



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة



العدد 3

صفر 1442هـ / أكتوبر 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

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 عبد الوهاب 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

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 سابقاً أستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. إبراهيم عبدالرافع السمدوني

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 المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير: مجتبي الصادق المنا

قواعد وضوابط النشر في المجلة(*)

- أن يتسم بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستلاً من بحوثٍ سبق نشرها للباحث.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن يراعى فيه منهج البحث العلمي وقواعده.
- ألا يتجاوز مجموع كلمات البحث (١٢,٠٠٠) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
- لا يحقّ 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

الصفحة	البحث
٧	التفكك الأسري وعلاقته بتغير القيم التربوية عند الأولاد من وجهة نظر المرشدين الطلابيين بالمدينة المنورة د. عبداللطيف بن محسن العريني
٦٧	التوجهات التربوية في رسالة الإمام مالك إلى محمد بن مطرف د. عادل بن عيد الجهني
١١٩	المهارات القيادية لدى طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة د. عبدالرحمن بن عوه البلادي
١٧٧	استراتيجيات التعلم المنظم ذاتياً وفق نموذج بوردي Purdie في ضوء التخصص الأكاديمي ومستوى التحصيل الدراسي لدى طلاب جامعة أم القرى تركي محمد عبد الوهاب معلم
٢٤٧	فاعلية مقرر إلكتروني مفتوح واسع الانتشار (MOOCs) في تعزيز الهوية الوطنية، وتنمية الدافعية لدى طلبة المرحلة الجامعية د. جواهر بنت ظاهر محمد العنزي
٣٠٥	فاعلية استراتيجيات وودز في تنمية مهارات الفهم النحوي لدى طلاب المرحلة الثانوية د. علي بن أحمد بن عبد الله المنتشري
٣٧٩	استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الشاعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة د. هيلة منديل محمد التويجري
٤٥٩	المسؤولية التربوية للأسرة في وقاية الأولاد من أفات اللسان محمد مودود
٥٢٩	أثر شائعات وسائل التواصل الاجتماعي وكيفية علاجها (WhatsApp أنودجا) د. محمد بن حسن مشهور حمدي

**إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى
قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية
المهنية المستدامة**

A Proposed Strategy for Developing the Soft Skills
of Secondary schools' leaders in the Light of the
Concept of Sustainable Professional Development

د. هيلة منديل محمد التويجري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية بجامعة القصيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي؛ وتمثل مجتمع الدراسة في قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم وعددهم (١٤٨) لمدارس البنين، (١٥٠) لمدارس البنات بإجمالي عدد (٢٩٨)، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية البالغ قوامها (١٤٦) قائدا بنسبة (٤٩٪) من مجتمع الدراسة، وكان من أهم أدوات البحث تحليل الوثائق والسجلات، واستبانة آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية، وكان من أهم نتائج الدراسة تدني وجود آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية، وكان من أهم التوصيات ضرورة إقامة برامج للتنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية لتلبية الاحتياجات التدريبية، سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية أو المالية .

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية المستدامة، المهارات الناعمة،

المدارس الثانوية.

Abstract

The recent search aim to know putting a proposed strategy for developing the soft skills of secondary schools' leaders in the light of the concept of sustainable professional development. According to the aim of the search, The searcher used the description method (the surveys system) by its steps and procedures to be suitable for achieving the search aims ,The community of the search assimilates the leaders of governmental secondary schools in the Qassim Area (148) for boys schools and (150) for girls schools and the total number is (298). The searcher has chosen the sampling search by the random and caste way which its number is (146) leaders and the percentage is 49 % from the search community , Analysis the archives and documents and questionnaire the mechanisms of the soft skills for the secondary schools leaders were the most important search tools , and one of the most important results was the existence drop of the mechanisms of soft skills for the secondary schools leaders which forms a self-development , and one of the most important recommend at ions was the necessity of setting up sustainable professional development programs for secondary schools' leaders to meet training needs, whether in the administrative, technical or financial aspects.

Keywords: Sustainable Professional Development, The Soft Skills, Secondary Schools.

المقدمة

لقد شهدَ العصرُ الحديثُ تطوراتٍ هائلةً في الاتصالات وتقنية المعلومات، وألقت بظلالها على التعليم في مختلف أنواعه ومستوياته، فلم يُعد قادة المدارس يعملون على تسيير الأعمال وحفظ النظام، وإنما تطورت أدوارهم إلى أن يكونوا فاعلين في تطوير العملية التعليمية، وأصبحت التنمية المهنية جزءاً لا يتجزأ من مهام عملهم لتطوير الأداء وقيادة المدارس إلى مسابرة التقدم العلمي.

وتُعدّ التنمية المهنية من أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر لدى المهتمين بالتعليم؛ لدورها البعدي في صقل المهارات، وتحريك القدرات، ومساعدة القيادات على تنمية مهاراتها بشكل مستمر ليوكب التطورات المتلاحقة والتكيف معها، وزيادة قدرتها على تحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتنفيذها (الغامدي، ٢٠٠٧: ٦١١).

وبالتالي ينظر للتنمية المهنية على أنها الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية للأفراد في مجال العمل، بطريقة تسمح بإعادة تأهيلهم لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهيل بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها (رضا، ٢٠٠٩: ٥). والتنمية المهنية لقادة المدارس الثانوية لا تركز على تنمية ما يحتاجه القادة في الوقت الحاضر، وإنما تشمل الاحتياجات المستقبلية التي تكسبهم القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية في مجال التعليم الثانوي.

وتُعَدُّ المهارات الناعمة الجزءَ المكمل للمهارات الإدارية والأكاديمية التي يكتسبها الشخص، وتعتبر من المتطلبات الأساسية للعمل المهني، وهي سماتٌ شخصية تعزز عملية التفاعل مع الأفراد، وأمرٌ أساسي في الأداء الوظيفي والمستقبل المهني، وهي قابلةٌ للتطبيق داخل نطاق العمل أو خارجه على حد سواء. (Giuseppe,2008: 26)

والمهاراتُ الناعمة مرتبطةٌ بشكل أساسي بالكفاءات السلوكية، وتطلق على المهارات الشخصية، وتشمل الكثير من المهارات، مثل: اتخاذ القرار الصائب، والقدرة على العمل بروح الفريق، وإدارة الوقت والتواصل، والقيادة، وإدارة الأزمات، والتفكير النقدي، والسمات المتعلقة بالشخصية، لكنَّ القليل من المؤسسات التعليمية تعمدُ إلى التركيز على المهارات الأكاديمية والمهنية، متناسيةً للمهارات الناعمة؛ والتي تعدُّ أمراً أساسياً لإنجاح أهداف وغايات المؤسسة التعليمية (28)، ٢٩. (George , 2002:). لذلك يجب على المؤسسات التعليمية أن تعمل من أجل تنمية المهارات الناعمة للحصول على النتائج المتوقعة. (Welsh , 2011: 41)

وترى الباحثة أنَّ مجالَ العمل في المدارس يحتاجُ إلى قيادة مدرسية لديها معرفة ومهارات فنية ومعلومات عن الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تزيد من درجة إلمامها بواجبات وظيفتها بجانب النواحي الفنية التطبيقية في جميع المجالات، خصوصاً قادة مدارس المرحلة الثانوية نظراً لأهمية تلك المرحلة الحرجة التي تشهد تغيرات ديموجرافية وفسولوجية ونفسية للطلاب، وتحتاج من مديري المدارس إلى الحنكة وفقّ التعامل مع هذه المرحلة السَّنيّة، كذلك تمتعهم بالمهارات الناعمة المختلفة والقدرة على إدارة الوقت وحلّ

الأزمات الطارئة وفتح التعامل مع الآخرين والتمتع بصفات القيادة والاحترافية في الإدارة؛ ولذلك تأتي هذه الدراسة لوضع إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

إنَّ التحدي الأكبر الذي سوف يواجه القائد العصري في مرحلة التحول الإداري القادمة هو التجديد والابتكار الذي يعد متطلباً أساسياً للمؤسسات التعليمية الناجحة، والتي تتميز بكونها قادرةً على تعزيز مقومات الأداء الابتكاري للعاملين، ورغم تعدد مقومات الأداء الابتكاري فإنها غالباً ما تنبع من المناخ التنظيمي الذي يعكس طبيعة القيادة وقيم التنوع والتنمية المستمرة (زايد، ٢٠٠٣: ٩٣).

ونظراً لأنَّ قائد المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وبطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة، وهذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية، يمكنه القيامُ بدور فاعل في توجيه المعلمين والعاملين، وتحريك التنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، ورفع العملية التعليمية في المدرسة من خلال رفع كفاية المعلمين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلِّ من (العوضي، ٢٠١٩)، و(الرشيدي، ٢٠١٩)، و(التميمي، ٢٠١٠) حيث أشاروا إلى أنَّ وظيفة قائد المدرسة تستوجب توفر صفات إدارية ومهنية وقيادية معينة،

إلى جانب توفر القدرات والاستعدادات والمؤهلات التي من شأنها مساعدته على القيام بمهام عمله.

وفي الوقت الذي تسعى فيه المملكة العربية السعودية إلى تطوير أنظمتها التعليمية وقيادتها التربوية، لا يزال لدينا قادة مديرون ليس لديهم استعداد ذاتي من أجل التغيير والتطوير في مستوى أدائهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة كلٍّ من (الشمري، ٢٠١٦) و (الدوسري، ٢٠١٤) في أن قادة المدارس بالمرحلة الثانوية لديهم قصورٌ في التمتع بالمهارات الناعمة في قيادة المدارس ومواجهة متطلبات العمل مما يؤدي إلى تعرضهم للوقوع في العديد من المشكلات المجتمعية والفنية، والوقوع في بعض المخالفات الإدارية والفنية والمالية التي تعوقهم عن أداء عملهم المكلفين به، وإضعاف مكانتهم في العمل، وضعف مستواهم القيادي والإداري وضعف قدرتهم الإدارية في قيادة المدرسة، ونقص في مستوى جودة العمل المنوط بهم؛ فمن خلال التحليل وجد أنّ هناك قصورا في الخطط والبرامج التي تُقدّم لقادة المدارس حيث إنّها لا تحاكي التغيرات السريعة في عالم الإدارة مما يؤدي إلى عدم الاعتماد عليها بشكل أساس في تطوير مستوى قادة المدارس الثانوية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم .

ومن هنا تتركز مشكلّة الدراسة في الكشف عن التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في ضوء آليات المهارات الناعمة للوصول إلى إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية في منطقة القصيم في ضوء التنمية المهنية المستدامة، التي قد تعمل على صقل وتزويد قادة المدارس الثانوية بالمهارات الناعمة والمهارات الصلبة والنواحي الإدارية

والفنية والمالية التي تساعدهم على مواجهة واقع العمل الفعلي وقدرتهم على الابتكارية وتطوير العمل داخل المدارس الثانوية.

تساؤلات الدراسة:

١. ما درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم؟
٢. ما الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية المهنية المستدامة؟
٣. ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يأتي:

١. التعرف على درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم.
٢. تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم وضعها بصورة كبيرة في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم لقادة المدارس الثانوية في منطقة القصيم من خلال الجوانب الإدارية والفنية والمالية.
٣. اقتراح إستراتيجية لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال:

أ- الأهمية العلمية:

1. توجيه الدراسة نظرَ الباحثين إلى أهمية دراسة أداء الأجهزة الإدارية الفنية بالمدارس لما لها من تأثير على الكيان المؤسسي التعليمي.
2. المساهمة في إثراء الجوانب الإدارية بالتنمية المهنية المستدامة، وآليات تطوير الأجهزة الإدارية في المؤسسات التعليمية.
3. الكشف عن المفاهيم الإدارية الحديثة ومن أهمها المهارات الناعمة، والتي يجب أن يتمتع بها قادة المستقبل بعيداً عن المهارات الصلبة التي قد لا تمثل مؤشراً حقيقياً لنجاح المديرين.
4. قلة الدراسات العربية -على حد علم الباحثة- التي تناولت وضع إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة.

ب- الأهمية العملية:

1. تساعد هذه الدراسة المؤسسات التعليمية على وضع مقترحات مشاريع تدريبية لتطوير قدرات قادة المدارس الثانوية لتحقيق الابتكار والتميز في العمل المؤسسي.
2. تقديم مقترحات لتطوير أداء الجهاز الإداري للمدارس الثانوية من خلال الاعتماد على تنميتهم بصفة مستدامة.

٣. النتائج والتوصيات المنبثقة من هذه الدراسة ستفيد العديد من الجهات المعنية وأصحاب القرار.

٤. تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمدارس الثانوية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على وضع إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة، وتشمل الاحتياجات التدريبية التي يتم وضعها في برامج التنمية المهنية المستدامة من خلال الجوانب الإدارية والفنية والمالية، أما المهارات الناعمة فتتضمن: (مهارات القيادة والعمل بروح الفريق، التنمية الذاتية، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، فنّ الاتصال والتواصل، طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات، السلوك الحضاري والروح الرياضية).
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية في منطقة القصيم.
- **الحدود البشرية:** عينة عشوائية طبقية من قادة المدارس الثانوية في منطقة القصيم.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

التنمية المهنية: هي الجهود التي تأخذ في مجملها الطابع المؤسسي، وتقدم من الجهات التي يعمل فيها أو غيرها من المؤسسات المهنية، بهدف إكسابهم معارف ومهارات وخبرات جديدة، تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية وأدوارهم بكفاءة (رضوان، ٢٠٠٩: ٢٦).

التنمية المهنية المستدامة إجرائيا: هي البرامج والأنشطة والوسائل والممارسات التي تعمل على تنمية قادة المدارس الثانوية على اختلاف تخصصاتهم في جميع الجوانب الذاتية، والجوانب المهنية، وخدمة المجتمع، والجوانب الإدارية والفنية والمالية؛ بهدف تطوير أدائهم القيادي.

المهارات الناعمة: هي المهارات الشخصية التي يمتلكها مدير المدرسة، في مجالات العمل بروح الفريق، والتعاطف والإيجابية وإدارة الوقت وتنظيم الاجتماعات والتواصل والتفكير الإبداعي وأخلاقيات العمل (إسحق، ٢٠١٤: ٦)

وتُعرف المهارات الناعمة إجرائيا بأنها: مجموعة المهارات الشخصية التي يمتلكها قادة المدارس في مجالات العمل، وفن إدارة المدارس واستخدام المهارات القيادية والعمل بروح الفريق، التنمية الذاتية، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، فنّ الاتصال والتواصل، طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات، السلوك الحضاري والروح الرياضية.

الإطار النظري

تطرق الإطار النظري إلى عدد من المفاهيم ذات العلاقة بالدراسة هي التنمية المهنية المستدامة والمهارات الناعمة والإستراتيجية.

أولاً: التنمية المهنية:

نتيجة للمعطيات الجديدة التي تفرضها العولمة والتطور التكنولوجي أصبح من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في مواجهة التغيير هو تغيير أساليب العمل وإعادة التأهيل المهني؛ باتباع مناهج وطرق تساعد على رفع قدراتها في التعليم على التكنولوجيا الجديدة والاستثمار في رأس المال البشري (رضا، ٢٠١١: ٣٢١).

وتُعَدُّ برامج التنمية المهنية للقادة ضرورة لا غنى عنها لمواجهة التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها المؤسسات التعليمية؛ الأمر الذي يحتم العمل على تطوير القادة من منظور أكثر اتساعاً وشمولاً، وبناء برامج تطويرية شاملة لكلّ عنصر من عناصر المنظومة، وتحديد آليات تنفيذها، ويستلزم ذلك توفر جهاز إداري مؤمن بأهمية التطوير، وله خبرة تكفل له النجاح في أداء رسالته (المسعودي، ٢٠١٣: ٢٦).

ومما سبق يتضح أنّ التنمية المهنية المستدامة مفهومٌ تزداد أهميته يوماً بعد يوم؛ لأنه يشمل جميع مجالات الحياة ومجهودات البشر من أجل حياة أفضل، ويشير مفهوم التنمية المهنية المستدامة لإعداد قادة المدارس من أجل تأدية واجباتهم على أكمل وجه، وخدمة المؤسسة التعليمية والرفع من شأنها، وتحقيق أعلى جودة ممكنة في أقل زمن وبأقل الإمكانيات، والعمل على خلق

جو من الهدوء والسعادة داخل البيئة المدرسية (الشمري، ٢٠١٦)، (العنزي، ٢٠١٥)، (الدوسري، ٢٠١٤).

وقد أصبح التركيز على قادة المدارس في نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها وتحقيق أعلى معدلات جودة التعليم؛ من خلال تطبيق أحدث أساليب التنمية المهنية المستدامة، ومثال هذه الأساليب الإدارية الحديثة هو فن التعامل مع الآخرين، وتفويض السلطة والنفوذ والقوة للعاملين، ولن يأتي هذا إلا من خلال تطوير آليات العمل وقدرات القياديين ومواكبتهم لكافة التطورات التي يشهدها العالم (التميمي، ٢٠١٠).

ثانياً: تنمية المهارات الناعمة:

تنقسم المهارات إلى نوعين هما المهارات الناعمة والمهارات الصلبة، حيث إنّ المهارات الناعمة هي تلك التي يبحث عنها سوق العمل في الخريجين، ومنها فنّ التعامل مع الآخرين، والمهارات الإنشائية، المهارات الإدارية، المهارات الشخصية، أما المهارات الصلبة فتتمثل في: المؤهلات، الخبرة، المهارات القياسية، المهارات التقنية، المهارات الفنية، المهارات التخصصية، المهارات الاحترافية، وهذه المهارات الصلبة نحتاج منها ١٥٪، بينما المهارات الناعمة نحتاج منها ٨٥٪، وتُعدّ كلٌّ من المهارات الناعمة والصلبة لازمة لتحقيق النجاح في الوظيفة المهنية (شبير، ٢٠١٦: ١٨). وقد أصبحت المهارات الناعمة أساسية على مستوى المنظمات، وأُعترِفَ بأهميتها مؤخراً؛ ولها دورٌ هامٌ في تشكيل شخصية الفرد؛ ويجب أن يمتلك الشخص المهارات الناعمة للبيئة الصعبة (Reddy, ٢٠١٣: ٢٢).

وهناك مجموعة من الكفاءات اللازمة والأساسية التي يجب أن يمتاز بها قادة المدارس على مختلف مستوياتهم؛ وتسمى بالمهارات الناعمة، وهي:

١. **التواصل باللغة الأم:** وتتمثل في القدرة على التعبير وتفسير

المفاهيم والأفكار والحقائق سواء بالأسلوب الشفوي أو بالاستماع أو بالتحدث أو بالقراءة والكتابة.

٢. **الاتصال باللغة الأجنبية:** والتي أصبحت تشارك في نطاق واسع

من مهارات الاتصال؛ إذ يجب -بالإضافة إلى المعرفة باللغة الأم- القدرة على التواصل باللغات الأخرى للتعرف على آراء ووجهات نظر وأفكار المتحدثين باللغات الأخرى.

٣. **الكفاءة الرياضية والكفاءات الأساسية في العلوم والتكنولوجيا:**

إذ يجب أن يكون قادرا على حل المشكلات في مواقف الحياة اليومية، من خلال التطبيقات والتفكير الرياضي، ونطقها بشكل جيد، واستخدام الوسائل الرياضية والنماذج والرسوم البيانية.

٤. **الكفاءة الرقمية:** وهي القدرة على استخدام وسائل الاتصال

الحديثة وأجهزة الحاسوب لاسترداد وتقييم وتخزين المعلومات، والتواصل والمشاركة على شبكات التواصل الاجتماعي.

٥. **تعليم كيفية التعلم:** وهي القدرة على المتابعة والتواصل في التعليم،

واستيعاب المعارف والمهارات الجديدة، ودمج تجارب الحياة في المعارف والمهارات.

٦. الكفاءات الاجتماعية والمدنية: وتشمل الكفاءات الشخصية،

ومشاركة الأفراد في الحياة المدنية.

٧. روح المبادرة وريادة الأعمال: وهي قدرة الفرد على تحويل الأفكار

إلى أفعال، ويشمل الإبداع والابتكار والمخاطرة، والتخطيط وإدارة

المشاريع، واكتساب القيم الأخلاقية، واتخاذ القرارات الرشيدة.

٨. الوعي الثقافي والتعبير: إنّ التفكير الإبداعي والخبرات والموسيقى

والفنون المسرحية والآداب والفنون البصرية تعتبر أساسية؛ ويمكن

أن تسهم بشكل واضح في مجتمع المعرفة (Welsh , 2011: 41,42).

ثالثاً: الإستراتيجية:

منذ بدء الخليقة كانت هناك صعوبات باختلاف العصور والأزمنة،

ومع ذلك ظلّ الإنسان في حاجة لتطوير نفسه دائماً كي يستطيع مواجهة

الحياة؛ وأصبحت الإدارة المعاصرة جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات

المعاصرة التي تتفاعل مع مشكلات واحتياجات تلك المنظمات؛ ولذا فإنّ

الإدارة المعاصرة أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على مواكبة التغير

المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة (أمام، ٢٠١٣: ٧).

وبعد الأزمة المالية عام ٢٠٠٨ أصبحت المنظمات تستند في تأدية

أعمالها ونشاطاتها على تقليل التكلفة والتركيز على الجدارات والكفاءات

لكي تصبح رائدة في مجال نشاطها؛ وعملت على تعيين وتطوير المهارات

الإدارية وتطبيق التكامل في الإستراتيجيات (Rowland, 2011: 38). كما

باتت تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحسين ونمو مهارات وقدرات العاملين بها؛ وذلك عن طريق تقديم برامج التدريب والتنمية المناسبة لهم (Mangusho, et al., 2015: 192). وقامت المنظمات بتطبيق أفضل الممارسات لفهم احتياجات الموظفين في المستويات الإدارية العليا والتعليم المبني على كيفية وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع، وربطها بعملية التخطيط الفاعل (Conference Board,2013:39).

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التنمية المهنية المستدامة، والمهارات الناعمة، وقد استطاعت تصنيف الدراسات التي توصلت إليها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، كما تحتوي هذه الدراسات على (دراسات خاصة بالتنمية المهنية، دراسات خاصة بالمهارات الناعمة)، وسوف نعرض هذه الدراسات على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أ. دراسات خاصة بالتنمية المهنية:

دراسة العوضي (٢٠١٩) بعنوان: "التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة"، واستهدفت الدراسة وضع تصور مقترح حول تحديد متطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة جمع بيانات، واتبعت

الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وكانت أهم النتائج ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، وأن الإدارة التربوية بالمؤسسات التربوية هي المدخل الرئيس لرفع كفاءة وفاعلية النظام التربوي في المنظومة التربوية في أي مجتمع من المجتمعات.

دراسة الشمري (٢٠١٦) بعنوان "تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية دراسة تحليلية"، واستهدفت الدراسة تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدام إحدى أدوات البحوث الكيفية، وهو تحليل واستقراء بيانات الأدبيات السابقة ذات العلاقة ببرامج إعداد الكادر التعليمي عموماً، وقادة المدارس على وجه الخصوص، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) الذين يمارسون العمل القيادي في مدارسهم، وكان من أهم النتائج ضرورة التطور المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية وفق أحدث التطورات في هذا المجال.

دراسة الدوسري (٢٠١٤) بعنوان: "تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات practice Best التدريبية دراسة تحليلية"، واستهدفت الدراسة التعرف على صعوبات برامج التنمية المهنية الموجهة لمدير المدرسة الثانوية السعودية في السياق التربوي الراهن، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع بيانات، واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة الرياض باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذ السياسات التعليمية، وكان من أهم النتائج أنّ هناك عدداً من الإجراءات التي تساعد في تحديث برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية من حيث المفهوم، وتصميم وتخطيط برامج التنمية المهنية، وتحديد طرائق التنمية المهنية، وإتقان مهارات التخطيط الإستراتيجي، وتنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري.

دراسة التميمي (٢٠١٠) بعنوان: "دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة"، واستهدفت الدراسة التعرف على دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية بمحافظة رأس تنورة، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع بيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي مراحل التعليم العام الحكومي (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) بمحافظة رأس تنورة، وعددهم (١٣) مدير و(٢٦٥) معلماً، وكانت عينة الدراسة من (١٣) مديراً و(٢٠٠) معلماً، وكان من أهم النتائج أنّ مديري المدارس يرون أنّ من أبرز أدوار مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين النمط القيادي لمدير المدرسة القائم على المشورة، ويرى المعلمون أنّ من أبرز أدوار مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين أنّ المدير يناقش المعلم في نقاط الضعف بطريقة ودية للتغلب عليها.

ب. دراسات خاصة بالمهارات الناعمة:

دراسة الرشيدى (٢٠١٩) بعنوان: "تطوير أداء العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بعض المداخل الإدارية الحديثة"، واستهدفت الدراسة تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت باستخدام بعض المداخل الإدارية الحديثة، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع بيانات، واتبعت المنهج الوصفي، وكانت العينة من مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وكان من أهم النتائج أن حظي الأداء كمنظومة إدارية متكاملة باهتمام متزايد من قبل القائمين على تسيير أمور هذه المنظومة؛ وذلك من خلال توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في هذا المجال.

دراسة إسحق (٢٠١٤) بعنوان: "المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية"، استهدفت الدراسة التعرف على المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من المعلمين في المدارس الحكومية بمديرية تربية وتعليم الشونة الجنوبية، حيث بلغ عددهم (٤٨٩) معلماً، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات، وكان من أهم النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة حجاج (٢٠١٤) بعنوان: "دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة"، استهدفت التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من العاملين في وظائف إدارية في القطاعين الحكومي والخاص والذين تخرجوا في الفترة من عام ٢٠٠٩ حتى عام ٢٠١٣، حيث بلغ عددهم (١٥٠) من العاملين، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات، وكان من أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات المجتمعية معا تعزى إلى المؤهل الدراسي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكلّ من المتغيرات المستقلة (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، إدارة الغضب).

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

أ. دراسات خاصة بالمهارات الناعمة:

دراسة كافين (Kevin, 2013) بعنوان: "القيادة الفعالة، تفسير لحقائق ثابتة بخصوص القيادة بالمهارات الناعمة"، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المهارات الناعمة وكيفية استخدام المهارات الناعمة في عملية القيادة لدى القادة في لندن، ووضحت أنّه كلما زاد حجم الشراكة زاد الاضطراب والتوتر وضغط العمل الذي تواجهه المؤسسة وموظفوها، مما يستدعي استخدام ما يسمى بالمهارات الناعمة في القيادة والإدارة، ووضّحت الدراسة أنّ القادة يجب أن يواجهوا هذه المشاكل بأن يكونوا قادرين على التواصل

بشكل جيد، وعلى شرح القرارات التي يتم اتخاذها، ولخصت أهم المهارات الناعمة لتحقيق القيادة والإدارة السليمة في: مهارات التعامل مع الآخرين، العمل ضمن فريق، مهارات التفاوض، مهارات الاتصال والتواصل، مهارة إدارة الوقت.

دراسة مارسل (Marcel , 2012) بعنوان: "أفضل عشر مهارات ناعمة مطلوبة في مكان العمل من وجهة نظر التنفيذيين"، هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية المهارات الناعمة من وجهة نظر أرباب العمل، وأوضحت الدراسة أنّ المهارات الصعبة هي الخبرة التقنية والعملية والمعرفة اللازمة للعمل، أمّا المهارات الناعمة فهي صفات الشخصية التي يمتلكها الشخص، وأشارت إلى أنّ رجال الأعمال يعتبرون المهارات الناعمة من السمات الهامة جدا في الباحثين عن العمل، حيث إنّ أرباب العمل يريدون توظيف أشخاص جدد يملكون مهارات ناعمة فضلاً عن امتلاكهم المهارات الصلبة، وقد حددت هذه الدراسة أفضل عشر مهارات ناعمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي: النزاهة، الاتصال والتواصل، المجاملة، المسؤولية، المهارات الاجتماعية، موقف إيجابي، الكفاءة المهنية، المرونة، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل.

دراسة جين وهلين Jane & Helen (2010) بعنوان: "توظيف الخريجين، المهارات الناعمة مقابل مهارات الأعمال الصلبة" هدفت الدراسة إلى معرفة رأي الطلاب وأصحاب العمل بخصوص المهارات الناعمة مقابل المهارات الإدارية الصعبة، واستهدفت الدراسة أربع دول أوروبية لديها قطاعات مختلفة في مستويات التعليم العالي، وهذه الدول هي: سلوفينيا، رومانيا، النمسا،

بريطانيا، وكانت نتيجة الدراسة أنّ تصورات الطلاب في البلدان الأربعة تختلف عن بعضها البعض، بخصوص أهمية المهارات الناعمة أو المهارات الإدارية الأساسية التي تعرف بالمهارات الصلبة، بينما اجتمعت آراء أصحاب العمل في البلدان الأربعة على نفس الرأي، حيث كان رأى الطلاب أن المهارات الناعمة مهمة للحصول على وظيفة، بينما كان رأى آخرين أن الحصول على شهادات من كليات الإدارة والأعمال وجامعات معروفة كفيل بتوفير فرصة عمل مستقبلية، أما آراء أصحاب العمل في البلدان الأربعة فقد توافقت على أنّ المهارات الصلبة متوفرة لدى جميع الخريجين، بينما المهارات الناعمة مثل التفكير الإستراتيجي والابتكار والاحتراف وإدارة الذات وإدارة الوقت هي ما يميز الفائزين بالوظائف الشاغرة على غيرهم.

دراسة وزارة العدل في جنوب كارولينا (٢٠١٠) بعنوان: "نظرة أصحاب العمل للمهارات التجارية والمهارات الناعمة في عملية التوظيف والاستبقاء على الموظفين والتدريب في جنوب كارولينا"، هدفت الدراسة إلى الإجابة عن عدة تساؤلات من وجهة نظر أصحاب العمل في مجال التجارة عن طريق تنفيذ مجموعة بؤرية معهم، وكانت أهم هذه التساؤلات: ما مقدار الأهمية النسبية للمهارات الناعمة مقابل التجارية في عملية التوظيف؟، ماهي المهارات الناعمة التي تعتبر مفتاح النجاح والدخول للوظائف؟، حيث أشارت أهم النتائج إلى أنّ كلا من المهارات التجارية والمهارات الناعمة مهمة في التوظيف في جميع القطاعات التجارية، ولكنّ المهارات الناعمة هي الأكثر أهمية في اتخاذ قرار التوظيف لدى المتقدمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت تهدف إلى برامج التنمية المهنية والمهارات الناعمة، ولكنها اختلفت في تناول المتغيرات التابعة، فبعضها تناول التنمية المهنية لمديري المدارس والعاملين، وبعضها تناول المهارات الناعمة لدى مديري المدارس، وكما اختلفت أيضاً في أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف وإجراءات كل دراسة، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعيناتها، وأهدافها، وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والإجراءات المنهجية، وصياغة أسئلة الدراسة، وتطوير أدواتها، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة، وتفسير النتائج، وأما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: فحسب علم الباحثة أنّ القليل من تلك الدراسات تناول إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة؛ لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي؛ إذ ستحاول الربط بين تنمية المهارات الناعمة في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بخطواته وإجراءاته، وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم البالغ عددهم (١٤٨) مدارس البنين، (١٥٠) مدارس البنات، بإجمالي عدد (٢٩٨)، وقد قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية البالغ قوامها (١٥٩) قائدا، تم استبعاد عدد (١٣) قائدا؛ لعدم استكمالهم البيانات الخاصة بالاستمارة وعدم تسليمها من البعض الآخر، وبذلك بلغ العدد النهائي (١٤٦) قائدا بنسبة (٤٩٪) من مجتمع البحث، حيث تم اختيار العينة بالتساوي بين مدارس البنين والبنات، بحيث يبلغ قوام كلٍ منهما (٧٣) قائدا، حيث حصلت الباحثة على أعداد قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من خلال الرابط الإحصائي لموقع إدارة التعليم بمنطقة القصيم.

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث

م	المدارس الثانوية	المجتمع	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	بنين	١٤٨	١٥	٧٣	٤٩,٣٢٪
٢	بنات	١٥٠	١٥	٧٣	٤٨,٦٧%
	الإجمالي	٢٩٨	٣٠	١٤٦	٤٩٪ تقريباً

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الأدوات الآتية:

أولاً: تحليل الوثائق والسجلات:

قامت الباحثة بالاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالمدارس محل الدراسة للتعرف على مدى وجود أي إستراتيجيات لتنمية العنصر البشري خاصة قادة المدارس، وتبين أنه لا يوجد أي برامج تقدّم لقادة المدارس لتنميتهم وصقلهم، وخاصة فيما يتعلق بالمهارات الناعمة.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبيان الدراسة، من خلال الخطوات الآتية:

١. **القراءة والاطلاع:** تم الاطلاع على عدد من الدراسات والمراجع العلمية التي تناولت التنمية المهنية المستدامة، وتحسين الأداء الإستراتيجي وتفعيل آليات المهارات الناعمة والتي أفادت في تحديد الأبعاد، وكذلك عبارات الاستبانة، وأخص منها دراسة كل من (الرشيدي، ٢٠١٩)، و(العوضي، ٢٠١٩)، و(الشمري، ٢٠١٦)، و(الدوسري، ٢٠١٤)، و(إسحق، ٢٠١٤)، و(حجاج، ٢٠١٤)، و(التميمي، ٢٠١٠).

٢. **تحديد هدف الاستبانة:** تحدد هدف الاستبانة في التعرف على توفر المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية.

٣. تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة العبارات: قامت الباحثة بتحديد

أبعاد وعبارات الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة، ثم تحديد مجموعة من العبارات لكل بُعدٍ، وهي:

- بُعْدُ مهارات القيادة والعمل بروح الفريق، بعدد (٩) عبارات.

- بُعْدُ التنمية الذاتية، بعدد (١٢) عبارة.

- بُعْدُ القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، بعدد (١٣) عبارة.

- بُعْدُ فن الاتصال والتواصل، بعدد (١٠) عبارات.

- بُعْدُ طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات، بعدد (١١) عبارة.

- بُعْدُ السلوك الحضاري والروح الرياضية، بعدد (١٢) عبارة.

٤. الصورة النهائية للاستبانة: تم كتابة الاستبانة في صورتها النهائية،

وأصبح عدد العبارات (٥٧) عبارة موزعة على الأبعاد، وهي:

- بُعْدُ مهارات القيادة والعمل بروح الفريق، بعدد (٨) عبارات.

- بُعْدُ التنمية الذاتية، بعدد (١٠) عبارات.

- بُعد القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، بعدد (١١) عبارة.
- بُعد فن الاتصال والتواصل، بعدد (١٠) عبارات.
- بُعد طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات، بعدد (٨) عبارات.
- بُعد السلوك الحضاري والروح الرياضية، بعدد (١٠) عبارات.

٥. مفتاح تصحيح الاستبانة (ميزان التقدير): لتصحيح الاستبانة قامت الباحثة بعرض الميزان التقديري على السادة الخبراء لإبداء الرأي، وتم التوافق على ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات لتكون:

- موافق بشدة (٥) درجات. . موافق (٤) درجات. محايد (٣) درجات.
- غير موافق (٢) درجتان. . غير موافق بشدة (١) درجة.

المعاملات العلمية للاستبانة:

تم حساب المعاملات العلمية للاستبانة وهي:

أ. الصدق:

ولحساب صدق الاستبانة استخدمت الطرق الآتية:

- (١) صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على (١٠) من الخبراء؛ لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبانة فيما وضعت من أجله، من

حيث الأبعاد والعبارات الخاصة بكل بعد ومدى مناسبة العبارات للبعد الذي تمثله.

(٢) صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، والجداول (٤)، (٥)، (٦) توضح النتيجة على التوالي.

جدول (٢)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الاستبانة (ن = ٣٠)

العبارات							الأبعاد	
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العبارة	مهارات القيادة والعمل بروح الفريق
0.72	0.72	0.66	0.54	0.80	0.68	0.57	معامل الارتباط	
						٨	العبارة	
						0.55	معامل الارتباط	
١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	العبارة	التنمية الذاتية
0.84	0.85	0.70	0.70	0.71	0.69	0.69	معامل الارتباط	
				١٨	١٧	١٦	العبارة	
				0.79	0.78	0.72	معامل الارتباط	
٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	العبارة	القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات
0.68	0.78	0.74	0.69	0.76	0.64	0.71	معامل الارتباط	
			٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	العبارة	
			٠,٦٤	0.56	0.82	0.81	معامل الارتباط	
٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	العبارة	فقر الاتصال والتواصل
0.72	0.78	0.85	0.76	0.62	0.80	0.76	معامل الارتباط	

العبارات							الأبعاد
				٣٩	٣٨	٣٧	العبرة
				0.57	0.72	0.82	معامل الارتباط
٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	العبرة
0.79	0.65	0.85	0.74	0.68	0.67	0.72	معامل الارتباط
						٤٧	العبرة
						0.80	معامل الارتباط
٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	رقم العبرة
0.80	0.74	0.77	0.73	0.71	0.50	0.47	معامل الارتباط
				٥٧	٥٦	٥٥	العبرة
				0.79	0.71	0.83	معامل الارتباط

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتم إليها تراوحت ما بين (٠,٤٧ : ٠,٨٧)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة
0.60	49	0.77	37	0.63	25	0.68	13	0.57	1
0.64	50	0.66	38	0.75	26	0.77	14	0.68	2
0.72	51	0.60	39	0.80	27	0.79	15	0.80	3
0.62	52	0.61	40	0.66	28	0.73	16	0.54	4
0.59	53	0.69	41	0.60	29	0.68	17	0.66	5
0.71	54	0.68	42	0.69	30	0.79	18	0.72	6
0.75	55	0.69	43	0.80	31	0.70	19	0.72	7
0.60	56	0.78	44	0.61	32	0.59	20	0.63	8
0.68	٥٧	0.66	45	0.69	33	0.64	21	0.68	9
		0.71	46	0.79	34	0.68	22	0.61	10

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
11	0.69	23	0.77	35	0.66	47	0.80		
12	0.70	٢٤	0.77	36	0.65	48	0.63		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٥٤ : ٠,٩٦)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	مهارات القيادة والعمل بروح الفريق	٠,٩١
٢	التنمية الذاتية	٠,٩٥
٣	القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	٠,٩٦
٤	فنّ الاتصال والتواصل	٠,٩٤
٥	طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات	٠,٩٥
٦	السلوك الحضاري والروح الرياضية	٠,٩٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٩١ : ٠,٩٦)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبانة.

ب . الثبات :

لحساب ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا لكرونباخ؛ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول الآتي (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبانة (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل ألفا
١	مهارات القيادة والعمل بروح الفريق	0.78
٢	التنمية الذاتية	0.77
٣	القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات	0.77
٤	فن الاتصال والتواصل	0.77
٥	طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات	0.78
٦	السلوك الحضاري والروح الرياضية	0.77
	الدرجة الكلية	٠,٨٨

تضح من جدول (٥) أن معاملات ألفا للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٧٧ : ٠,٨٨)، وهي معاملات دالة إحصائية، مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية:

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- معامل ألفا لكرونباخ.
- الدرجة المقدر.

- نسبة متوسط الاستجابة.
- المتوسط.
- الانحراف المعياري.
- أسلوب دلفاي واستقراء آراء الخبراء.

وقد ارتضت الباحثة مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما أُستُخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة على التساؤل الأول الذي ينصّ على:

ما درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم؟

جدول (٦)

الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات
البُعد الأول (مهارات القيادة والعمل بروح الفريق) (ن = ١٤٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١.	أتعاملُ بمرونة مع المرؤوسين.	17	29	24	53	23	0.5 2.7 5
٢.	أفوضُ كثيرا من السلطة للمرؤوسين لتسهيل العمل.	11	52	28	21	34	0.5 2.9 0

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٣.	أستخدم أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات.	11	38	38	37	22	2.86	0.57	417
٤.	أستخدم قواعد فرق العمل داخل المدرسة بحيث لا يتم أي عمل بشكل فردي.	16	38	37	12	43	2.81	0.56	410
٥.	أسعى إلى تكوين فرق عمل فعالة تسهم في تجانس الأفكار والأهداف بيني وبين زملائي في العمل.	24	29	41	29	23	3.01	0.60	440
٦.	أحرص على تقييم أداء المعلمين من خلال قدرتهم على الأداء داخل فرق العمل.	19	34	28	17	48	2.72	0.54	397
٧.	يمكنني الهيكل التنظيمي من بناء فرق العمل دون الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية.	17	35	37	14	43	2.79	0.56	407
٨.	أقوم بأعمال تعاونية وتشجيعية تجعل العمل محبباً لدى جميع المرؤوسين.	12	39	39	31	25	2.88	0.58	420
الدرجة الكلية للبعد							٢,٨٤	0.57	3316

يتضح من جدول (٦):

- جاء المتوسط العام في البعد ككل (٢,٨٤) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققة بدرجة متوسطة في مهارات القيادة والعمل بروح الفريق.

- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات البُعد الأول (مهارات القيادة والعمل بروح الفريق) ما بين (٢,٧٢ : ٣,٠١).
- حيث جاء متوسط العبارة (٥) في اتجاه الموافقة، مما يشير إلى تحققها في مهارات القيادة والعمل بروح الفريق.
- كما جاءت متوسطات العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في مهارات القيادة والعمل بروح الفريق.

اتضح بعض القصور في عملية تفويض السلطة للمرؤوسين، مما يؤثر سلباً على مستوى جودة العملية التعليمية، بالإضافة إلى أنّ الهيكل التنظيمي لا يسمح ببناء فرق عمل، وأنّه في حالة تكوين فريق عمل يؤدي إلى الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية؛ ونظراً لعدم استخدام قواعد فرق العمل داخل المدارس أدى ذلك إلى عمل المدراء بشكل فردي، كما أنّه لا يوجد حرص من قبل قادة المدارس على تقييم أداء المعلمين من خلال قدرتهم على الأداء داخل فرق العمل.

إنّ نجاح المؤسسات التعليمية وزيادة قدرتها في تحقيق جودة التعليم يتم من خلال توفر المهارات لقادة المدارس، وزيادة قدرتهم على العمل بروح الفريق، وتطبيق أساليب التنمية المهنية المستدامة، مثل العمل بروح الفريق، وفنّ التعامل مع الآخرين، وتفويض السلطة والنفوذ والقوة للعاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات في أسرع وقت وبأقل تكلفة وأعلى جودة وفعالية، ويأتي هذا من خلال تطوير آليات العمل وقدرات

المديرين ومواكبتهم لكافة التطورات والقدرة على اتخاذ القرار في الأمور المستعجلة التي لم يتم إدارتها بكفاءة عالية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (الشمري، ٢٠١٦) من ضرورة التطور المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية لقادة المدرسة وفق أحدث التطورات في هذا المجال، وأشارت دراسة (الدوسري، ٢٠١٤) أن هناك عددا من الإجراءات التي تساعد على تحديد برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية، وتصميم وتخطيط برامج التنمية المهنية، وتحديد طرائق التنمية المهنية، وتوظيف التكنولوجيا الإدارية، وتنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري، وأشارت دراسة (التميمي، ٢٠١٠) أن أبرز أنماط مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين النمط القيادي لمدير المدرسة القائم على المشورة، ويرى المعلمون أن من أبرز أدوار مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين أن المدير يناقش المعلم في نقاط الضعف بطريقة ودية للتغلب عليها.

جدول (٧)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات المُعد الثاني (التنمية

الذاتية) (ن = ١٤٦)

الموسم	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة					العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق بشدة		
2.81	0.56	410	26	34	40	34	12	أحرصُ على المشاركة الإيجابية في الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية قدراتي ومهاتي.	.٩

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١٠	أحرصُ على التطوير الذاتي للمعلومات والمهارات للتوافق مع التطورات التي تحدث في طرق وأدوات العمل.	16	41	20	44	25	417	0.57	2.86
١١	أحرصُ على الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملي؛ وذلك لمواكبة التطورات التي تحدث في العمل.	22	36	28	35	25	433	0.59	2.97
١٢	أقومُ بإعطاء مهام تظهر نواحي القوة والقدرات والمهارات الموجودة لدى العاملين بما يسمح بتعلم مهارات جديدة تساعدهم على التقدم.	6	33	63	18	26	413	0.57	2.83
١٣	أحرصُ دائما على حضور الاجتماعات والندوات الداخلية والخارجية التي من شأنها زيادة مستواي.	17	31	43	39	16	432	0.59	2.96
١٤	أحرصُ على التقييم الذاتي والموضوعي لكافة الأعمال المؤكدة إليّ	16	34	50	22	24	434	0.59	2.97
١٥	أقومُ بالربط بين النواحي العلمية والعملية للارتقاء بمستوى العمل.	12	32	51	28	23	420	0.58	2.88
١٦	أحرصُ على التعرف على كيفية استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل	9	39	42	25	31	408	0.56	2.79
١٧	أحرصُ على تنمية الجانب الثقافي بشكل عام لرفع مستوى الأداء.	7	23	53	22	40	370	0.51	2.55
١٨	أحرصُ على استشارة ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية.	17	19	54	38	18	417	0.57	2.86
الدرجة الكلية للبعد								0.57	2.85

يتضح من جدول (٧):

- جاء المتوسط العام في البُعد ككلٍ (٢,٨٥) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحقّقه بدرجة متوسطة في التنمية الذاتية.
- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات البُعد الثاني (التنمية الذاتية) ما بين (٢,٥٥ : ٢,٩٧).
- كما جاءت جميع متوسطات العبارات في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحقّقها بدرجة متوسطة في التنمية الذاتية.

هناك حرص دائم من قادة المدارس الثانوية على حضور الاجتماعات والندوات الداخلية والخارجية، سواء في النواحي الإدارية والفنية، أو في العمل على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أنّ تلك الاجتماعات والندوات تعتبر مصدر المعلومات والاقتراحات وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية.

وتتم بعض المشاركات من قبل القادة في الدورات التدريبية بشكل روتيني من أجل إثبات الحضور فقط دون الاهتمام بأهمية تلك الدورات التدريبية، كما أنّ بعضهم ليس لديه القدرة على استشارة ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية داخل المدارس الثانوية، كما يوجد بعض القصور في التقييم الذاتي والموضوعي لكافة الأعمال الموكلة إليهم، كما أنّ أغلب قادة المدارس لا يدركون أهمية الربط بين النواحي العلمية والعملية، وعدم القدرة على تحقيق رضا الجميع، سواء الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور وحتى المجتمع المحيط، فلا بد من أن يكون هناك حرص من قبل القادة

على التعرف على كيفية استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل، بالإضافة إلى ضرورة التطوير الذاتي للمهارات والتوافق مع التطورات التي تحدث في طرق وأدوات العمل داخل المدارس الثانوية.

وهناك بعض القصور في إعطاء القادة مهامًا للعاملين، لتظهر نواحي القوة والقدرات والمهارات الموجودة لديهم، بالإضافة إلى القصور الشديد في حرص القادة على تنمية الجانب الثقافي بشكل عام لرفع مستوى الأداء.

جدول (٨)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البعد الثالث (القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات) (ن = ١٤٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١٩	أضع العديد من البدائل عند اتخاذ قرار في موقف ما.	18	30	36	39	23	0.57	419	
٢٠	لا أتردد في اتخاذ قرار لمصلحة العمل.	21	16	53	51	5	0.60	435	
٢١	أقدم أفكار خلاقه لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	11	36	58	18	23	0.59	432	
٢٢	أسرع دائما إلى حل المشاكل التي تحدث بين زملائي بشكل ودي.	12	33	60	21	20	0.59	434	
٢٣	أتمكن من اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق أفضل مستوى أداء.	11	46	39	20	30	0.58	426	
٢٤	أستطيع تغيير الطرق المعمول بها في حال رؤيتي في وجود طرق أفضل.	12	45	45	4	40	0.58	423	

المؤسّط	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدرّة	الاستجابة					العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2.90	0.58	423	24	28	52	23	19	تحوّل لي القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين حتى لو كانت مرتبطة بالإدارة العليا.	٢٥
2.91	0.58	425	12	48	47	19	20	أتمتع بثقة عالية تمكنني من مواجهة المشكلات التي تواجهني بحزم.	٢٦
2.88	0.58	421	19	36	48	29	14	أمتلك قدرة على التنبؤ بالمشكلات	٢٧
2.85	0.57	416	26	36	25	52	7	أتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة أي مشكلة.	٢٨
2.99	0.60	436	20	29	48	31	18	أخذُ بعين الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	٢٩
2.93	0.59	4271						الدرجة الكلية للبعد	

يتضح من جدول (٨):

- جاء المتوسط العام في البعد ككلٍ (٢,٩٣) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحقّقه بدرجة متوسطة في القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات البعد الثالث (القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات) ما بين (٢,٨٥): (٢,٩٩).

- كما جاءت جميع متوسطات العبارات في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.

إن قادة المدارس الثانوية يتمتعون بثقة عالية تمكنهم من مواجهة المشكلات التي تواجههم بحزم وصرامة، كما أنهم لا يترددون في اتخاذ قرار لمصلحة العمل من أجل نجاح العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية، لذا يجب الاهتمام بتدريبهم وتنمية إبداعهم.

وهناك بعض القصور في امتلاكهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث حولهم، وبعض القصور في تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة المشكلات، كما أن هناك قصورا في تفويضهم في تصحيح أخطاء الآخرين حتى لو كانت مرتبطة بالإدارة العليا، بالإضافة إلى قلة البدائل المتاحة عند اتخاذ قرار في موقف ما، مما يؤدي إلى عدم تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق أفضل مستوى أداء، مما يترتب عليه قصور في تقديم أفكار خلاقة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، والبطء النسبي في حل المشاكل التي تحدث بين الزملاء، وعدم الأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات.

بالإضافة إلى عدم قدرة القادة على تغيير الطرق المعمول بها نظرا للارتباط باللوائح والقوانين التي قد تكون جامدة وتحد من قدرات القادة على معالجة المشكلات، وعدم قدرتهم على استخدام أساليب حديثة في تحقيق أفضل النتائج لصالح العمل.

إنَّ مجال العمل في المدارس يحتاج من القيادة المدرسية التعرف على المعارف والمهارات الفنية، والمعلومات والإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية المتطورة في النواحي الفنية التطبيقية، وأن يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم الوظيفية خلال مراحل العمل بالمرحلة الثانوية، نظراً لأهمية تلك المرحلة الحرجة التي تحتاج من قادة المدارس الحنكة وفن التعامل مع الطلاب، نظراً للتغيرات الديموجرافية والفسيوولوجية والنفسية والاجتماعية في تلك المرحلة السِّنِّية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (التميمي، ٢٠١٠) حيث أكدت نتائجها أنّ من أبرز أنماط مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين النمط القيادي لمدير المدرسة القائم على المشورة، ويرى المعلمون أن من أبرز أدوار مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين بمحافظه رأس تنورة أنّ المدير يناقش المعلم في نقاط الضعف بطريقة ودّيّة للتغلب عليها.

جدول (٩)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات البُعد الرابع (فنّ الاتصال والتواصل) (ن = ١٤٦)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٣٠	أستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال برؤسائي ومرؤوسي.	18	33	41	32	22	0.59	2.95	
٣١	أقوم بفتح قنوات الاتصال مع المعلمين.	22	36	29	35	24	0.60	2.98	

المتوسط	نسبة متوسط الاستجابة	الدرجة المقدره	الاستجابة					العبارات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2.77	0.55	404	43	15	35	39	14	أحرصُ على التعرف على مشاعر المدرسين إزاء القرارات التي يتم اتخاذها بشأنهم.	٣٢
2.99	0.60	437	21	24	43	51	7	أهتمُّ بالحوار مع الرؤساء في العمل بشأن النتائج المتعلقة بمستوى الأداء.	٣٣
2.66	0.53	389	31	39	41	18	17	أحرصُ على تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المختلفة التي تساعد على اتخاذ القرارات بشكل سليم	٣٤
2.37	0.47	346	58	17	41	19	11	يتمُّ مناقشة طرق وأساليب العمل مع الزملاء والرؤساء عندما ترد معلومات جديدة قد تؤثر في طبيعة العمل.	٣٥
2.84	0.57	414	29	31	35	37	14	يمكنني الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الأخرى بسهولة ودون إجراءات روتينية معقدة	٣٦
2.92	0.58	426	25	30	43	28	20	أعتمدُ على نفسي في جمع البيانات والمعلومات دون مشورة الآخرين	٣٧
2.84	0.57	415	42	4	53	29	18	أتواصلُ مع طلاب المدرسة بصفة مستمرة، سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة	٣٨
2.84	0.57	414	20	45	35	31	15	أحرصُ على التواصل مع أولياء الأمور من خلال قناة اتصال مفتوحة بيبي وبينهم.	٣٩
2.82	0.56	4111						الدرجة الكلية للبعث	

يتضح من جدول (٩):

- جاء المتوسط العام في البعد ككل (٢,٨٢) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في فن الاتصال والتواصل.
- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات البعد الرابع (فن الاتصال والتواصل) ما بين (٢,٣٧ : ٢,٩٩).
- كما جاءت جميع متوسطات العبارات في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في فن الاتصال والتواصل.

هناك بعض القصور من جانب القادة في فتح قنوات الاتصال مع المعلمين، وضعف استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين، بالإضافة إلى ضعف تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المختلفة التي تساعد على اتخاذ القرارات، وكذلك زيادة الاعتماد على النفس في جمع البيانات والمعلومات دون مشورة الآخرين، كذلك صعوبة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الأخرى نظراً للإجراءات الروتينية المعقدة، وصعوبة في لغة الحوار مع الرؤساء بشأن النتائج المتعلقة بمستوى الأداء في العمل، وقلة التواصل مع أولياء الأمور.

وهناك قصور في استمرار التواصل بين قادة المدارس والطلاب، سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق وسائل التكنولوجيا الحديثة، وعدم حرص بعض القادة في التعرف على مشاعر المدرسين إزاء القرارات التي يتم اتخاذها بشأنهم، وعدم مناقشة طرق وأساليب العمل مع الزملاء والرؤساء عندما ترد معلومات جديدة قد تؤثر في طبيعة العمل.

لذا وجب الاهتمام بتطوير أداء المديرين بالمؤسسات التعليمية لزيادة قدرتهم على تحقيق أعلى معدلات جودة التعليم؛ وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب التنمية المهنية المستدامة الحديثة ومنها فن التعامل مع الآخرين، وتفويض السلطة والنفوذ والقوة للعاملين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات بأدق صورة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة وأعلى جودة وكفاءة وفاعلية.

جدول (١٠)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة لعبارات البُعد الخامس (طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات) (ن = ١٤٦)

م	العبارات	الاستجابة					المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٤٠	أسعى إلى زيادة قدراتي الابتكارية من خلال مناقشتي مع زملائي.	7	20	18	54	47	2.22
٤١	أعمل دائما على تجنب المواقف التي يمكن أن تُحدث جواً من التوتر بين زملائي.	18	26	36	49	17	2.86
٤٢	أستطيع التغيير في الوضع الحالي بما أملكه من قدرات وبنفحة الرؤساء في.	17	27	59	23	20	2.99
٤٣	أمتلك القدرة على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة داخل العمل.	12	35	47	33	19	2.92

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٤٤	تشجعي الإدارة العليا على دراسة اقتراحات وشكاوي العاملين وإفادتهم بالنتائج.	18	34	30	32	32	412	0.56	2.82
٤٥	تُقابل كافة مقترحات الزملاء بشأن تطوير الأداء باستحسان من الرؤساء.	19	29	54	14	30	431	0.59	2.95
٤٦	تساعدني نظم العمل الإداري بالمدرسة على التغيير الشامل الذي يتطلبه أسلوب الإبداع في العمل.	14	29	48	3	52	388	0.53	2.66
٤٧	أمتلك سرعة في إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار إزاء الموقف أو المشكلة	13	24	61	25	23	417	0.57	2.86
الدرجة الكلية للبعد							3251	0.56	2.79

يتضح من جدول (١٠):

- جاء المتوسط العام في البعد ككل (٢,٧٩) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات.
- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات البعد الخامس (طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات) ما بين (٢,٢٢): (٢,٩٩).

- كما جاءت جميع متوسطات العبارات في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات.

كما تبين وجود قصور من جانب القادة في السعي إلى زيادة قدراتهم الابتكارية، وضعف قدرتهم على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة داخل العمل المدرسي، ووجود ضعف في القدرة على التغيير في الوضع الحالي بما يمتلكونه من قدرات وثقة الرؤساء فيهم، كما هناك بطء في سرعة وإنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار إزاء المواقف أو المشكلات، وعدم تقبل بعض قادة المدارس مقترحات الزملاء بشأن تطوير الأداء، وضعف في تشجيع الإدارة العليا على دراسة اقتراحات وشكاوى العاملين وإفادتهم بالنتائج. كما يوجد قصور في نظام العمل الإداري بالمدرسة، حيث إنه لا يساعد القادة على تحقيق التغيير الشامل الذي يتطلبه أسلوب الإبداع في العمل.

وعليه يجب العمل على تنمية القدرات الإبداعية الخاصة بالقادة، وتنمية قدراتهم الإبداعية وقدرتهم على إدارة الأزمات وتفجير طاقاتهم الكامنة وتوظيفها بأفضل الصور، حيث إن تنمية البشر تعتبر أكثر فاعلية من تنمية الموارد المادية أو رأس المال العيني. وهذا ما أكدت عليه دراسة (إسحق، ٢٠١٤) من ضرورة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة، كما أكدت دراسة (حجاج، ٢٠١٤)، على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكلّ من المتغيرات المستقلة (الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض)، كما أكدت دراسة (Marcel، ٢٠١٢) على أنّ المهارات الصعبة هي الخبرة التقنية والعملية والمعرفة اللازمة للعمل، وأما

المهارات الناعمة فهي صفات الشخصية التي يمتلكها الشخص، وحددت أفضل عشر مهارات ناعمة وهي النزاهة، الاتصال والتواصل، المجاملة، المسؤولية، المهارات الاجتماعية، موقف إيجابي، الكفاءة المهنية، المرونة، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل، وقد تصدرت المهارات الثلاث الأولى.

جدول (١١)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة لعبارات البُعد السادس (السلوك الحضاري

والروح الرياضية) (ن = ١٤٦)

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٤٨.	أسعدُ زيارة زملائي في مكنتي، كما أحرصُ على زيارتهم في مكاتبهم من أن إلى آخر.	29	13	41	46	17	0.59	2.94	
٤٩.	لا أبدد الكثير من الوقت في الشكوى من أمور تافهة.	13	34	42	40	17	0.58	2.90	
٥٠.	لا أترددُ بالقيام بأي مهام تساعدُ على تحسين صورة المدرسة التي أعمل بها حتى لو لم يطلب مني ذلك.	23	21	67	26	9	0.63	3.16	
٥١.	أحرصُ على الظهور بالمظهر الحسن والتصرف بأخلاقيات عالية.	20	28	45	30	23	0.59	2.95	
٥٢.	أقبلُ التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية بشيء من الرضا حتى لو كانت تمسني بنوع من الضرر.	16	37	36	4	53	0.54	2.72	

م	العبارات	الاستجابة					الدرجة المقدرة	نسبة متوسط الاستجابة	المتوسط
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٥٣.	أقوم بمناقشة المسؤولين عن تقييم أدائي في حالة عدم ملائمة نتائج التقييم لتوقعاتي.	18	29	58	13	28	434	0.59	2.97
٥٤.	أحترم قرارات رؤسائي في العمل حتى لو كانت تتعارض مع تطلعاتي.	11	39	51	17	28	426	0.58	2.92
٥٥.	أقبل بصدق ربح انتقادات زملائي لي في العمل.	14	39	53	9	31	434	0.59	2.97
٥٦.	أقبل العقاب الإداري لي عند التقصير في الأعمال الموكلة إلي.	11	41	26	2	66	367	0.50	2.51
٥٧.	أقبل النقد من هم أقل مني في الدرجة الوظيفية لاعتقادي أن هذا يعمل على تطوير أدائي وقدراتي.	13	34	46	4	49	396	0.54	2.71
الدرجة الكلية للبعد							4198	0.57	2.88

يتضح من جدول (١١):

- جاء المتوسط العام في البعد ككل (٢,٨٨) في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققه بدرجة متوسطة في السلوك الحضاري والروح الرياضية.
- تراوحت متوسطات عينة البحث في عبارات البعد السادس (السلوك الحضاري والروح الرياضية) ما بين (٢,٥١ : ٣,١٦)، حيث جاء متوسط العبارة (٥٠) في اتجاه الموافقة، مما يشير إلى تحققه في السلوك الحضاري والروح الرياضية.

- كما جاء جميع متوسطات العبارات في اتجاه المحايدة، مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في السلوك الحضاري والروح الرياضية.

إن قادة المدارس يسعدون بزيارة زملائهم في مكاتبهم، كما يحرصون على زيارتهم في مكاتبهم من آن إلى آخر؛ بالإضافة إلى حرصهم على الظهور بالمظهر الحسن والتصرف بأخلاقيات عالية والاهتمام بالآخرين ورعايتهم وشغل أوقاتهم فيما يخدم العملية التعليمية، والبعد عما قد يشغلهم من أمور تافهة.

كما تبين عدم احترام قرارات الرؤساء في العمل نظراً لتعارضها مع تطلعاتهم، كما هناك بعض الضيق من تقبل الانتقادات من الزملاء في العمل، والكسل والبطء في تقديم مهام قد تساعد على تحسين صورة المدرسة التي يعملون بها من تلقاء أنفسهم، عدم تقبل التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية بشيء من الرضا وسعة الصدر، وعدم تقبل النقد ممن هم أقل منهم في الدرجة الوظيفية، كما أنهم لا يتقبلون العقاب الإداري لهم عند التقصير في الأعمال الموكلة إليهم.

لذا يجب إعداد القادة إعداداً جيداً للسلوك الحضاري والروح الرياضية، حيث إنها تعد إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة لدورها الفاعل في تقبل الآخر وتنمية القدرة على صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات المهنية في كافة جوانبها. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Jane Helen, & 2010)، حيث أكدت أن آراء أصحاب العمل في البلدان الأربعة

توافقت على أنّ المهارات الصلبة متوفرة لدى جميع الخريجين على اختلاف معدلاتهم وتحصيلهم العلمي الذي يمكن تغطية ضعفه - لو وُجد - من خلال الممارسة في العمل، بينما المهارات الناعمة مثل التفكير الإستراتيجي والابتكار والاحتراف وإدارة الذات وإدارة الوقت هي ما يميز الفائزين بالوظائف الشاغرة على غيرهم من المتقدمين.

كما أكدت دراسة وزارة العدل في جنوب كارولينا (٢٠١٠) على أنّ المهارات الناعمة هي الأكثر أهمية في اتخاذ قرار التوظيف لدى المتقدمين، حيث إنّ المهارات التجارية يمكن أن تُدرس داخليا أو من خلال الدراسة الأكاديمية في الكليات أو الجامعات، ولكن المهارات الناعمة هي ما يميز أحد المتقدمين لشغل الوظيفة عن الآخرين، مثل وظائف خدمة العملاء التي تشكل فيها المهارات الناعمة حجما أكبر بكثير من المهارات التجارية.

الإجابة على التساؤل الثاني الذي ينصُّ على:

ما الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية

المهنية المستدامة؟

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية للاحتياجات الوظيفية لقادة المدارس الثانوية في الجوانب الإدارية والفنية والمالية.

(ن = ١٤٦)

م	الجوانب	الاحتياجات الوظيفية التي يجب أن يتم وضعها	التكرار	%
١	بالنسبة للجانِب الإداري	الأساليب الإدارية الحديثة.	137	٩٨,٦٣%
٢		القيادة الإدارية.	143	97.95%
٣		الوظائف الإدارية المتعلقة بطبيعة العمل.	124	84.93%
٤		التشريعات والقوانين المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية.	128	87.67%
٥		أساليب التعامل مع الأزمات وتفاديها وإيجاد الحلول المناسبة لها.	132	90.41%

م	الجوانب	الاحتياجات الوظيفية التي يجب أن يتم وضعها	التكرار	%
٦		السلوك الحضاري والروح الرياضية.	144	٩٣,٨٤%
١	بالنسبة للجانِب الفني	وسائل الدعاية والإعلان.	116	79.45%
٢		تطبيق نظم تكنولوجيا التعليم الحديثة.	138	94.52%
٣		إعداد الجداول المدرسية وتنظيم البرامج الزمنية الخاصة.	138	94.52%
٤		الإعداد للأنشطة والمسابقات المختلفة.	138	94.52%
٥		فنّ الاتصال والتواصل.	140	95.89%
٦		كيفية إجراء عملية صيانة داخل المدرسة.	140	95.89%
٧		كيفية إجراء عمليات المتابعة.	119	81.51%
٨		كيفية التعامل مع الطلاب وإجراء عمليات التوجيه.	119	81.51%
٩		عوامل الأمن والسلامة المرتبطة بتنفيذ الأنشطة.	121	82.88%
١٠		وسائل الاتصال الحديثة.	131	89.73%
١١		تقسيم العمل وتحديد الواجبات.	113	77.40%
١٢		التنمية الذاتية.	124	84.93%
١٣		مهارات القيادة والعمل بروح الفريق.	143	97.95%
١	بالنسبة للجانِب المالي	اللوائح المالية المنظمة للعمل.	108	73.97%
٢		توزيع ميزانية الأنشطة.	110	75.34%
٣		إعداد الميزانيات.	112	76.71%
٤		بنود الصرف على الأنشطة.	122	78.08%
٥		عمل الميزانية والمذكرات الخاصة.	111	76.03%
٦		تخصيص الميزانية.	114	83.56%
٧		طرق الشراء.	117	80.14%

يتضح من جدول (١٢):

- تراوحتِ الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم وضعها بصورة كبيرة في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم لقيادة المدارس الثانوية من خلال الجوانب الإدارية ما بين (٨٤,٩٣%): (٩٨,٦٣%)، حيث ارتضت الباحثة العبارات التي حصلت على

٧٠٪ فأكثر، والتي وصلت إلى (٦) احتياجات تدريبية في الجوانب الإدارية، حيث جاء في الترتيب الأول الأساليب الإدارية الحديثة.

- تراوحت الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم وضعها بصورة كبيرة في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم لقيادة المدارس الثانوية من خلال الجوانب الفنية ما بين (٧٧,٤٠٪ : ٩٧,٩٥٪)، حيث ارتضت الباحثة العبارات التي حصلت على ٧٠٪ فأكثر، والتي وصلت إلى (١٣) احتياجاً تدريبياً في الجوانب الفنية، حيث جاء في الترتيب الأول مهارات القيادة والعمل بروح الفريق.

- تراوحت الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم وضعها بصورة كبيرة في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم لقيادة المدارس الثانوية من خلال الجوانب المالية ما بين (٧٣,٩٧٪ : ٨٣,٥٦٪)، حيث ارتضت الباحثة العبارات التي حصلت على ٧٠٪ فأكثر، والتي وصلت إلى (٧) احتياجات تدريبية في الجوانب المالية، حيث جاء في الترتيب الأول تخصيص الميزانية.

قامت الباحثة بحصر جميع المقترحات التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر، والتي وُضعت من جانب قادة المدارس الثانوية للاحتياجات التدريبية، والتي يجب أن يتم وضعها بصورة كبيرة في برامج التنمية المهنية المستدامة، وذلك في الجوانب الإدارية والفنية والمالية التي يرغبون في تطوير أنفسهم فيها والمتعلقة بالارتقاء بمستوى المهارات الناعمة لديهم.

كما أنّ القادة بالمدارس الثانوية لديهم قصور في توفير الاحتياجات التدريبية، سواء الإدارية أو الفنية أو المالية، كما أنّ تلك الاحتياجات من المهارات الناعمة تلعب دوراً حاسماً في جعل القادة أكثر قدرة على التميز في العمل، بالإضافة إلى أنّها تشجعهم على تحسين مهارات الاتصالات، ومن ثمّ ستجعلهم قادرين على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة الشمري (٢٠١٦) حيث أكدت ضرورة التطور المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية لقادة المدرسة، وكما أشارت دراسة الدوسري (٢٠١٤) أنّ هناك عدداً من الإجراءات التي تساعد على تحديث برامج التنمية المهنية لقادة المدارس الثانوية، وتصميم وتخطيط برامج التنمية المهنية، وتوظيف التكنولوجيا الإدارية، وإتقان مهارات التخطيط الإستراتيجي، وتنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري، كما أكدت دراسة شبير (٢٠١٦) على أنّ التوجه الريادي يتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات المستقلة على الترتيب الآتي (اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، التفاوض، القيادة، العمل ضمن فريق، التخطيط، الاتصال والتواصل، إدارة الوقت)، كما دراسة إسحاق (٢٠١٤) على ضرورة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة.

الإجابة على التساؤل الثالث الذي ينصّ على:

ما الإستراتيجية المقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة؟

سوف تقوم الباحثة بعرض نموذج للإستراتيجية المقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة على أن يتمّ توضيح الإستراتيجية بصورة تفصيلية من خلال (ملحق ١)، وقد اشتملت بنود الإستراتيجية على:

- أولاً: فكرة الإستراتيجية المقترحة.
- ثانياً: فلسفة الإستراتيجية.
- ثالثاً: هدف الإستراتيجية.
- رابعاً: أغراض الإستراتيجية.
- خامساً: أسس الإستراتيجية.
- سادساً: تصميم الإستراتيجية المقترح.

١. المدخلات: وتشمل على:

- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية (تحليل التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية - تحليل العمل الإداري - تحليل المديرين).
- تصميم برامج الإستراتيجية (وضع الخطة العامة - وضع المادة التدريبية - وضع الأسلوب التدريبي - الوسائل التدريبية - القائمون

بالتدريب - تحديد البرنامج الزمني - تحديد

الميزانية المخصصة).

٢. العمليات التشغيلية: وتشمل (المستوى الإداري التنفيذي

- المستوى الإداري الإشرافي - المستوى الإداري

(الأعلى).

٣. المخرجات.

٤. التغذية المرتدة.

▪ سابعاً: تقييم الإستراتيجية المقترحة.

النتائج:

١. ضعف تفعيل إستراتيجية التنمية المهنية المستدامة لقادة

المدارس الثانوية، التي تعمل على تطوير مهاراتهم.

٢. تدني وجود آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية مما

يشكل حاجزا وراء التطوير الذاتي والمؤسسي.

٣. القصور في بعض جوانب مهارات القيادة والعمل بروح الفريق

لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء آليات المهارات الناعمة.

٤. ضعف القدرة على التنمية الذاتية لدى القادة في ضوء آليات

المهارات الناعمة.

٥. تدني القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى القادة في

ضوء آليات المهارات الناعمة.

٦. قصور في فن الاتصال والتواصل لدى القادة في ضوء آليات المهارات الناعمة.
٧. قصور في مجالات التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات لدى القادة في ضوء آليات المهارات الناعمة.
٨. ضعف في السلوك الحضاري والروح الرياضية لدى القادة في ضوء آليات المهارات الناعمة.
٩. قصور في الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم وضعها في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم لقادة المدارس الثانوية في الجوانب الإدارية.
١٠. قصور في الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم وضعها في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم لقادة المدارس الثانوية في الجوانب الفنية.
١١. قصور في الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم وضعها في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم لقادة المدارس الثانوية في الجوانب المالية.
١٢. الإستراتيجية المقترحة للتنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية يمكن أن تسهم في تطوير المهارات الناعمة لديهم، ومن ثمّ تطوير مهاراتهم الذاتية والارتقاء بمستوى العملية التعليمية.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يأتي:

١. تطبيق الإستراتيجية المقترحة للتنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في ضوء آليات المهارات الناعمة.
٢. إقامة برامج للتنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية لتلبية الاحتياجات التدريبية، سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية أو المالية.
٣. الاهتمام بآليات المهارات الناعمة لما لها من أثر كبير في تحقيق نجاح المؤسسات والهيئات التعليمية بالدولة.
٤. تلبية متطلبات قادة المدارس في ضوء الاحتياجات التدريبية في ضوء التنمية المهنية المستدامة.
٥. عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية لصقل قدراتهم ومواهبهم لتحسين جودة الخدمات التعليمية.
٦. عقد اجتماعات دورية ومستمرة لقادة المدارس وتعليمهم فنّ التعامل مع الزملاء والطلاب في ضوء آليات المهارات الناعمة.
٧. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية عن آليات المهارات الناعمة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أسحق، واصف. (٢٠١٤). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش الأهلية، الأردن.

إمام، أحمد. (٢٠١٣). التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، جامعة المنيا.

التميمي، عبد العزيز. (٢٠١٠). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

حجاج، علا. (٢٠١٤). دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الدوسري، نادية. (٢٠١٤). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات practice Best التدريبية دراسة تحليلية، جامعة القاهرة، مصر.

الرشيد، خليفة. (٢٠١٩). تطوير أداء العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بعض المداخل الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.

رضا، ابراهيم. (٢٠١١). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.

رضا، أكرم. (٢٠٠٩). برنامج تدريب المدربين، القاهرة: دار التوزيع الإسلامية.

رضوان، حنان. (٢٠٠٩). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني، مؤتمر المعلوماتية وقضايا التنمية في الوطن العربي، القاهرة.

زايد، عادل. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "، القاهرة: كتب عربية.

شبير، صلاح. (٢٠١٦). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الشمري، مشعان. (٢٠١٦). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٢(٣)، ٣٥١-٣٨٧.

العنزي، سعود. (٢٠١٥). واقع التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساندة في جامعة تبوك، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٢(٣)، ٧٨٧-٨٠٥.

العوضي، عبدالرحمن. (٢٠١٩). التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

الغامدي، راشد. (٢٠٠٧). تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٧-٢٨ يناير، ص ٦١١.

مستقبلات: مجلة فصلية للتربية المقارنة العدد رقم ١١٣، الملف المفتوح، مكتب التربية الدولي، ٣٠(١)، مارس ٢٠٠٠.

المسعودي، سعد. (٢٠١٣). الاحتراف في إدارة برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس لمقابلة تحديات التعليم، مؤسسة الفكر العربي.

<http://arabthought.org/conten>

ثانياً: المراجع العربية المترجمة:

- Al-Anzi, Saud. (2015). The reality of professional development among faculty and support staff at Tabuk University, Educational Sciences Studies, University of Jordan, ٤٢(٣), .٨٠٥-٧٨٧
- Al-Awadi, Abdul Rahman. (2019). Professional development for principals of basic education schools in the Sultanate of Oman in light of some modern administrative approaches, unpublished Master Thesis, College of Education, Mansoura University.
- Al-Ghamdi, Rashid. (2007). The development of educational leaders in the Sultanate of Oman, the fifteenth annual conference, rehabilitation of educational leaders in Egypt and the Arab world, the Egyptian Society for Comparative Education and Learning Management, Arab House of Thought, Cairo, ٢٨-٢٧January, p. .٦١١
- Al-Masoudi, Saad. (2013). Professionalism in managing professional development programs for faculty members to meet the challenges of education, Arab Thought Foundation. <http://arabthought.org/conten>
- Al-Rashidi, Khalifa. (2019). Improving the performance of employees in the secondary school in the State of Kuwait using some modern administrative approaches, unpublished Master Thesis, College of Education, Benha University.
- Hajaj, Ola. (2014). The role of soft skills in the process of grabbing administrative jobs: an applied study on administrative jobs in the Gaza Strip, unpublished Master Thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Imam, Ahmed. (2013). Human development and administrative creativity, a theoretical study and contemporary scientific application, Arab Science and Culture Foundation, Minia University.

- Al-Tamimi, Abdulaziz. (2010). The role of school principals in the professional development of teachers. A field study on Ras Tanura, a master's thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.
- Al-Dosari, Nadia. (2014). Improving the professional development of Saudi secondary school principals in the light of best practice, an analytical study, Cairo University, Egypt.
- Reda, Ibrahim. (2011). Towards a distinguished education in the twenty-first century, Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Reda, Akram. (2009). Training of Trainers Program, Cairo: Islamic Distribution House .
- Isaac, Wasef. (2014). Soft skills for principals of public schools in the Directorate of Education in Southern Shouneh, unpublished Master Thesis, College of Education, Specialization in Education Administration, Faculty of Educational Sciences, Jerash Private University, Jordan.
- Mostagbaliat. (2000). Quarterly Journal of Comparative Education No. ١١٣, The Open File, International Educational library, .(١)٣٠
- Radwan, Hanan. (2009). Professional development for faculty members in light of the requirements of e-learning, informatics conference and development issues in the Arab world, Cairo.
- Shabbir, Salah. (2016). Soft skills and their relationship to entrepreneurial attitudes among students of technical and vocational colleges in Gaza Governorate, Master Thesis, College of Commerce, Islamic University, Palestine.
- Shammari, Mashaan. (2016). Development of professional development programs for school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of global trends, an analytical study, Journal of the Faculty of Education, Assiut University, ٣٢(٣), ٣٨٧-٣٥١

Zayed, Adel. (2003). Human Resources Management "A futuristic vision", Cairo: Arabic books.

ثالثا: المراجع الأجنبية

Conference B. (2013). Strategic Talent Management. The Conference Board Inc., New York.

George, P. (2002). Employment Inventory Reports, Technology Based Solution Personnel Decision, Inc.

Kevin, V. (2013). Effective leadership: Explains The Hard Facts of Soft Skills Management.

Giuseppe, Giusti. (2008). Soft Skills for Lawyers, Machegan, Chelsea, Publishing.

Jane , Andrews & Helen. (2010). Graduate Employability, Soft Skills, Versus, Hard, Business Knowledge.

Mangusho, y. s., Murie, R.K. & Nelima, E. (2015). "Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited", International Journal of Humanities and Social Science, 5(8), 191-199 .

Marcel , Robles. (2012). Executive Perceptions of the ten Soft Skills Needed in Today s Workplace, u.s.a .

Reddy, b., Gopi , M., Sunethri , A. (2013). The Importance of Soft Skills from Modern Day Professions, Journal of Business communication, 5(2)2277-8179, A.

Rowland, M.(2011). "How to comment a diversity Policy", Human Resource Management International Digest, 19 (5), 36-38.

Welsh, Konstantions, peter, Mina, Kechagain, Waglund. (2011). Teaching and Assessing Soft Skills , MASS, Measuring & Assessing Soft Skills , Education and Culture DG , Lifelong Learning Programme.

(ملحق ١)

إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة

أولاً: فكرة الإستراتيجية المقترحة:

تتلخصُ فكرة الإستراتيجية المقترحة في وضع تصور للتنمية المهنية المستدامة للقادة بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، من خلال تنمية قدراتهم الوظيفية على مختلف المستويات الوظيفية المتعلقة بالمهارات الناعمة مروراً بالدرجات الوظيفية المختلفة ووصولاً إلى أعلى المستويات الوظيفية.

ثانياً: فلسفة الإستراتيجية:

تحدد ملامح فلسفة الإستراتيجية المقترحة في:

١. اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة التنمية المهنية المستدامة في ضوء اقتناعها بجمالية تطوير العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لتطوير العملية التعليمية، فعلى الإدارة العليا أن تنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة التعليمية من إداريين ومعلمين وقادة المدارس، ومن هذا المنطلق يبدأ قادة المدارس في برامج تدريبية متخصصة لتدعيم المهارات الناعمة لديهم.
٢. يجب أن يوافق جميع قادة المدارس على التغيير، وتحديد دور كل قائد في العمل، وما المطلوب إنجازه مع ضرورة التأكيد على أن المهارات الناعمة من المهارات المستمرة التي يجب تنميتها بصفة مستمرة.

٣. على كلّ قادة المدارس استخدام أفضل الطرق للإبداع والابتكار والتجديد، وهذا يتطلب تحمل الإدارة العليا مسؤولية توفير التدريب لهم وتوجيههم ومساعدتهم في استخدام التقنيات الحديثة لأداء الأعمال الموكّلة إليهم بشكل جيد.
٤. تطوير مناخ العمل الداخلي بشكل يحقق رضا قادة المدارس، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة التعليمية؛ وذلك باهتمام الإدارة العليا بإعداد قادة المدارس على مختلف مستوياتهم لتفهم وتطوير المهارات الناعمة.

ثالثاً: هدف الإستراتيجية:

- تهدف الإستراتيجية المقترحة إلى وضع خطة لكيفية تطوير العنصر البشري (قادة المدارس) ومحاولة تطوير مهاراته وسلوكياته بما يتوافق مع طبيعة التقدم العلمي والتكنولوجي؛ وذلك من خلال وضع خطط وبرامج للتنمية المهنية في ضوء الاستدامة، ووصولاً إلى أفضل المستويات، وذلك من خلال:
١. دراسة الواقع الفعلي لوظيفة قادة المدارس؛ وذلك للتعرف على الموضوعات الواجب وضعها في الاعتبار عند الإعداد لمثل هذه البرامج.
 ٢. دراسة الاحتياجات الفعلية للقادة.
 ٣. إجراء التقييم الموضوعي لنتائج التدريب من خلال وضع نظام فاعل لتقييم عائد التدريب الإداري.

رابعاً: أغراض الإستراتيجية:

من أهم أغراض الإستراتيجية المقترحة:

- تنمية وصقل مهارات وقدرات قادة المدارس بما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الوظيفية.
- زيادة قدرة قادة المدارس على مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي، والإلمام بأساليب العمل الحديثة.
- تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي.
- تطوير وتعديل سلوكيات قادة المدارس وجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
- إعداد صف ثان من الكوادر القيادية يمكن الاعتماد عليها في المستقبل.
- تحقيق التنمية المهنية المستدامة للقادة المديرين.

خامساً: أسس الإستراتيجية:

- مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي والأقدمية لدى قادة المدارس.
- مراعاة احتياجات قادة المدارس.
- مراعاة توفير المكان المناسب لتنفيذ الإستراتيجية.
- مراعاة توفير الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.
- مراعاة الزمن المخصص للتنفيذ.

سادساً: تصميم الإستراتيجية المقترحة:

تعتمد هذا الإستراتيجية على اقتراح تصور لكيفية وضع تصميم واضح ومستمر للدورات التدريبية اعتماداً على الأسلوب العلمي لوضع البرامج والخطط التدريبية، ويشمل تصميم الإستراتيجية المقترحة على:

١. المدخلات.

٢. العمليات التشغيلية.

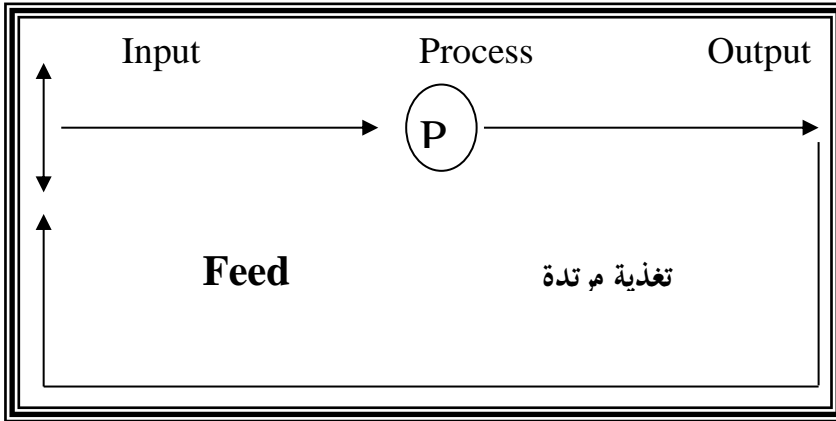
٣. المخرجات.

٤. التغذية المرتدة

مدخلات

عمليات تشغيلية

مخرجات



أولاً: المدخلات:

وتتكوّن من مجموعة النظم الفرعية التي تحقق نجاح الإستراتيجية، وقد تم تقسيمها طبقاً للمراحل التي تمرُّ بها العملية التدريبية إلى:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية:

تعتبر من أهم الخطوات الواجب مراعاتها عند وضع الإستراتيجية المقترحة، حيث إن الموضوعات التدريبية التي ستقدم لقادة المدارس من أهم العوامل التي يجب مراعاة الدقة عند وضعها؛ لإحساس قادة المدارس بالعائد من عملية التنمية وحتى تستطيع هذه الدورات أن تقدم لقادة المدارس نواحي متعددة قد لا يكونوا على دراية كافية بها؛ ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من ذلك لا بد من وجود نظام فاعل لتحديد مثل هذه الاحتياجات، ومن أهم المتطلبات لوضع هذه النظم هي اتباع الطرق والأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن أهم هذه الطرق:

أ- تحليل التنظيم الإداري داخل المؤسسة التعليمية:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد المواقع الإدارية داخل المؤسسة التعليمية بدقة، وتحديد المواقع يلزم وضع البرامج التدريبية لها، وتحديد نوع التدريب المطلوب، وتحديد أي المواقع الوظيفية التي تحتاج إلى التدريب وأي المواد التدريبية التي يجب إدراجها ضمن الخطط التدريبية؟ وتحليل هذه النظم من الأهمية؛ للتعرف على كيفية وضع الإستراتيجية المستدامة، فطبيعة الاستدامة أن تحاول السير مع قادة المدارس، ويعتبر تحليل التنظيم هاماً للتعرف على وظائف كل درجة وظيفية وكل مستوى، ومحاولة وضع البرامج والموضوعات التي تفيدهم وترتقي بمستوى وظيفتهم.

ب- تحليل العمل الإداري:

ومن النقاط الهامة الواجب مراعاتها عند تحديد الاحتياجات التدريبية تحليل الوظائف والاختصاصات الخاصة بقيادة المدارس بكل مستوى وظيفي داخل المؤسسة التعليمية؛ من أجل تحديد نوع البرامج المطلوب تقديمها إلى هذه الفئة، فعند تحليل البرامج المقدمة للمديرين باختلاف مواقعهم الإدارية، يجب تزويدهم بالمعلومات والوظائف الإدارية الأخرى التي تتطابق مع مجال وظيفتهم، فيجب على المسؤولين عند وضع هذه الدورات مراعاة تحليل التنظيم الإداري.

ج- تحليل المديرين:

ويسعى هذا التحليل إلى تحديد أيّ من قادة المدارس داخل الموقع التنظيمي في حاجة إلى هذا النوع من التدريب الذي سبق تحديده؟ مع مراعاة أن لكل فرد داخل التنظيم نوعاً من الأعمال المكلف بها، وعند تفاعل هذه الأعمال مع بعضها البعض تتكامل أهداف الإدارة، ويتضح ذلك في المؤسسات التعليمية للقادة داخل المدارس وفقاً لخبراتهم ودرجاتهم الوظيفية.

٢- تصميم برامج الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة تصميم البرامج الخطوة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتوقف دقة هذه الخطوة على مدى نجاح المنفّذين لتحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً، ويجب مراعاة عدد من الاعتبارات عند تصميم تلك البرامج وهي:

أ- وضع الخطة العامة:

ويعتبر وضع الخطة العامة من المراحل الأولى في أي عملية من العمليات الإدارية، ويتوقف نجاح الدورات التدريبية على وضع خطة ناجحة، ويجب أن تكون الخطة محددة وواضحة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل والمعتمد على التنمية المهنية المستدامة من أهم الخطط التي يجب تنفيذها نظراً لفوائده في الارتقاء بمستوى القادة بالمدارس بمختلف مستوياتهم الإدارية، ويجب على مصممي الدورات مراعاة التنمية المهنية المستدامة عند إعدادهم للدورات التدريبية.

ب- وضع المادة التدريبية:

يجب أن تتسم المواد التدريبية التي تعدّ بالدقة والوضوح، وأن تعتمد على الارتقاء بمستوى العنصر البشري، ويجب أن يشتمل محتوى البرامج على المستحدثات في مجال العمل التي من أهمها:

- | | | |
|--------------------------------------|---|--|
| القيادة الإدارية. | — | اتخاذ القرار. |
| وسائل الاتصال الحديثة. | — | المستحدثات العلمية والتكنولوجية. |
| اللوائح المالية المنظمة للعمل. | — | الإدارة الفاعلة للوقت وإدارة الأولويات. |
| وسائل الدعاية والإعلان. | — | مهارات التفويض والتمكين. |
| الإعداد للأنشطة والمسابقات الرياضية. | — | إستراتيجيات التفاوض الفاعل. |
| فن التعامل مع الآخرين. | — | إدارة الأزمات. |
| كيفية تحديد الاحتياجات اللازمة. | — | التوجيه الإداري. |
| كيفية إجراء عمليات المتابعة. | — | عوامل الأمن والسلامة المرتبطة بتنفيذ النشاط. |
| لجان الشراء وكيفية تشكيلها. | — | الرقابة الإدارية. |
| آليات المهارات الناعمة. | — | إدارة الوقت. |

- التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمدارس.
- أساليب التعامل مع الأزمات وتفاديها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ج- وضع الأسلوب التدريبي:

أساليب التدريب الإداري متنوعة وكثيرة، ويجب اختيار أفضل الأساليب الإدارية الأكثر مناسبة لموضوع البرنامج وعدم الاعتماد على نوع واحد من الأساليب، بل التعدد في استخدامها، ومنها أسلوب دراسة الحالة والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار وحلقات المناقشة والمواقف الإدارية والتدريب العملي والبحوث الميدانية.

د- الوسائل التدريبية:

تعتبر وسائل التدريب من المقومات الهامة لنجاح عملية التدريب، حيث إن أسلوب التدريب وحده غير كاف لإنجاح عملية التدريب، فهي تساعد المدرب على إظهار قيمة المادة التدريبية الملقاة منه، لقد تعددت وسائل التدريب في العصر الحديث، وخاصة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة، فهناك العديد من الوسائل المختلفة التي يمكن استخدامها ومن أهمها داتا شو Data Show وجهاز العرض فوق الرأس Over Head Projector وغيرها من وسائل التدريب.

هـ. القائمون بالتدريب:

يعد القائمون بعملية التدريب هو المسؤول الأول والأخير عن تزويد قادة المدارس بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية للارتقاء بمستواهم وزيادة قدرتهم الابتكارية على تطوير العمل، فيجب توخي الدقة في اختيار القائمين بعملية

التدريب حتى تُؤتى الإستراتيجية المقترحة ثمارها، ومن المدربين الذين يجب أن تعتمد عليهم في مثل تلك الإستراتيجيات:

- المحاضرون الأكاديميون: لما يمتلكونه من معلومات إدارية وأكاديمية وتطبيق الأسلوب العلمي والمنهجي في العملية الإدارية داخل المدارس الثانوية.

- المحاضرون التنفيذيون: وهم من لديهم الخبرة العملية الكافية لإمداد قادة المدارس بالخبرة العملية في مجال عمله (إداري، فني، مالي).

و- تحديد البرنامج الزمني:

يجب مراعاة الوقت اللازم لإجراء البرامج التدريبية للإستراتيجية، ويجب ألا تعقد البرامج في فترة الدراسة حتى يمكن لقادة المدارس حضور مثل هذه البرامج، وأيضاً بالنسبة لزمان البرنامج الكلي يجب تحديده بعناية، وعدم المبالغة في زمنه، وأيضاً عدم التقصير فيه حتى يمكن من خلاله تقديم كافة المعلومات والبيانات للقادة بسهولة ويسر، ويعتبر عنصر الاستدامة من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها في تلك الإستراتيجيات؛ نظراً لأنّ هذا النوع من الإستراتيجيات يعتمد في المقام الأول على تطوير المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية، ويجب أن تكون البرامج المعدة متوافقة مع الفكر الإداري داخل المؤسسات التعليمية ومع طبيعة المنظومة الإدارية، فمثلاً عند تحديد أزمته برامج تنمية قادة المدارس المستدامة يجب مراعاة الفترة الزمنية التي يقضيها القائد في الدرجة الوظيفية.

ز - تحديد الميزانية المخصصة:

تعتمد طبيعة الإستراتيجيات على الاستدامة التي تحتاج إلى العديد من التكاليف المادية الكبيرة التي لا تقارن بالفوائد التي سوف تعود على قادة المدارس الثانوية من تطوير وصولاً إلى أفضل المستويات الإدارية، فتحديد المبالغ المالية المراد توفيرها للبرامج التدريسية من الأمور الهامة حتى لا يحدث أيُّ نوع من الخلل أثناء تنفيذ تلك البرامج، فيجب تحديد المصاريف اللازمة بالبرنامج من مكافآت للقائمين على التنفيذ والسادة المحاضرين للبرنامج، وكذلك المصروفات الإدارية، وما إلى ذلك من متعلقات مالية خاصة بالبرنامج حتى لا يحدث أيُّ نوع من أنواع العجز المادي أثناء السير في تنفيذ هذه البرامج.

ثانياً: العمليات التشغيلية:

هي العنصرُ الثاني من عناصرِ تصميم الإستراتيجية، وفيها يتم تحويل مدخلات الإستراتيجية السابق عرضها إلى مخرجات، ولقد اعتمدت الباحثة عند إجراء العمليات التشغيلية على تحليل الواقع الفعلي لوظيفة قادة المدارس الثانوية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريسية لهم، وتحليل بطاقات الوصف الوظيفي لقادة المدارس مع الاعتماد على التنمية المهنية المستدامة في تصميم هذه العمليات التشغيلية.

المستوى الإداري التنفيذي:

تعتبر من أهم التخصصات التي يجب الاهتمام بها، فهناك مقولة إدارية شهيرة تقول: القيام بتخطيط العمل ليس من أهم الواجبات الإدارية، ولكن الأهمية في كيفية تنفيذ تلك الخطط، ويجب أن يشتمل المحتوى على:

- الوظائف الإدارية المتعلقة بطبيعة العمل.
- وسائل الدعاية والإعلان.
- تطبيق نظم تكنولوجيا التعليم الحديثة.
- استخدام أفضل وسائل التكنولوجيا المتقدمة في شرح المنهج العلمي.
- التشريعات والقوانين المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية.
- توطيد العلاقات الاجتماعية مع البيئة المحيطة.
- أساليب التعامل مع الأزمات وتفاديها، وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- إعداد الجداول المدرسية، وتنظيم البرامج الزمنية الخاصة.
- الخطوات الإدارية المتبعة داخل المدرسة.
- الإعداد للأنشطة والمسابقات المختلفة.
- كيفية تحديد الاحتياجات اللازمة.
- فن الاتصال والتواصل.
- كيفية تجهيز الفصول الدراسية بطريقة تتلاءم مع تلبية الاحتياجات التعليمية ومواكبة التطور التكنولوجي.

- الدفاتر والسجلات الخاصة بالمدرسة.
- كيفية إجراء عملية صيانة داخل المدرسة.
- كيفية إجراء عمليات المتابعة.
- السلوك الحضاري والروح الرياضية.
- كيفية التعامل مع الطلاب وإجراء عمليات التوجيه.
- عوامل الأمن والسلامة المرتبطة بتنفيذ الأنشطة.
- القدرة على التواصل مع البيئة الخارجية للمدرسة وتقديم خدمة مجتمعية.

المستوى الإداري والإشرافي:

يجب الاهتمام بالمستوى الإداري والإشرافي، ويجب أن يشمل

المحتوى على:

- الأساليب الإدارية الحديثة.
- الأزمات المرتبطة بالعمل وكيفية التعامل معها.
- القيادة الإدارية.
- وسائل الاتصال الحديثة.
- الوسائل التعليمية المختلفة في شرح الدروس وطرق تبسيط المنهج الدراسي.
- كيفية وضع البرامج الزمنية.
- تحديد مسؤوليات العاملين.

- تقسيم العمل وتحديد الواجبات.
- التوجيه الإداري.
- الرقابة الإدارية.
- التنمية الذاتية.
- التنسيق.
- توطيد العلاقات الاجتماعية.
- توزيع ميزانية الأنشطة.

المستوى الإداري الأعلى:

وهو من أرفع المستويات الإدارية نظرا لما يقع على عاتقه من وضع الخطط والبرامج، ويعتبر من المستويات الحساسة نظرا لأن ملكات الأمور تكون في يده، وهو حرّ التصرف في وضع الخطط والمسؤوليات، ويجب أن يشتمل المحتوى على:

- الوظائف الإدارية العليا.
- ممارسة القيادة الإدارية.
- مهارات القيادة والعمل بروح الفريق.
- وضع الأهداف.
- وضع الهياكل التنظيمية.
- تحديد المسؤوليات.
- التوجيه الإداري.

- القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- تطبيق اللوائح والقوانين.
- إعداد الميزانيات.
- بنود الصرف على الأنشطة.
- عمل الميزانية والمذكرات الخاصة.
- تخصيص الميزانية.
- اللوائح المالية المنظمة للعمل.
- طرق الشراء.
- طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات.

وتعتبر هذه من أهم الوظائف الإدارية لقادة المدارس والواجب تمتيتهم فيها بشكل مستدام حتى يستطيعوا أن يرتقوا بالأداء الوظيفي داخل المدارس.

ثالثاً: المخرجات:

وهي بمثابة المدخلات بعد إجراء العمليات التشغيلية عليها وتقدير العائد من وراء إستراتيجية التنمية المهنية المستدامة، ومن منطلق أنّ المدارس الثانوية نظام مفتوح يؤثر في بيئة المجتمع ويتأثر بها، فإنه يتم التفاعل والتأثير بينه وبين البيئة المحيطة به، وهي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية وما تتضمنه من تفاعلات متبادلة وعلاقات تأثر وتتأثر به، ويمكن التعرف على تلك المخرجات التي تتمثل في:

- البيئة الداخلية: وهي تتمثل في قدرة قادة المدارس على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على التعامل مع مختلف الأمور المتعلقة بالمدرسة وما يدور بداخلها.

- البيئة الخارجية: وهي تتمثل في قدرة القادة على التفاعل مع المجتمع والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمدارس والطلاب.

فيجب أن تحقق المخرجات الخاصة بالإستراتيجية المطلوب منها، وأن تستطيع الوفاء بمتطلباتها، فهناك العوائد الخاصة بالعملية الإدارية وتطويرها، وتطوير مهارات قادة المدارس وقدرتهم على الابتكارية والتطوير المستمر للعمل، وهناك تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية التي تكمن في تحقيق حاجات ورغبات الطلاب وسعادتهم التي لن تأتي إلا من خلال التنمية المهنية المستدامة في ضوء المهارات الناعمة لقادة المدارس.

رابعاً: التغذية المرتدة:

وهي تمثل الجانب الرقابي الذي يقوم بمقارنة مخرجات الإستراتيجية بالأهداف الموضوعة مسبقاً لتحديد درجة تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة من الإستراتيجية، وكذلك تحديد الانحرافات التي تمت تمهيداً لعلاجها.

سابعاً: تقييم الإستراتيجية المقترحة:

عملية تقييم الإستراتيجية من أهم المراحل التي يجب الاهتمام بها، فالتعرف على جدوى عملية التدريب عن طريق التعرف على ما قدمه التدريب من إضافة لقادة المدارس الثانوية، وهل أدى إلى زيادة معرفتهم

وقدراتهم الوظيفية، أم أنّ هذه البرامج تعتبر مضيعة للوقت ولا جدوى لها؟ وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم عائد الإستراتيجية المستدامة، ويمكن تتبعها في النقاط الآتية:

١. التعرف على قدرات قادة المدارس الثانوية قبل الالتحاق ببرنامج الإستراتيجية، من خلال الاختبارات التي تتم قبل البدء في تنفيذ البرنامج أو من خلال إجراء مقابلات مع القادة المباشرين من الإدارات التعليمية والتعرف على قدرات قادة المدارس الواقعيين تحت إشرافهم للوقوف على الوضع الحالي لهم.
٢. إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي ومقارنة نتائجه بالاختبار القبلي المعد للقادة، والتعرف على ما إذا كان قد حدث تقدم في مستواهم أم لا.
٣. متابعة قادة المدارس بعد الانتهاء من البرنامج في الواقع العملي من خلال إجراء مقابلات أو استفتاءات مع رؤسائهم المباشرين.
٤. تطبيق مبدأ التنمية المهنية المستدامة؛ من خلال إعداد برامج مرحلية يتم تنفيذها على قادة المدارس في أوقات متتابعة؛ للارتقاء بمستواهم ومتابعة ما تم تنفيذه في البرنامج وما تم ترجمته إلى الواقع الوظيفي.
٥. تطور الهيكل الإداري والفني.
٦. مدى إقبال أولياء الأمور على دخول أبنائهم في تلك المدارس.
٧. النتيجة العامة للمدرسة نهاية العام الدراسي.

٨. عدد الأوائل الخريجين من المدرسة على مستوى المحافظة أو المملكة.
٩. قدرة المدرسة على تطبيق البرامج التعليمية الحديثة.
١٠. قدرة المدرسة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا التعليمية الحديثة.
١١. مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات التعليمية المقدمة.
١٢. مدى رضا المدرسين والعاملين داخل المدارس.
١٣. الخدمات المجتمعية التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحيط.
١٤. نتائج المدرسة، سواء في الأنشطة الطلابية أو المسابقات العلمية.
١٥. حجم الأنشطة الطلابية التي تم استحداثها في السنة.
١٦. قدرة المدرسة على مواكبة التطور، وتحقيق الخدمات التعليمية التي وضعت من أجلها.
١٧. حجم الخدمات التي تقدم للطلاب كماً وكيفا.
١٨. مدى إقبال الطلاب على المدرسة ونسبة الغياب لهم.







الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Educational and Social Sciences

Safar 1442 Hijri / October 2020

No. 3