته على استخدام الأنظمة واللوائح التي تحدد إجراءات العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة (شنطي، ٢٠١٧، ٩٤).

- ثانيًا: المهارات الإنسانية: يرى قارة والصافي (٢٠١٣، ٧٦) أن المهارات الإنسانية تعبر عن قدرة قائد المدرسة على التعامل مع العاملين معه، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم كما يتصف القائد الذي يتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، ومدرك لاتجاهاته وميوله
- ثالثًا: المهارات الإدراكية: يتعلق هذا النوع من المهارات بدرجة كفاءة القائد وقدرته في وضع رؤية لمدرسته، وفهمه، واستيعابه للعمل التربوي وأجزائه، وهي مهارات تتعلق بقدرة القائد الإداري على التخطيط الاستراتيجي للعمل وقدرته على استشراف مستقبل المدرسة وتطورها، فمن خلال هذه المهارات يتمكن القائد الإداري من تنظيم العمال وتحديد مهام جميع العاملين (الصافي والجبر، ٢٠١٠، ص ٥٥٨).
- رابعًا: المهارات الشخصية: وهي تشير إلى الصفات والخصائص الشخصية التي تميز القائد المدرسي، والتي تساهم في قدرة القائد على التعاون مع العاملين معه، وتساعده على تفعيل التعاون بين المدرسة والمجتمع، وهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والمرؤوسين معه، وحتى يصنع النجاح لا بد له أن يكون جديرًا بالاحترام والتقدير، وأهلًا بثقة الجميع من له صلة تربوية وإدارية معه (الحقيل، ٢٠١٣، ١٣٥).

ويضيف أبو النصر (٢٠١٣، ٣٣) أن المهارات الشخصية تتمثل في قدرة القائد على امتلاك عقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير والنظرة الموضوعية للأشخاص والمجهودات، والعدالة المطلقة في توزيع الخدمات، مع تغليب المصلحة العامة، والإيمان بالنزعة الإنسانية.

■ خامساً: المهارات الاجتماعية: وهي مجموعة من المهارات التي تمكن القائد من الاتصال بالآخرين، ومدى قدرته على التأثير بهم، وبالقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد، مثل العدل والاستماع للآخرين وتقبل الأفكار المختلفة، وحسن التعامل في المواقف الحرجة (القحطاني، ٢٠١٠ م، ص ٧١).

ويرى الباحث أن عمل قائد المدرسة يتطلب امتلاكه لجميع المهارات السابقة، وقدرة على العمل مع الآخرين، لأنه يعد في هذه الحالة القائد الإداري، وممثل السلطة معاً، ويتطلب سلوكه اجتماع كل تلك المهارات، بالإضافة إلى تمتعه بالإحساس بمسؤوليات الوظائف المختلفة للعملية الإدارية والفنية التي يقوم بها، حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، كما يجب على القائد أن يكون القدوة الحسنة في القول والفعل، وأن يمتلك القدر الكافي من المرونة في تصرفاته وتعاملاته، وأن يوزع المهام بالعدل بين العاملين معه مراعيًا الفروق في القدرات بين العاملين معه. وقد حددت وكالة التطوير التربوي في الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية الكفايات المهنية الأساسية لقائد المدرسة بالآتي (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ):

- الكفاية الأولى: السمات الشخصية: وتشتمل على أن يتحلى بالسلوك الإسلامي قدوة حسنة في القول والعمل، يمتلك اتجاهات إيجابية نحو المهنة، يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة.
- الكفاية الثانية: القيادة: وتشتمل على أن يلم بغاية التعليم في المملكة وأهدافه في مراحل التعليم العام، ويمتلك رؤية تربوية مستقبلية لمهمة المدرسة، يوظف مهارات القيادة لدى الطلاب ومنسوبي المدرسة في التخطيط، ويتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي.
- الكفاية الثالثة: جمع المعلومات: وتشتمل على أن يدرك أهمية جمع المعلومات والبيانات بصفة مستمرة، ويدرك علاقة عملية جمع المعلومات بتطوير الممارسات المهنية لمنسوبي المدرسة، ويقدر مدى كفاية المعلومات والبيانات لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الكفاية الرابعة: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات: وتشتمل على أن يدرك أهمية تحليل المشكلات على أنها خطوة رئيسة في طريقة حلها، ويحلل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة ومنطقية، ويدرك مهارات التفكير والاستعداد العقلي التي تسهم في اتخاذ القرار.
- الكفاية الخامسة: التخطيط: وتشتمل على أن يترجم رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع منسوبي المدرسة وأولياء الأمور، ويحدد أولويات أهداف الخطط التنفيذية المدرسية.

- الكفاية السادسة: تطوير المنهج: وتشتمل على أن يدرك دور مدير المدرسة في تطوير المنهج وتطبيقه، ويدرك مفهوم المنهج الشامل، ويلم بالمؤثرات الأساسية في المنهج، يربط تطوير المنهج بالأهداف التدريسية.
- الكفاية السابعة: التعليم والتعلم: وتشتمل على أن يلم بمستويات الأهداف التعليمية. ويميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة وغير الفاعلة، ويساعد المعلمين على تطوير الممارسات التدريسية، ويوظف تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير قدرات المعلمين.
- الكفاية الثامنة: النمو المهني: وتشتمل على أن يحدد مواصفات برامج النمو المهني ووظائفها الأساسية في ضوء الاحتياجات الفعلية لمنسوبي المدرسة، يدرك مصادر النمو المهني التي تسهم في تطوير أدائه.
- الكفاية التاسعة: تطوير نمو الطلاب وإرشادهم: وتشتمل على أن يبين مسؤوليات الطلاب مع مراعاة خصائص مراحل نموهم ومستوياتهم العمرية، ويسهم مع منسوبي المدرسة في استقصاء المشكلات السلوكية والتعليمية للطلاب، ووضع الخطط العملية لمعالجتها.
- الكفاية العاشرة: التقويم التربوي: وتشتمل على أن يقوم نوعية الأفكار والمعلومات ويحكم على أهميتها، ويدرك أهمية تكامل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل عمليتي التحليل والتقويم، ويسهم في تطوير معايير تقويم أنشطة الطلاب.

- الكفاية الحادية عشرة: الاتصال والعلاقات الإنسانية: وتشتمل على أن يوظف مهارات ملاحظة الآخرين لتطوير أسلوب التعامل، ويختار الموقع والوقت والقنوات المناسبة للاتصالات المقصودة، يوظف مهارات الاستماع المناسبة.
- الكفاية الثانية عشرة: الأنظمة واللوائح المدرسية: وتشتمل على أن يدرك أنظمة الخدمة المدنية المرتبطة بمنسوبي المدرسة، ويدرك اللوائح والقرارات والتعليمات المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم.
- الكفاية الثالثة عشرة: الإدارة المالية: وتشتمل على أن يخطط مع منسوبي المدرسة لتنمية الموارد المالية، يطور ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة، ويطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية.
- الكفاية الرابعة عشرة: سلامة البيئة المدرسية: وتشتمل على أن يطبق أساليب السلامة التي تجعل محتويات المدرسة آمنة وتعمل بكفاءة وفاعلية، ويطور أساليب السلامة للحفاظ على الطلاب وأعضاء المدرسة.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، سوف يتم عرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها، على النحو الآتي:

هدفت دراسة كول وميشيل (Cole & Michele, 2010) إلى اقتراح تصور لتصميم برامج لتطوير القيادة للمدارس المستقلة وتلبية احتياجات القادة داخل تلك المدارس في شرق آيزنهاور في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٣٩) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج إلى وجود حاجة كبيرة لتطوير كفايات القادة التربويين الذين سيمملؤون مناصب قيادة المدارس المستقلة ذاتياً، وأن حاجتهم للتدريب على القضايا المتعلقة بقيادة المدارس المستقلة كبيرة، وأنهم بحاجة إلى فرص التقدم في حياتهم المهنية، كما ظهر وجود نقص شديد في برامج التطوير المتعلقة بتنمية القيادات التربوية لتولي قيادة المدارس المستقلة ذاتياً.

وهدفت دراسة الزهراني (٢٠١٢) إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة. ولتحقيق ذلك تم بناء استبانة لجمع المعلومات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيقها على عينة قوامها بلغ عددها (١٨) مشرفة تربوية، و(٣٢٥) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى توافر نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع

أبعاد المحور الأول الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعاً لتغير المرحلة الدراسية.

كما هدفت دراسة الفار (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٦٤٦) مديراً ومديرة، و(١٦) مدير تعليم، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستبانة لجمع البيانات وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت عالية باستثناء مجالي التقييم والرقابة جاءت متوسطة، وأن درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة.

وهدفت دراسة هورنباكر (Hornbacher, 2016) إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية والتكنولوجية لدى قادة المدارس الابتدائية. ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدم استبانة لجمع البيانات. وتم تطبيقها على عينة بلغت (٤٠) مديراً في ولاية داكوتا الشمالية في أمريكا. وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية في ولاية داكوتا الشمالية مرتفعاً، في حين أن درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى قادة المدارس الابتدائية جاء متوسطاً.

بينما هدفت دراسة فاطمة الجاسر (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية، واقتراح إستراتيجية تساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء

الخبرة السنغافورية. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة تكونت من (٢٧٥) قائدة مدرسية، و(٣٠) مشرفة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة أن واقع أداء القيادات المدرسية جاء بدرجة عالية، وجاء التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الأولى، وجاءت درجة موافقتهم على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية متوسطة، وأن هناك درجة موافقة عالية على مقترحات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية. وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخبرة السنغافورية.

وقد هدفت دراسة الغامدي والجهني (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة بلغت (٢١٩) مشرفاً ومشرفة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة، كما وجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تعزى لمتغير الجنس لصالح المشرفات، بينما لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة جونثان (Jonathan, 2018) إلى التعرف على تصورات ومفاهيم القيادات المدرسية نحو برامج تطوير الكفايات المهنية للقيادات الإدارية لتولي

قيادة الإشراف التربوي والإداري على المدارس في ولاية كارولينا الشمالية الأمريكية، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة بلغت (١٣) مديرًا ومشرفًا، حيث تم اختيار العينة بطريقة كرة الثلج، وتم استخدام المقابلة الشخصية مع أفراد العينة، واتباع المنهج النوعي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يشعرون أن كثير من البرامج التدريبية التي شاركوا فيها ضعيفة ولم يستفيدوا منها، وأن العديد من البرامج التدريبية لتطوير الكفايات المهنية للقيادات التربوية تركز على الكفايات المعرفية، أكثر من اهتمامها بالكفايات مهارية والعملية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق أهمية تطوير الكفايات المهنية لقيادة المدارس لما له من أهمية في تحقيق الأهداف المنشودة وقيادة العمل داخل المدرسة بكفاءة عالية، وتوصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود حاجات عالية لدى قادة المدرسة لتطوير كفاياتهم المهنية، والتي من بينها دراسة دراسة كول وميشيل (Cole & Michele, 2010)، ودراسة فاطمة الجاسر (٢٠١٧)، كما توصلت بعض الدراسات أن هناك ضعف في البرامج التدريبية، والتي من بينها دراسة جوثان (Jonathan, 2018)، وعلى رغم من أهميتها إلى العديد من الدراسات السابقة وجود ضعف في ممارسة تلك الكفايات لدى قائد المدرسة، والتي من بينها دراسة الزهراني (٢٠١٢)، ودراسة الغامدي والجهمي (٢٠١٨)، كما توصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود ضعف في البرامج التدريبية التي تقدم لقيادة المدارس.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت واقع تطوير غالبية الكفايات المهنية لقادة المدارس، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت واقع تطوير الكفايات الإدارية والفنية فقط، كما تميزت الدراسة الحالية عن غيرها في شمول أهدافها، وتناولها لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (الذكور والإناث).

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لأنه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وهو المنهج الذي يعرفه عساف (١٤٢٧هـ، ص ٧٤) بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً.

مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٢٣٨) قائداً وقائدة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة من قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد بلغ عددهم (١٥١) قائداً وقائدة، بنسبة (٦٣٪) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (١) يصف عينة الدراسة حسب متغيري الدراسة:

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الدراسة المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٠٩	٧٢.٢ %
	ماجستير فما فوق	٤٢	٢٧.٨ %
المجموع			١٥١
عدد سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	٤٥	٢٩.٨ %
	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٥٦	٣٧.١ %
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٠	٣٣,١ %
المجموع			١٥١

تشير البيانات في الجدول (١) أن نسبة حملة المؤهل العلمي بكالوريوس بلغت (٧٢,٢%)، بينما بلغت نسبة حملة المؤهل العلمي ماجستير فما فوق (٢٧,٨%)، بينما بلغت نسبة أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات (٢٩,٨%)، بينما بلغت نسبة أصحاب الخبرة من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات (٣٧,١%)، في حين بلغت نسبة أصحاب الخبرة أكثر من عشر سنوات (٣٣,١%).

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة للتعرف على واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٨) فقرة، مقسمة من محورين، هما:

المحور الأول: المحور الأول: واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض: ويتكون من (٢٨) فقرة، موزعة إلى سبعة أبعاد هي: بعد: كفاية التخطيط، بعد: كفاية القيادة، بعد: كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، بعد: كفاية التعليم والتعلم، بعد: كفاية التقويم التربوي، بعد: كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية، بعد: كفاية الإدارة المالية.

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض: ويتكون من (١٠) فقرات.

أ- الصدق الظاهري للاستبانة:

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على (١٠) محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، وبيان مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المناسبة.

ب- صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي) للاستبانة:

تم تطبيقها الاستبانة ميدانيا على عينة الدراسة وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق البناء الداخلي للاستبانة. وكانت نتائج الصدق كما يلي:

أولاً: نتائج الصّدق المتعلقة بالمحور الأول: واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، كما هو موضح في الجدول رقم (٢):

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات محور واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
كفاية التقييم التربوي		كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات		كفاية القيادة		كفاية التخطيط	
*.٠٥١٤	١	**٠,٦٤٨	١	**٠,٦٧٦	١	**٠,٧٣٦	١
**٠,٧٦١	٢	**٠,٦٦١	٢	**٠,٦٧١	٢	**٠,٦٧٦	٢
**٠,٦٣١	٣	*٠,٥٤٨	٣	*٠,٥١١	٣	*٠,٥٦٥	٣
**٠,٦٤٨	٤	**٠,٧٥٦٣	٤	**٠,٦٠٥	٤	**٠,٦١١	٤
		كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية		كفاية التعليم والتعلم		كفاية الإدارة المالية	
		**٠,٦٧٧	١	**٠,٦٠٩	١	**٠,٦٠٢	١
		*٠,٤٩٨	٢	**٠,٦٥٤	٢	**٠,٥٤٥	٢
		**٠,٦٤٩	٣	**٠,٦٦٥	٣	**٠,٥٦٥	٣
		*٠,٥٠٨	٤	*٠,٥٠١	٤	**٠,٥٥٩	٤

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثانياً: نتائج الصدق المتعلقة بالمحور الثاني: المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، كما هو موضح في الجدول رقم (٣):

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات محور المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٦٧	٥	*٠,٥١٩	٩	*٠,٥١٤
٢	*٠,٥١١	٦	**٠,٦٥٣	١٠	**٠,٥٤٨
٣	**٠,٦٨٨	٧	**٠,٥٨٩		
٤	**٠,٦٢٩	٨	**٠,٥٩١		

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثانياً: الثبات: تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل محور من محاور الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول رقم (٤) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (٤)

قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	محاور الاستبانة
٠.٨٨ و ٠.٨٥	واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية
٠.٨٧	بعد كفاية التخطيط
٠.٨٤	بعد كفاية القيادة
٠.٨٤	بعد كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
٠.٨٦	كفاية التعليم والتعلم
٠.٨٩	بعد كفاية التقويم التربوي
٠.٨٣	كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية
٠.٨٦	كفاية الإدارة المالية
٠.٨٩	المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس
٠.٨٩	الدرجة الكلية (الثبات العام)

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث كانت أدنى معاملات الثبات على محور المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس، وبلغت (٠.٨٦)، في حين بلغت أعلى معاملات الثبات على محور واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية، وبلغت (٠.٨٨)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٩).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما واقع تطوير الكفايات المهنية لدى

قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

لتحديد واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات أبعاد المحور، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة ببعدها كفاية التخطيط، كما يوضحه الجدول رقم (٥).

جدول (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد كفاية التخطيط

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	٠,٨٧	٣,٦٩	٢	٢٨	٣١	٤٣	٤٧	يشارك قائد المدرسة بورش عمل حول التخطيط الإستراتيجي
عالية	٠,٨٨	٣,٥٤	٨	٢٧	٣٤	٣٨	٤٤	تدريب الوزارة قادة المدارس على تحديد أولويات المدرسة وأهدافها إلى خطط تنفيذية
متوسطة	٠,٨١	٣,٣١	١٨	٢٩	٣٠	٣٦	٣٨	تساعد وزارة التعليم قائد المدرسة على ترجمة رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
متوسطة	٤	٠٧٩	٣٢٢	١٨	٣٥	٢٨	٣٥	يتم تدريب قائد المدرسة على التخطيط لإدارة الأزمات التي قد تواجه المدرسة
درجة الموافقة			الانحراف المعياري العام		المتوسط الحسابي العام			
عالية			٠٨٣		٣٤٤			

تشير نتائج الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات ابعث كفاية التخطيط، بلغ (٣٤٤)، وانحراف معياري (٠٨٣)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة عالية، في حين حصلت عبارتين في هذا البعد على درجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "يشارك قائد المدرسة بورش عمل حول التخطيط الإستراتيجي"، بدرجة موافقة عالية"، وبتوسط حسابي (٣٦٩)، من أصل (٥٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن وزارة التعليم تعقد ورش عمل لقادة المدارس حول التخطيط الإستراتيجي لكي يتوافق أداؤهم مع متطلبات التحول الوطني (٢٠٢٠)، ولذلك جاء هذه العبارة بالترتيب الأول.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "يتم تدريب قائد المدرسة على التخطيط لإدارة الأزمات التي قد تواجه المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣٢٢)، من

واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم
د. نايف بن عمّاش العنزي

أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في مشاركة قائد المدرسة بدورات التدريب المتخصصة بإدارة الأزمات التي قد تواجه العمل في المدرسة، لذلك يجب بناء برامج تدريبية تلي حاجات قادة المدارس في مجال التخطيط لإدارة الأزمات لأهميتها في الوقاية من الأزمات، وحسن التعامل معها إن وقعت في المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة الفار (٢٠١٣) التي توصلت على أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت عالية، ومع دراسة هورنبركر (Hornbacher, 2016) التي توصلت إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية في ولاية داكوتا الشمالية مرتفعاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بـ بعد كفاية القيادة، كما يوضحه الجدول رقم (٦).

جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد كفاية القيادة

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	١	٠.٩٦	٣٧٠	٣	٢٩	٣٠	٤١	٤٨	يشارك قائد المدرسة بلورات تدريبية حول أدوار القيادة الفعالة
متوسطة	٢	٠.٩٣	٣٤٠	١١	٢٦	٣٥	٣٦	٤٣	تنمي وزارة التعليم مهارات قيادة العمل الجماعي لدى قائد للمدرسة

درجة الموافقة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
متوسطة	٣	٠.٨٩	٣٥٣٩	١٨	٣٠	٣٣	٣٤	٣٦	تمني وزارة التعليم مهارات قيادة التغيير لدى قائد المدرسة
متوسطة	٤	٠.٩٤	٣٥٢٠	٢٠	٣٢	٣١	٣٣	٣٥	تطور وزارة التعليم مهارات التأثير في الآخرين لدى قائد المدرسة
درجة الموافقة		الانحراف المعياري العام			المتوسط الحسابي العام				
عالية		٠.٩٢			٣٥٤١				

تشير نتائج الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد كفاية القيادة، بلغ (٣٥٤١)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة عالية، في حين حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "يشارك قائد المدرسة بدورات تدريبية حول أدوار القيادة الفعالة"، بدرجة موافقة عالية"، وبتوسط حسابي (٣,٧٠)، من أصل (٥٠٠). ويعزى سبب ذلك إلى وجود برامج تدريبية خاصة بتنمية مهارات القيادة الفعالة لدى قائد المدرسة، والتي من بينها مبادرة داعم لتدريب القيادات التربوية والتي تنفذها إدارة التدريب التربوي والابتعاث لعام (١٤٤٠هـ).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "تطور وزارة التعليم مهارات التأثير في الآخرين لدى قائد المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى عدم مشاركة قائد المدرسة بدورات تدريبية متخصصة بمهارات التأثير في الآخرين على الرغم من أهمية امتلاك قائد المدرسة لهذه المهارات، أو بسبب عدم طرح الوزارة برامج تدريبية متخصصة بمهارات التأثير في الآخرين.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بعد كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، كما يوضحه الجدول رقم (٧).

جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

درجة الموافقة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	١	٠,٧٨	٣,٣٩	١٧	٢٥	٣١	٣٧	٤١	يتم تأهيل قادة المدارس على أساليب إتخاذ القرارات بطريقة علمية
متوسطة	٢	٠,٧٦	٣,١٢	٣٠	٢٤	٣٠	٣١	٣٦	تنمي وزارة التعليم مهارات التفكير العليا لدى قادة المدارس التي تسهم

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	
								في حل المشكلات بكفاءة عالية
متوسطة	٣	٠٧٧	٣٣	٢٥	٢٨	٣١	٣٤	يتم تأهيل قادة المدارس على أساليب تحليل المشكلات بطريقة منظمة ومنطقية
متوسطة	٤	٠٧٩	٣٧	٢٧	٢٦	٣٠	٣١	تطور وزارة التعليم مهارة حل المشكلات بطريقة إبداعية لدى قادة المدارس
درجة الموافقة			الانحراف المعياري العام		المتوسط الحسابي العام			
متوسطة			٠٧٥		٣١٣			

تشير نتائج الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، بلغ (٣١٣)، وانحراف معياري (٠٧٥)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة كبيرة، في حين حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "يتم تأهيل قادة المدارس على أساليب إتخاذ القرارات بطريقة علمية"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٢٦)، من أصل (٥٠٠). ويعزى سبب ذلك إلى أن وزارة التعليم توفر برامج تدريبية متخصصة بأساليب إتخاذ القرارات لقادة المدارس، لذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية لأن تأهيل قادة المدارس في هذا المجال يلبي احتياجاتهم الفعلية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "تطور وزارة التعليم مهارة حل المشكلات بطريقة إبداعية لدى قادة المدارس"، بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى ضعف مشاركة قائد المدرسة بدورات تدريبية متخصصة بمهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يؤكد على ضرورة عقد برامج تدريبية وتأهيلية في مجال كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات لقائد المدرسة من أجل مواجهة المشكلات التي قد تحدث أثناء العمل. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي والجهني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة.

رابعاً: النتائج المتعلقة ببعء كفاية التعليم والتعلم، كما يوضحه الجدول رقم (٨).

جدول (٨)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعء كفاية التعليم والتعلم

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	١	٣٥٧١	١	٢٥	٣٦	٤٣	٤٦	إشراك قائد المدرسة بدورات تدريبية على كيفية مساعدة المعلمين على تطوير الممارسات التدريسية
عالية	٢	٣٥٦٨	٥	٣١	٢٥	٤١	٤٨	تدريب الوزارة قادة المدارس على توظيف مهارات الإشراف الإبداعي
عالية	٣	٣٥٥٣	٨	٢٩	٣٢	٣٨	٤٤	تنمية مهارات قادة المدارس على صياغة الأهداف التعليمية
متوسطة	٤	٣٥٠٩	٢٠	٢٩	٣٥	٣١	٣٦	يشارك قادة المدارس بنسوات علمية حول أدوارهم في تطوير المنهج وتطبيقه
درجة الموافقة			الانحراف المعياري العام		المتوسط الحسابي العام			
عالية			٥٠٨٨		٣٥٠			

تشير نتائج الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعء كفاية التعليم والتعلم، بلغ (٣٥٠)، وانحراف معياري (٥٠٨٨)، وهي موافقة بدرجة (عالية)،

وتبين من الجدول السابق وجود (٣) عبارات حصلت على درجة موافقة عالية، في حين حصلت عبارة على درجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "إشراك قائد المدرسة بدورات تدريبية على كيفية مساعدة المعلمين على تطوير الممارسات التدريسية"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٧١)، من أصل (٥,٠٠). ويعزى سبب ذلك إلى مشاركة عدد من عينة الدراسة بورش العمل التي اقامتها الوزارة لقادة المدارس حول دور قائد المدرسة كمشرف مقيم مما انعكس ذلك على استجابتهم على هذه الفقرة فجاءت موافقتهم بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "يشارك قادة المدارس بندوات علمية حول أدوارهم في تطوير المنهج وتطبيقه"، بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، من أصل (٥,٠٠)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في أدوار قائد المدرسة فيما يتعلق بأدوارهم في تطوير المنهج وتطبيقه لعدم وجود برامج تطور من قدراتهم في هذا المجال.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة الفار (٢٠١٣) التي توصلت على أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت عالية، ومع دراسة هورنبكر (Hornbacher,2016) التي توصلت إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية في ولاية داكوتا الشمالية مرتفعاً.

خامساً: النتائج المتعلقة ببعء كفاية التقويم التربوي، كما يوضحه الجدول رقم (٩).

جدول (٩)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد كفاية التقويم التربوي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
متوسطة	٠.٨١	٣٠٣٨	١٧	٢٧	٣٠	٣٦	٤١	تأهيل قائد المدرسة بمهارات بناء أدوات التقويم وتحليلها
متوسطة	٠.٨٤	٣٠١٠	١٧	٢٩	٣٥	٣٤	٣٦	تتاح الفرصة لقادة المدارس بتبادل الزيارات للاستفادة من أساليب القادة الفاعلة في عمليتي التحليل والتقويم
متوسطة	٠.٨٠	٣٠٠٤	٣٣	٢٥	٣٠	٣١	٣٢	تدرب الوزارة قائد المدرسة على أساليب تقويم نوعية الأفكار المطروحة
متوسطة	٠.٨٢	٢٠٩٦	٣٦	٢٤	٣١	٣٠	٣٠	تطور وزارة التعليم مهارة قائد المدرسة حول بناء معايير لتقويم أنشطة الطلاب
درجة الموافقة		الانحراف المعياري العام			المتوسط الحسابي العام			
متوسطة		٠.٨٣			٣٠١٢			

تشير نتائج الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد كفاية التقويم التربوي، بلغ (٣١٢ و٣)، وبانحراف معياري (٨١ و٠)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق أن جميع العبارات في هذا البعد حصلت على درجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تأهيل قائد المدرسة بمهارات بناء أدوات التقويم وتحليلها"، بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٨)، من أصل (٥٠٠). ويعزى سبب ذلك إلى ضعف مشاركة قادة المدارس بورش العمل حول آليات بناء أدوات التقويم وتحليلها وتفسيرها، مما كان له أثر على استجابة عينة الدراسة حول هذه الفقرة، فجاءت بدرجة موافقة متوسطة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "تطور وزارة التعليم مهارة قائد المدرسة حول بناء معايير لتقويم أنشطة الطلاب"، بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى ضعف البرامج التدريبية الموجهة إلى قادة المدارس حول بناء معايير لتقويم أنشطة الطلاب، بسبب وجود قائد لأنشطة الطلاب في المدرسة مما يقلل من دور قائد المدرسة في هذا المجال. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع جزء من نتيجة دراسة الفار (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت عالية باستثناء مجالي التقويم والرقابة جاءت متوسطة، ومع دراسة الغامدي والجهني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة.

سادساً: النتائج المتعلقة ببعء كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية، كما يوضحه الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعء كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
عالية	١	٣ و٨٠	٢	١٨	٣٦	٤٦	٤٩	تدرب وزارة التعليم قائد المدرسة على توظيف مهارات الاتصال الحديثة
عالية	٢	٣ و٧٧	١	١٩	٣٩	٤٦	٤٦	تدرب الوزارة قائد المدرسة على مهارات التأثير في الآخرين
عالية	٣	٣ و٧٠	٤	٢٢	٣٦	٤٣	٤٦	تنمي وزارة التعليم مهارات قائد المدرسة على استخدام مهارات العمل الجماعي
متوسطة	٤	٣ و٣٩	١٠	٢٩	٤٠	٣٦	٣٦	تنمي وزارة التعليم مهارات الاستماع المناسبة
درجة الموافقة		الانحراف المعياري العام		المتوسط الحسابي العام				
عالية		٠ و٨٤		٣ و٦٦				

يتضح من نتائج الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية، بلغ (٣٦٦ و٣)، وبانحراف معياري (٠٨٤ و٠)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود (٣) عبارات حصلت على درجة موافقة عالية، في حين حصلت عبارة على درجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تدرب وزارة التعليم قائد المدرسة على توظيف مهارات الاتصال الحديثة"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣٨٠ و٣)، من أصل (٥٠٠ و٥). ويعزى سبب ذلك إلى مشاركة قادة المدرسة بورش عمل حول توظيف مهارات الاتصال الحديثة، واستخدام التقنيات الحديثة، مما كان له أثر على استجابة عينة الدراسة حول هذه الفقرة، فجاءت بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "تنمي وزارة التعليم مهارات الاستماع المناسبة"، بمتوسط حسابي (٣٣٩ و٣)، من أصل (٥٠٠ و٥)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى عدم وجود برامج تدريبية موجهة إلى قادة المدارس حول تنمية مهارات الاستماع المناسبة مما جاء استجابتهم بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة الفار (٢٠١٣) التي توصلت على أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت عالية، ومع دراسة هورنبكر (Hornbacher, 2016) التي إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية في ولاية داكوتا الشمالية مرتفعًا.

سابعًا: النتائج المتعلقة ببعء كفاية الإدارة المالية، كما يوضحه الجدول رقم (١١).

جدول (١١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد كفاية الإدارة المالية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	
عالية	١	٣٠٧١	١١	٣٠	٣١	٣٧	٤٢	تدرب الوزارة قائد المدرسة على إجراءات تطبيق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية
متوسطة	٢	٣٠١٠	٣٠	٢٩	٣٠	٣١	٣١	تدرب الوزارة قائد المدارس على مهارات تطور ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة
متوسطة	٣	٣٠٠٤	٣٣	٢٥	٢٩	٣٣	٣١	تدرب الوزارة قائد المدرسة على طرق تنمية الموارد المالية للمدرسة
متوسطة	٤	٢٠٩٦	٣٥	٢٩	٢٦	٣٠	٣١	تدرب الوزارة قائد المدرسة على مهارات المحاسبة المالية المتخصصة بميزانيات المدارس المالية
درجة الموافقة		الانحراف المعياري العام		المتوسط الحسابي العام				
متوسطة		٠٠٧٥		٣٠٢٤				

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد كفاية الإدارة المالية، بلغ (٣٤ و٣)، وبانحراف معياري (٧٥ و٠)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة عالية، في حين حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تدرب الوزارة قائد المدرسة على إجراءات تطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣٠٦٥)، من أصل (٥٠٠). ويعزى سبب ذلك إلى مشاركة قادة المدرسة بورش عمل حول إجراءات تطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية، لأهمية ذلك في العمل الإداري، مما كان له أثر على درجة موافقة عينة الدراسة حول هذه الفقرة، فجاءت بدرجة موافقة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "تدرب الوزارة قائد المدرسة على مهارات المحاسبة المالية المتخصصة بميزانيات المدارس المالية"، بمتوسط حسابي (٢٠٩٦)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى عدم وجود برامج تدريبية موجهة إلى قادة المدارس حول تنمية مهارات المحاسبة المالية المتخصصة بميزانيات المدارس المالية مما جاءت موافقتهم بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي والجهني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية

لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

لتحديد المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات أبعاد المحور، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد المعوقات التي تواجه تطوير

الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدًا	
عالية	٠.٨٩	٣.٤٧	٨	٢٦	٣٥	٣٦	٤٣	لا يوجد خطة استراتيجية لدى وزارة التعليم لتطوير الكفايات المهنية لقائد المدارس
عالية	٠.٩٠	٣.٤٤	٩	٣٣	٣٣	٣٤	٤٢	إشراك قادة المدارس في برامج تدريبية لا تلبى احتياجاتهم الحقيقية
متوسطة	٠.٩٤	٣.١٩	٢٠	٣٢	٣٢	٣٣	٣٤	وجود ضعف في التأهيل الأكاديمي لدى بعض قادة المدارس

د. نايف بن عمّاش العنزى

واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم

درجة الموافقة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
متوسطة	٤	٠.٨٤	٣.١٨	٢٤	٢٨	٣١	٣٢	٣٦	ضعف البرامج التأهيلية المدى الخاصة بتطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس
متوسطة	٥	٠.٨٦	٣.١٤	٢٧	٢٧	٣٠	٣١	٣٦	صعوبة إشراك قادة المدارس في دورات تدريبية أثناء العمل
متوسطة	٦	٠.٨٨	٣.١٢	٣٠	٢٤	٣٠	٣٢	٣٥	قلة وجود البرامج التأهيلية الخاصة بالكفايات المهنية المستقبلية التي يحتاج إليها قادة المدارس
متوسطة	٧	٠.٩١	٣.٠٥	٣٣	٢٥	٢٨	٣٣	٣٢	ضعف مستوى المدرسين القائمين على تطوير الكفايات المهنية لقائد المدارس
متوسطة	٨	٠.٨٨	٣.٠٠	٣٠	٣١	٢٨	٣٢	٣٠	ضعف البرامج التدريبية التي تعقدتها وزارة التعليم لتطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
متوسطة	٩	٢٠٩٣	٣٥	٢٦	٢٨	٣٢	٣٠	قلة الحواجز المادية المشجعة على تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس
متوسطة	١٠	٢٠٩٥	٣٥	٣٠	٢٨	٣٠	٢٨	عدم رغبة بعض قادة المدارس في الالتحاق بالدورات التدريبية الخاصة بهم
درجة الموافقة		الانحراف المعياري العام		المتوسط الحسابي العام				
متوسطة		٠.٩٣		٣٠٢٥				

يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، بلغ (٣٠٢٥)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، أي أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على هذه المعوقات، وتبين من الجدول السابق وجود معوقين حصلاً على درجة موافقة عالية، في حين حصل (٨) معوقات على درجة موافقة متوسطة.

وجاء في المرتبة الأولى المعوق "لا يوجد خطة استراتيجية لدى وزارة التعليم لتطوير الكفايات المهنية لقائد المدارس"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣٠٤٧)، من أصل (٥٠٠). ويعزى سبب ذلك إلى أن برامج التدريب والتطوير المهني التي تقدم إلى القيادات المدرسية قليلة جداً، وأن بعضها موجه نحو التعليمات

واللوائح، والتطورات في عمل القيادة المدرسية، وليست بناء على الحاجات الحقيقية لقائد المدرسة، ولذلك هناك اعتقاد لدى عينة الدراسة بأنه لا يوجد خطة استراتيجية لدى وزارة التعليم لتطوير الكفايات المهنية لقائد المدارس.

وجاء في المرتبة الثانية المعوق "إشراك قادة المدارس في برامج تدريبية لا تلي احتياجاتهم الحقيقية"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٤٤)، من أصل (٥٠٠). وينسجم هذا المعوق مع المعوق السابق الذي يشير إلى أن برامج التدريب والتطوير المهني التي تقدم إلى القيادات المدرسية قليلة جداً، وليست بناء على الحاجات الحقيقية لقائد المدرسة، ولذلك يجب اعتماد خطة استراتيجية في وزارة التعليم للتطوير المهني يلبي حاجات قادة المدارس، ويتم ضمن الأولويات التي تهتم بتلبية احتياجاتهم المهنية، حتى يتمكنوا من تنفيذ مهامهم بكفاءة عالية.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة المعوق "عدم رغبة بعض قادة المدارس في الالتحاق بالدورات التدريبية الخاصة بهم"، بمتوسط حسابي (٢,٩٠)، من أصل (٥٠٠)، بدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى قلة أعداد قادة المدارس الذين لا يرغبون في الالتحاق بالدورات التدريبية، بسبب كثرة الأعباء الإدارية والمهام الموكلة لهم، ولذلك جاء هذا المعوق بدرجة موافقة متوسطة فقط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الفروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في قيادة المدرسة؟

أولاً: للتعرف على الفروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار "ت"، والجدول رقم (١٤) يوضح هذه النتائج.

جدول (١٤)

نتائج اختبار "ت" للمقارنة بين استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	ماجستير فما فوق ن= ٤٢		بكالوريوس ن= ١٠٩		المتغير
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٢١	٤,٥٩٩	٠,٨٤	٣,٥٤	٠,٨٦	٣,٤٢	كفاية التخطيط
٠,٢٩	٤,٢١٤	٠,٩٦	٣,٤٧	٠,٩٣	٣,٤١	كفاية القيادة
٠,٢٦	٤,٥١١	٠,٧٣	٣,١٩	٠,٧٧	٣,١١	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
٠,٢٨	٣,٢٢٩	٠,٨٠	٣,٦٠	٠,٨١	٣,٥٢	كفاية التعليم والتعلم
٠,٣١	٤,٦٣٣	٠,٨٣	٣,١٣	٠,٨٥	٣,١٢	كفاية التقويم التربوي
٠,١٩	٣,٨٧٨	٠,٨٤	٣,٧٢	٠,٨٨	٣,٦٤	كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية
٠,١٩	٤,٢٠٦	٠,٧٢	٣,٣٦	٠,٧٥	٣,٢٢	كفاية الإدارة المالية

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٤)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على جميع أبعاد واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن عملية تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية تطبق على جميع القادة ببغض النظر عن مؤهلهم العلمي، مما انعكس على استجاباتهم على هذا المحور فجاءت متقاربة، أي أن المؤهل العلمي لم يؤثر على استجابة عينة الدراسة على هذا المحور. وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة مع دراسة الغامدي والجهني (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: للتعرف على الفروق في استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تمّ استخدام اختبار التحليل الأحادي متعدد المتغيرات (ANOVA)، والجدول رقم (١٥) يوضّح هذه النتائج.

جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمُتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
كفاية التخطيط	بين المجموعات	٤,٣٤٤	٢	٨.٦٨٨	٢,٦٨٨	.١١٢
	داخل المجموعات	٢,٨٨٧	١٤٨	٤٢٧.٢٧٦		
	المجموع	٢١٢,٦٣٤	١٥٠	-		
كفاية القيادة	بين المجموعات	٤,٩٣٣	٢	٩.٨٦٦	٢,٦٥٥	.١٥٠
	داخل المجموعات	٢,٩٨٨	١٤٨	٤٤٢.٢٢٤		
	المجموع	٢١٠,٢١٥	١٥٠	-		
تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	٤,٤٦٤	٢	٨.٩٢٨	٢,٢٤٨	.١١٨
	داخل المجموعات	٣,٨٧٨	١٤٨	٥٧٣.٩٤٤		
	المجموع	٢٥٤,٧٢٦	١٥٠	-		
كفاية التعليم والتعلم	بين المجموعات	١,٦٨٨	٢	٣.٣٧٦	١,٩٩٨	.٢٦٦
	داخل المجموعات	٢,٨٦٦	١٤٨	٤٢٤.١٦٨		
	المجموع	٢٥١,٢٧٣	١٥٠	-		
كفاية التقويم التربوي	بين المجموعات	٢,٥٧١	٢	٥.١٤٢	١,٣٨٧	.٢١٤
	داخل المجموعات	٢,٥٣١	١٤٨	٣٧٤.٥٨٨		
	المجموع	٢٣٢,٥٦٣	١٥٠	-		
كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤,٤٦٤	٢	٨.٩٢٨	٢,٢٤٢	.١٣٧
	داخل المجموعات	٢,٨٨٦	١٤٨	٤٢٧.٢٧٦		
	المجموع	٥٦١,١٠١	١٥٠	-		
كفاية الإدارة المالية	بين المجموعات	٤,٢٠٦	٢	٨.٤١٢	٢,٧٥٧	.٢٢٢
	داخل المجموعات	٣,٢٢٩	١٤٨	٤٧٧.٨٩٢		

واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم
د. نايف بن عمّاش العنزي

الأبعاد	مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
	المجموع	٢٣٣,٦٧٥	١٥٠	-		

من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على جميع أبعاد واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن عدد سنوات الخبرة لم تؤثر في معرفة واستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد يكون سبب ذلك أن عدد سنوات الخبرة في قيادة المدرسة لا يشكل خبرات نوعية تؤثر في معرفتهم حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس، ولذلك لم تتأثر استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة على هذا المحور.

ملخص نتائج الدراسة:

- جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على محور واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض متوسطة على الكفايات التالي: (كفاية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وكفايات التقويم التربوي، وكفاية الإدارة المالية).
- بينما جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على محور واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض عالية على الكفايات التالي: (كفاية التخطيط، وكفاية القيادة، وكفاية التعليم والتعلم، وكفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية).
- توصلت النتائج إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على بعد المعوقات التي تواجه تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاءت (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأولى المعوق "لا يوجد خطة استراتيجية لدى وزارة التعليم لتطوير الكفايات المهنية لقائد المدارس"، بدرجة موافقة عالية، وجاء في المرتبة الثانية المعوق "إشراك قادة المدارس في برامج تدريبية لا تلي احتياجاتهم الحقيقية"، بدرجة موافقة عالية.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تعزى لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ١- وضع خطة استراتيجية من قبل وزارة التعليم لتطوير الكفايات المهنية التالية لقائد المدارس (كفاية التخطيط، وكفاية القيادة، وكفاية التعليم والتعلم، وكفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية) لأنها جاءت بدرجة متوسطة.
- ٢- إتاحة الفرصة أمام القيادات المدرسية المشاركة في الزيارات التبادلية التي تتم خارج المملكة للاطلاع على أهم التطورات العلمية في مجال قيادة المدرسة، ونقل الخبرات الناجحة في هذا المجال لتطوير كفاياتهم المهنية.
- ٣- زيادة تعاون وزارة التعليم مع الجامعات السعودية في عقد برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية طويلة المدى، لمواكبة متطلبات مدرسة المستقبل.
- ٤- عقد برامج تدريبية لقادة المدارس الثانوية مبنية على الحاجات الفعلية لهم، إضافة إلى الكفايات المهنية التي حصلت على درجة موافقة متوسطة، لتنمية قدراتهم على هذه الكفايات الهامة.

المراجع

Almarajie

أولاً: المراجع العربية:

awlaan: almarajie alearabiat:

ابن منظور (١٤١٠هـ). لسان العرب، ط ١، بيروت: دار صادر.

Ibn Manzur (1410 AH). Lisan Al-Arab, 1st edition, Beirut: Dar Sader.

أبو النصر، مدحت. (٢٠١٣م). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط ٣، القاهرة.

'Abu Alnashr, Madihat. (2013 m). qadat almustaqbal alqiadat almutamayizat aljaddirat. almajmueat alearabiat liltadrib walnashri, 3rd edition, alqahirat.

آل سليمان، زيد والحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية، للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (٣٥)، ١٨٣ - ١٩٩.

Al Sulayman, Zayd Walhabib, Eabd Alrhmn. (2017). mutatalabat tatwir 'ada' alqiadat almadrasiat fi daw' maeayir jawdat alqiadat almadrasiat lihayyat taqwim altaelim bialmamlakat alearabiat alsaeudiati, majalat kuliyat altarbiat al'asasiati, lileulum altarbawiat wall'insaniati, jamieat babil, (35)1, 183- 199.

د. نايف بن عمّاش العنزي

واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم

البواردي، فيصل والرميان، سلطان. (٢٠١٧م). توثيق إجراءات العمل كمدخل لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م. الرياض.

Albuardi, Faysal Walramayan, Sultan. (2017 m). tawthiq 'iijra'at aleamal kamudkhal lithahqiq ruyat almamlakat 2030m. alriyad.

الjasر، فاطمة. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية "إستراتيجية مقترحة". رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

aljasir, fatimut. (2017). tatwir 'ada' alqiadat almadrasiat bialmamlakat alearabiat alsaewdiat fi daw' alkhibrat alsngghafwri "'isatiratijiat muqtarihata". risalat dukturat ghyr manshuratin, kuliyyat altarbiati, jamieat almalik sued.

الحري، يحيى (٢٠١٥). الكفايات الأساسية لرواد النشاط الطلابي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (١)، المجلد (١)، ص ص ٣١٧-٣٨٧.

alharbi, yahyaa (2015). alkifayat al'asiasat liruaad alnashat altalabii fi madaris altaelim aleami bialmamlakat alearabiat alsaewdiati, majalat aleulum altarbawati, jamieat al'imam muhamad bin sued al'iisliamiat, aleadad (1), almajalid (1), s s 317-387.

الحقيل، سليمان بن عبد الرحمن. (٢٠١٣م). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط٩، الرياض: مطابع الحميضي.

alhaqilu, sulayman bin eabd alrahmin. (2013m). al'iidarat almadrasiat wataebiat quaaaha albashariat fi almamlakat alearabiat alsaewdiati, t9, alryad: matabie alhamidi.

الدسوقي، طارق. (٢٠١٨). إدارة الابتكار والتطوير. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
aldiswqi, taruq. (2018). 'iidarat alaibtikar waltatwiru. alqahirat: muasasat tayibat
lilnashr waltawzie.

شنطي، حمود. (٢٠١٧). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والرضا التنظيمي كمتغير
وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادي،
المجلد (٢)، العدد (٧)، ص ص ٨٥-١٠٤.

shinti, hmud. (2017). alealaqat bayn al'anmat alqiadiat walailtizam altanzimii
walradaa altanzimii kumutaghayr wasiti, majalat jamieat alquds
almaftuhah lil'abhath waldirasat al'iidiariyat walaiqtisadi, almujaalid (2),
aleudd (7), s sa85-104.

الصافي، عبد الحكيم والجبر، عثمان. (٢٠١٠م). مدى اختلاف سمة القيادة باختلاف مستوى
التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف السابع الأساسي محافظة إربد، مجلة جامعة الملك
سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (٣)، المجلد (١)، ص ص ٥٥١-
٥٦٨.

alsafi, eabd alhakim waljubr, eathman. (2010m). madaa aikhtilaf simat alqiadat
biaikhtilaf mustawaa altafkir al'iibdaei ladaa tibt alsafi alssabie al'asasii
muhafazat 'iirbid, majalat jamieat almalik sueud lileulum altarbawiat
waldirasat al'iislamiati, aleadad (3), almajalid (1), s s 551- 568.

صالح، محمد فالح. (٢٠١٤م) إدارة الموارد البشرية، ط (٣)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
salih, muhamad falih. (2014m) 'iidarat almawarid albashriat, 3rd edition, eamana:
dar alhamid lilnashr waltawzie.

واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم
د. نايف بن عمّاش العنزي

العساف، صالح بن حمد (١٤٢٧هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، الرياض: العبيكان.

Al-Assaf, Saleh bin Hamad (1427 H). Introduction to Research in Behavioral Sciences, Fourth Edition, Rias: Obeikan.

العون، إسماعيل (٢٠١٧). الكفايات التعليمية لمعلمي التربية الرياضية، عمان: دار شهزاد للنشر والتوزيع.

aleawn, 'iismaeil (2017). alkifayat altaelimiat limuelimi altarbiat alriyadyt, eaman: dar shahrazad lilnashr waltawzie.

الغامدي، علي والجهني، عبد الله. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، (٥١)، ٧١-١١٢.

alghamidi, eali waljahni, eabd allh. (2018). darajatan mumarasat qadat almadaris lil kifayat al faniyat fi daw' iistratijiat tatwir altaelim aleami fi almamlakat al arabiat alsaeudiati. *almajalat al tarbiyat*, (51)1, 71- 112.

الفار، شهيناز. (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية*، (٧) ٢٧، ١٣٧٦-١٤١٤.

alfar, shahinaz. (2013). darajatan tuafir alkifaayat al'iidariat wakifayat alqiadat althawiliat ladaa mudiri almadaris alhukumiya alththanawiat fi filastin. *majalat jamieat alnajah lil'abhath aleulum alainsaniat*, (7) 27, 1376-1414.

قارة، سليم والصافي عبد الحكيم. (٢٠١٣م). فن التعامل مع الناس، ط ٢، عمان: دار اليقافة للنشر والتوزيع.

qarat, salim walsaafi eabd alhakim. (2013ma). fan altaeamul maealnaasi, 2nd edition, eamana: dar alyaqafat llnashr waltazie.

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية "التحول نحو التّموذج القياديّ العالميّ". ط ٤، الرياض، مكتبة الملك فهد.

alqahtani, salim bin sueid. (2010). alqiadat al'idarya "altahawl nahw alnnamwdhj alqyady alealmyi". 4th edition, alriyadi, maktabat almalik fahd.

ميشيل، إس ودي، فريس وجيرت، بوكيت. (٢٠١٨م). تدريب القيادات. (ترجمة أنور بن إبراهيم، ومحمد شحاته). معهد الإدارة العامة، الرياض.

myshyl, 'is wdi, frys wjyrt, bwkyt. (2018m). tadrīb alqiadat. (trjmt 'anwr bn 'iabrahyam, wamhmd shhath). maehad al'iidarāt aleamati, alriyad.

النجار، عادل. (٢٠١٥). الكفايات التدريسية اللازمة لمعلم التربية الفنية في المرحلة الابتدائية من التعليم العام بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٦)، العدد (٣)، ص ص ٢٦٩-٣٠٣.

alnujar, eadil. (2015). alkfayat altdrysyat allazmt lmelm altrbyat alfnyt fy almrhlt alabtdayyt mn altelym aleam bdwlt alkwyat, mjlt alelwm altrbwyt walnfsyt, almajld (16), aleadad (3), s s 269-303.

الهلالات، صالح. (٢٠١٤م). إدارة التميز والممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

alhilalati, salih. (2014ma). 'iidarāt altamayuz walmumarasat alhadithat fi 'iidarāt munazamat al'aemali. eamana: dar wayil llnashr waltawzie.

د. نايف بن عمّاش العنزي

واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية
الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم

وزارة التعليم ورؤية المملكة ٢٠٣٠م. (٢٠١٨). سبل التطوير الإداري. مسترجع من /<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>.

wizarat altaelim waruyat almamlakat 2030m. (2018). subul altatwir al'iidari.

mustarje min <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>.

وزارة التعليم. (١٤٣٧هـ). وكالة التطوير التربوي الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية بالمملكة العربية السعودية، برنامج اختبار الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم، وثيقة كفايات مديري المدارس الرياض.

wizarat altaelimi. (1437h). wikalat altatwir altarbuii al'iidarat aleamat liltaqwim waljawdat altarbawiat bialmamlakat alearabiat alsaeudiati, barnamaj aikhtibar alkifayat al'asasiat lileamilin fi altaelimi, wathiqatan kifayat mudiri almadaris alriyad.

وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). التوثيق التربوي، الخرج: العدد: ٤٤، ص ١٣٢ - ١٤٧.

wizarat altaelimu. (1436h). altawthiq altrbwiy, alkhrij: aled: 44, s 132 - 147.

إدارة التدريب التربوي والابتعاث (١٤٤٠هـ). مبادرة داعم لتدريب القيادات التربوية، الرياض: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

'iidarat altadrib altarbuii walaibtieath (1440h). mubadarat daeim litadrib alqiadat altarbawiyati, alriyad: al'iidarat aleamat liltaelim bimintaqat alriyad.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Asaari, M. H. (2012). Academic Leadership and Work-Related Attitude. Doctor of Philosophy. University of Hull. UK.

- Carey, J.D. (2010). Building instructional leadership Capacity of School Leaders Through Technology Integration. unpublished Ph.D. thesis. Rowan University. New Jersey.
- Cole, P & Michele, L.(2010).Leadership Development for Independent School Leaders: A Model, USA, ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway.
- Hornbacher, Jason.(2016). Elementary school administrator technology skills and their impact on teacher technology integration competencies. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of North Dakota,USA.
- Jonathan, S. Dixon. (2018). North Carolina School Superintendents' Perceptions of Preparedness for the Superintendence. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Wolfram, H, & Mohr, G. (2009). Transformation leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 260-274.
- Yasin, M.; Mustamin, D. and Tahir, L. (2013). Principal Competencies and the Achievement of National Education Standard in Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science* , 2 (8) , P.P. 31-36.







الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Educational and Social Sciences

Dhul Hijjah 1441 Hijri / July 2020

No. 2