



كلية التربية
المجلة التربوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية
تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية
بحث مستل من رسالة دكتوراه بعنوان: (تطوير الكفايات الفنية لقادة المدارس في ضوء
الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام: أنموذج مقترح)

اعداد

د/ علي بن محمد بن زهير الغامدي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط
جامعة طيبة

محمد الله بن مسعود بن خبير الجصني
باحث دكتوراه الإدارة التعليمية
وزارة التعليم

DOI: 10.21608/edusohag.2018.4610

المجلة التربوية - العدد الحادي والخمسون - يناير ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649)

Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام، والتعرف على واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم، ومجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية، والكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات استخدم أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٣٥) مشرفاً ومشرفة في وحدات تطوير المدارس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة لتطبيق الاستبانة، وبلغ عددها (٢١٩) مشرفاً ومشرفة.

وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

١- أن ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام جاءت إجمالاً بدرجة متوسطة.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تعزى لمتغير الجنس لصالح المشرفات عند مستوى دلالة ($a \leq 0.01$) في قيادة عمليات التعليم والتعلم، وقيادة مجتمعات التعلم المهنية.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: قادة المدارس، الكفايات الفنية، تطوير التعليم العام.

Abstract

The study aimed to determine the degree to which school leaders practice technical competencies in the light of the general education development strategy, to identify the fact that school leaders practice the technical competencies in the field of teaching and learning leadership and to lead the professional learning communities, and to identify the differences in the sample responses to the reality of the school leaders' Technical according to the variables: sex, scientific qualification.

The researcher used the descriptive analytical method, and to achieve the objectives of the study and data collection, the questionnaire tool was used. The study population consisted of (435) supervisors in the school development units. The sample of the study was chosen in a simple random way to apply the questionnaire, Their number reached (219) supervisors.

The data were statistically analyzed using the SPSS program. The results of the study were as follows:

- 1 - The practice of school leaders for technical competencies in the light of the national strategy for the development of public education came in a medium degree.
- 2 - There are statistically significant differences on the reality of the practice of school leaders for technical competencies due to gender variable in favor of supervisors at the level of significance ($\alpha \leq 0.01$) in leading the processes of teaching and learning, and leadership of professional learning communities.
- 3 - There are no statistically significant differences on the reality of the practice of school leaders for technical competencies due to the variable of scientific qualification.

Based on the results of the study, a number of recommendations and proposals were presented.

Keywords: school leaders, technical competencies, public education development.

المقدمة:

ينال التعليم العام في المملكة العربية السعودية نصيباً وافراً من الدعم والاهتمام والرعاية على المستوى القيادي والحكومي، حيث تُخصّص الميزانيات الضخمة لتمويله وتطويره وتحسين مخرجاته ليوكب التحولات والتغيرات المتسارعة في ظل التنافس العالمي بكافة المجالات.

ومن هذا المنطلق بذلت الجهود لإجراء مراجعة وتقويم شاملين لجميع عناصر النظام التعليمي بالمملكة في ضوء التحولات الجديدة، واستشراف صورة المستقبل والتي استهدفت التطوير الشامل للنظام التعليمي والارتقاء بنوعيته، وإحداث تغييرات جذرية في المفاهيم والعمليات والأساليب، وإعداد القيادات التربوية للارتقاء بمهنة التعليم. (الحربي، 2011)

ونتيجة لذلك ظهرت العديد من المبادرات والمشاريع التي استهدفت تطوير التعليم العام، ويأتي مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام كأبرز المشاريع التطويرية منذ انطلاق التعليم في المملكة، والذي يهدف إلى بناء مجتمع المعرفة، والإسهام الفعال في الرفع من القدرة التنافسية للمملكة بكافة المجالات.

ولتحقيق هذه الأهداف تم بناء استراتيجية وطنية لتطوير التعليم العام تشتمل على رؤية مستقبلية من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التعليمية، بحيث تصبح المدارس مؤسسات متعلّمة تتولى القيادات المدرسية فيها مسؤولية الأداء ونتائجه. (مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام، 2012)

ويتوقف نجاح تطبيق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام على عوامل متعددة من أهمها وجود قادة مدارس لديهم القدرة على قيادة عمليات التطوير التي تتبناها الاستراتيجية بفاعلية وتنفيذ سياساتها ومتابعتها وتقويمها.

وتعتبر القيادة المدرسية من أهم العناصر الفعالة لإحداث التطوير الذي تسعى إليه أنظمة التعليم، حيث اظهرت الدراسات وأفضل الممارسات التربوية في مختلف دول العالم أن القيادة التربوية في المدرسة هي الجسر الذي يربط جميع عملياتها وجهودها التطويرية مع بعضها لتصنع نموذجاً مدرسياً فعالاً وموصلاً للنجاح. (وكالة التخطيط والتطوير، 1431)

وقد حظي موضوع القيادة المدرسية باهتمام الباحثين، ونتيجة للأبحاث والدراسات المتعلقة في هذا المجال ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة لتطوير القيادات المدرسية،

فمنها ما يتعلق بوضع ضوابط ومعايير لاختيار القادة، ومنها ما يوصي بقياس الأداء كمدخل لتطوير القيادات، ولعل من أبرز الاتجاهات في تطوير القيادات المدرسية ما يؤكد على أهمية تطوير كفايات القيادات المدرسية.

وتتبع أهمية تطوير كفايات قادة المدارس من زوايا متعددة أهمها: مجال القيادة المدرسية باعتباره مجال متجدد يراعي التحولات والتغيرات والتحديث المستمر الذي يطرأ في مجال التعليم، ومن خلال قادة المدارس للنفقات والاختلاف في مستوى مهاراتهم وقدراتهم، وممارستهم للكفايات المهنية، وإعدادهم وتأهيلهم للعمل في مجال القيادة المدرسية، وأيضاً من خلال ما يتطلبه تنفيذ استراتيجية تطوير التعليم العام من مهارات وقدرات في قادة المدارس تنسجم مع توجهات الاستراتيجية بتحويلهم من الأدوار التقليدية في إدارة المدارس إلى أدوار حديثة ومتطورة لقيادة المدارس.

إن تطوير الكفايات الفنية لقادة المدارس وفقاً لاحتياجات استراتيجية تطوير التعليم العام يعد أمراً ضرورياً وملحاً لتحقيق الأهداف الموضوعة، حيث تسعى الاستراتيجية إلى أن يكون القائد المدرسي ملماً بمهامه ومسؤولياته الجديدة في قيادة تطوير المدرسة، وتتوافر لديه الكفايات اللازمة لإحداث التغيير المرغوب، وقيادة الموارد المادية والبشرية، وتكوين مجتمعات التعلم المهنية، وقيادة عمليات الجودة في التعليم والتعلم المدرسي، وإشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية، والتمكن من مهارات التقويم الذاتي الهادف، والقدرة على قراءة وتحليل البيانات.

ويذكر كاري (Carey, 2010) أن بناء الكفايات يعد عاملاً رئيساً في تحقيق التغيرات المطلوبة، ونقل المدرسة إلى مستويات متقدمة من أجل سد فجوة الأداء، وتطوير الكفايات الفنية للمديرين يعتبر ضرورة لئلا يمكننا من وضع رؤية جيدة، وخطط عمل واضحة، وتوفير التطوير المهني للموظفين، وتأمين الموارد اللازمة من أجل البدء في عملية التطوير أولاً.

وتشير بعض الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بتطوير كفايات قادة المدارس، والرفع من كفاياتهم الفنية لتناسب مع التطوير والتغيير والتحديث في مجال القيادة المدرسية، حيث توصلت دراسة ياسين، ومستامن، وطاهر (Yasin, Mustamin and Tahir, 2013)

إلى أن كفايات مديري المدارس في القيادة المدرسية وقيادة التعليم والتعلم كان لها تأثير كبير في تحسين وتطوير المدارس،

كما توصلت بعض الدراسات كدراسة العميرة (٢٠١٤)، وأريش (Irish, 2014)، وأبو رمان (٢٠١٢)، وكوستيلو (Costellow, 2011) إلى أن من أهم أسباب تطوير المدرسة إعداد وتأهيل وبناء كفايات القائد المدرسي.

وفي ظل التغيرات والتحولت العالمية التي يشهدها المجال التعليمي فإن نتائج هذه الدراسات تؤكد على أهمية تطوير الكفايات الفنية لقادة المدارس، وذلك لدورها في زيادة قدرة القائد المدرسي على أداء المهام والمسؤوليات بالطريقة الصحيحة لقيادة عمليات تطوير عناصر النظام في المدرسة.

ونظراً إلى التفاوت بين قادة المدارس من حيث مستوى ممارستهم للكفايات الفنية، وحاجة تطبيق الاستراتيجية في مدارس التعليم العام إلى قيادات مدرسية متمكنة تمتلك كفايات فنية تتوافق مع إجراءات تنفيذ الاستراتيجية، فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية وفقاً لاحتياجات استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتغيرات المتلاحقة في المجال التعليمي، وما واكبها من تحولات وتطورات في مجال القيادة المدرسية فقد انعكس ذلك على أهمية الدور الذي يقوم به قائد المدرسة، وذلك باعتباره المحرك الأساس للعملية التعليمية في المدرسة من خلال الأدوار القيادية التي يقوم بها في قيادة الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم وتوجيهها وتقويمها لتحقيق أهداف سياسات التعليم.

وحتى تُحقق الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام أهدافها فإنها بحاجة إلى التركيز على قادة المدارس من حيث تطوير كفاياتهم للتعامل مع المتغيرات، ومواكبة التطورات، والانتقال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار الجديدة في القيادة للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء.

ووفقاً لإحصاءات البرنامج الوطني لتطوير المدارس (٢٠١٥) فإن عدد قائدي وقائدات المدارس التابعة لمشروع تطوير حتى نهاية العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ بلغ

(١٠٢٠) قائداً وقائدة، موزعين على (٢٧) منطقة وإدارة تعليمية، وفي جميع المراحل الدراسية.

وتبذل وزارة التعليم جهوداً كبيرة في تأهيل القيادات المدرسية مهنيًا من خلال ما تقدمه من برامج تدريبية في مراكز التدريب التربوي، وإلحاق بعضهم ببرامج الدبلوم المتخصصة في بعض كليات التربية بالجامعات السعودية، ورغم هذه العناية التي توليها الوزارة إلا أن بعض الدراسات توصلت نتائجها إلى وجود قصور في تأهيل القيادات المدرسية كدراسة النائب (٢٠١٤) التي أظهرت أن الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم جاءت بدرجة كبيرة جداً.

كما تشير دراسة تشخيص واقع التعليم والتي تناولت التحليل الرباعي للنظام التعليمي في المملكة إلى أن ضعف تأهيل القيادات التربوية والمدرسية يعتبر من أبرز نقاط الضعف التي توصلت إليها الاستراتيجية. (مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام، 2012) وتوصلت نتائج دراسة السناني (٢٠١٣) إلى ضعف درجة توافر الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، والمتابعة والتقييم، وتنمية الموارد البشرية، والاتصال والعمل الجماعي، وحل المشكلات، وتتفق نتائج دراسة البلوي (٢٠١٥)، والشريف (٢٠١٥)، والطبعان (٢٠١٤)، وأبو اسنينة (٢٠١٣) إلى أن واقع ممارسة القيادات المدرسية للكفايات الفنية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.

واستناداً إلى ما ورد من أدوار جديدة للقيادة المدرسية في استراتيجية تطوير التعليم العام، فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال العديد من العوامل، ومنها التفاوت بين قادة المدارس في درجة ممارستهم للكفايات الفنية نتيجة لاختلاف الخبرة وممارسة الأدوار القيادية بما يتوافق مع التغيرات والتطورات في مجال القيادة المدرسية، بالإضافة إلى ضعف الكفايات الفنية لدى بعض قادة المدارس، وتعيين قادة غير مؤهلين تأهيلاً مهنيًا يتلاءم مع أدوارهم ومسؤولياتهم، وتلك العوامل ربما تؤدي إلى وجود فجوة في مستوى تطبيق المدارس للاستراتيجية.

وفي ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية بما يتلاءم مع احتياجات استراتيجية تطوير التعليم العام، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

- ما درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم؟

٢- ما واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي؟

٤- ما درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

١- التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم.

٢- التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية.

٣- الكشف عن الفروق في استجابات مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي.

٤- تحديد درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة :

يمكن تحديد أهمية الدراسة بالآتي:

١- نظراً لندرة الدراسات المماثلة التي استندت إلى الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام حسب الاطلاع في مصادر المعلومات، فإن الدراسة الحالية ربما تشكل إضافة إلى الأدب التربوي في مجال القيادة المدرسية، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة.

٢- المساهمة في تأهيل قادة المدارس من خلال مساعدتهم في مواكبة التجديدات والمتغيرات المتسارعة لممارسة أدوارهم وفق احتياجات استراتيجية تطوير التعليم العام.

٣- أن هذه الدراسة تتزامن مع التوجيهات الرسمية، ومطالب المجتمع نحو تحسين نوعية التعليم، وتتوافق مع متطلبات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، وذلك من خلال موضوعها الذي يتناول تحديد درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية.

٤- المحاولة في سد الفجوة بين الكفايات الفنية التي يمارسها قادة المدارس وبين احتياج تطبيق الاستراتيجية من الكفايات الفنية، وذلك من خلال التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية لتطبيق الاستراتيجية.

٥- من الممكن أن تفيد توصيات الدراسة ومقترحاتها عدد من الجهات المسؤولة عن التعليم وتطويره، ومنها: وزارة التعليم، وكليات التربية، وإدارات التعليم، ووحدات تطوير المدارس.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم، ومجال مجتمعات التعلم المهنية.

- الحدود البشرية والمكانية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس في جميع إدارات التعليم المطبقة للمشروع والبالغ عددها (٢٧) منطقة ومحافظات تعليمية.

- الحدود الزمانية: طبقت أدوات الدراسة خلال العام الدراسي 1437 / 1438هـ

مصطلحات الدراسة:

قادة المدارس:

يُعرف دهيش والشلاش ورضوان (٢٠٠٩: ١٠١) قادة المدارس بالآتي: " القائد المدرسي هو الشخص الذي يتمتع بسلطات أكبر من الآخرين، مع تمتعه بسمات وصفات تجذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتأثرون به، وهو الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين لتحقيق جملة من الأهداف بكفاءة وفاعلية "

ويُعرف قادة المدارس إجرائياً بأنهم: مجموعة الأفراد المكلفين بإدارة مدارس التعليم العام في مراحلها المختلفة، والتابعة مدارسهم التي يتولون قيادتها لمشروع تطوير المدارس، سواء من مدارس البنين أو البنات بالمملكة العربية السعودية.

الكفايات:

تُعرفها الفار (٢٠١١: ١٧) بأنها: " مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد، وتساعد على القيام بمهامه بفاعلية وكفاءة "

وتُعرف الكفايات إجرائياً بأنها: جميع المعارف والقدرات والمهارات الأساسية للقائد المدرسي، والتي تُمكنه من إنجاز وتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، وذلك في مجالات: قيادة عمليات التطوير، وعمليات التعليم والتعلم، ومجتمعات التعلم المهنية، والشراكة المجتمعية.

الكفايات الفنية:

يُعرفها زيان (٢٠٠٧: ١٨٣) بأنها: " القدرة على القيام بالواجبات المتعلقة بالنواحي الفنية المرتبطة بالعمل المدرسي وأدائه بإتقان "

وتُعرف الكفايات الفنية إجرائياً بأنها: مجموعة المعارف والقدرات والمهارات التي يمارسها قادة المدارس للقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم وفق احتياج الاستراتيجية بشكل صحيح، وذلك في مجالات: قيادة عمليات التعليم والتعلم، ومجتمعات التعلم المهنية، والتي تقاس من خلال أداة الدراسة.

استراتيجية تطوير التعليم العام:

" هي خطة طويلة المدى، تسعى إلى تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، بما يلبي الاحتياجات الحالية والتطلعات المستقبلية للمملكة من خلال تنفيذ مجموعة من

البرامج والمشاريع التعليمية". (مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، ٢٠١٥)

وهذه الدراسة تتبنى التعريف أعلاه كتعريف إجرائي.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً من خلال الوصف الرقمي لتوضيح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة. (عبيدات وعدس، ٢٠١٥)

مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس، والبالغ عددهم (٤٣٥) مشرفاً ومشرفة، منهم (٢٢٤) مشرفاً، و (٢١١) مشرفة، وذلك في جميع إدارات التعليم المطبقة لمشروع تطوير والبالغ عددها (٢٧) منطقة ومحافظة تعليمية حسب إحصاءات البرنامج الوطني لتطوير المدارس (٢٠١٥) للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، وطبقت الدراسة على عينة من مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس بلغ عددها (219) مشرفاً ومشرفة، وتمثل نسبة (٥٠ %) من مجتمع الدراسة، منهم (١١٧) مشرفاً، و (١٠٢) مشرفة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بالأسلوب النسبي، حيث حُدد عدد أفراد العينة بناءً على متغير الجنس ونسبة تمثيلهم للمجتمع.

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة، وتكونت من ثلاثة أقسام: اشتمل القسم الأول على الخصائص الأولية لأفراد العينة (المتغيرات)، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والقسم الثاني تكون من تسع عبارات تمثل الكفايات الفنية لقادة المدارس في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم، والقسم الثالث تكون من تسع عبارات تمثل الكفايات الفنية لقادة المدارس في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية.

وتم التحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري بعرضها على (١٢) محكماً من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كما تم التحقق من صدق الأداة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) مشرفاً ومشرفة، حيث

كانت قيم الصدق لمعامل ألفا كرونباخ مرتفعة، فقد بلغ الجذر التربيعي للمعامل في المجموع الكلي لعبارات الأداة (٠,٩٧)، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع العبارات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٤١) وهو معدل ثبات مرتفع ومقبول .

الإطار النظري:

نتيجة للتحويلات العالمية المتسارعة في مختلف المجالات، والتحديات التي تواجهها المملكة العربية السعودية لمواكبة هذه التحويلات والتغيرات في ظل تنافس عالمي نحو الوصول إلى مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة، فقد أولت القيادة السعودية اهتمامها بالتعليم باعتباره أساس تحقيق التنمية الشاملة المستدامة لدوره في تمكين النشء من امتلاك أدوات إنتاج المعرفة وتحويلها إلى تطبيقات متنوعة.

لذلك أقرّ مجلس الوزراء في ٢٤ محرم لعام ١٤٢٨هـ الموافقة على مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام، والذي يهدف إلى الإسهام الفعال في الرفع من القدرة التنافسية للمملكة بكافة المجالات، وبناء مجتمع المعرفة. (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٠٩)

ولتحقيق أهداف هذا المشروع تم بناء استراتيجية لتحويل التطلعات إلى حقائق من خلال آلية عمل تحتوي على رؤية مستقبلية، وأهداف، وسياسات، وإجراءات، وفق معايير ومؤشرات محددة.

الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام:

وهي عبارة عن خطة طويلة المدى، تسعى إلى تطوير التعليم العام، بما يلبي الاحتياجات الحالية والتطلعات المستقبلية من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التعليمية. (مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، ٢٠١٥)

وتم صياغة الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في وثيقة تحتوي على عددٍ من البنود، ومنها: الرؤية المستقبلية للتعليم العام، والأسس الاستراتيجية، والأهداف العامة والبالغ عددها عشرة أهداف، وسياسات تحقيقها، وإجراءات تنفيذ السياسات، والنواتج المستهدفة من هذه الاستراتيجية.

وحددت الاستراتيجية الرؤية المستقبلية للتعليم العام في المملكة حتى عام ١٤٤٤ هـ من خلال: طالب يحقق أعلى إمكانياته، ذو شخصية متكاملة، مشارك في تنمية مجتمعه، ومنتجٍ لدينه ووطنه، من خلال نظام تعليمي عالي الجودة.

أما الأسس التي قامت عليها الاستراتيجية فهي: الطالب، والمدرسة، وإدارة التعليم، ووزارة التعليم، والشراكة المجتمعية، حيث تم اشتقاق الأهداف والسياسات من هذه الأسس، كما حُدد لكل أساس الأبعاد والعناصر المرتبطة به.

واجبات ومسؤوليات القائد المدرسي في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام:

يعتبر تحليل الواجبات والمسؤوليات من أهم مصادر اشتقاق الكفايات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، لذلك فإن الدراسة الحالية ستعتمد على تحليل واجبات ومسؤوليات القائد المدرسي للتعرف على أهم الكفايات الفنية التي ينبغي تطويرها وفق احتياجات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام.

حيث يشير مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام (١٤٣٣: ٩٩) أن القائد المدرسي وفق أنموذج تطوير المدارس يعمل على أداء المهام الآتية: قيادة المدرسة للوصول إلى مستوى فعال من التعلم والتدريس، وقيادة عملية تقويم المدرسة، وبناء خطط التطوير بوصفه مشرفاً موجهاً ومقيماً لتحسين أداء المدرسة بجوانبها المختلفة وفق معطيات الحاضر وتطلعات المستقبل، والإسهام في التطوير المهني، والإشراف على تنسيق برامجها وقيادتها، وإقامة برامج للشراكة مع الأسر والمجتمع بالتعاون مع مجلس المدرسة، وبناء برامج وآليات للشراكة مع مسؤولي إدارة التعليم ومشرفي المدرسة.

كما صدر عن مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام (د. ت: ٦١ - ٨٤) المعايير المهنية لقادة المدارس، والتي اشتملت على أربعة معايير رئيسية، وتضمن كل معيار منها عدداً من المعايير الفرعية، وهي كما يلي:

المعيار الأول/ التخطيط وفق معطيات الواقع ومتغيرات المستقبل: ويشتمل على (١١) معياراً فرعياً، ومنها: يعرف الاتجاهات والقضايا التربوية الحديثة وتأثيرها على العملية التربوية والتعليمية، و يعرف تقنيات التعليم الحديثة سواء من حيث استخدامها أو تأثيرها على العملية التعليمية، ويخطط في ظل توجهات وزارة التعليم وخططها التطويرية.

المعيار الثاني/ قيادة المدرسة وإدارتها لتعليم وتعلم فاعلين، ويشتمل على (٣٤) معياراً فرعياً، ومن أهمها: يعرف سياسات ونظم التعليم في المملكة العربية السعودية، ويتابع باستمرار تحصيل الطلاب وتعلمهم باعتباره غاية المدرسة، ويفهم السياسات والاتجاهات التربوية والتعليمية الحديثة التي يمكنها أن تؤثر في عملية التربية والتعليم تأثيراً مباشراً أو غير مباشر، ويجسد القدوة في تبني رسالة ورؤية وقيم المهنة والمدرسة، ويضع معايير عالية لتعلم الطلاب وتحصيلهم الدراسي.

المعيار الثالث/ التطوير المهني لذاته ولأعضاء المدرسة، ويشتمل هذا المعيار على (١٠) معايير فرعية على، ومنها: يضع رؤية للتطوير المهني سهلة الفهم وملهمة وقابلة للتطبيق، ويؤسس لمتطلبات التطوير المهني في أعضاء المدرسة، ويخطط للتطوير المهني بناءً على الاحتياجات الفعلية لأعضاء المدرسة ومتطلبات المهنة.

المعيار الرابع/ الشراكة المجتمعية، ويشتمل على ستة معايير فرعية، ومنها: يعرف القضايا الحالية والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على مجتمع المدرسة المحلي، ويعرف المصادر الغنية والمتنوعة في المجتمع المحلي سواء كانت بشرية أو مادية، ويطور وينفذ خطة تواصل فعالة مع الأسرة والمجتمع المحلي، ويعلن ويوضح رسالة المدرسة ورؤيتها وأهدافها للمجتمع، ويستخدم أساليب فعالة لبناء دعم مجتمعي لتعزيز تعلم الطلاب ودعم نجاح المدرسة والاحتفال بمنجزاتها.

وحددت وزارة التعليم (١٤٣٧) واجبات ومسؤوليات القائد المدرسي، والتي اشتملت على (٤٥) بنداً، ومنها: الإشراف على إعداد الخطة العامة للمدرسة، وقيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، وتعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن، ودعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن لمنسوبي المدرسة والإشراف عليها، وتشكيل واعتماد المجالس واللجان المدرسية وفرق العمل والإشراف عليها وممارسة الصلاحيات المعتمدة ومتابعة تنفيذها، ومتابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم، والمشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهنية، والتنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة، والإشراف على دراسة

نتائج الاختبارات والتقويم واتخاذ ما يلزم بشأنها للرفع من مستوى التحصيل الدراسي، وتعزيز دور المدرسة الاجتماعي من خلال تفعيل العمل التطوعي وفقاً للتعليمات المعتمدة، وعقد الاجتماعات واللقاءات وغيرها مع أولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة، ودراسة ومراجعة الاتفاقيات مع الجهات الحكومية والأهلية المرخصة قبل اعتمادها والتي تسهم في إنجاز أعمال المدرسة وتحقيق أهدافها، والعمل على تطوير أساليب وإجراءات العمل باستمرار وتنمية أداء المسؤولين نحوه.

إن ما تم عرضه من أهداف استراتيجية تطوير التعليم، وسياسات تحقيقها، وإجراءات تنفيذ السياسات، ومهام القائد المدرسي وفق أنموذج تطوير المدارس، والمعايير المهنية للقائد المدرسي، وواجبات ومسؤوليات القائد المدرسي الصادرة من وزارة التعليم، تمثل الأدوار المتطورة التي ينبغي للقائد المدرسي القيام بها، وهذه الإجراءات والمهام والمعايير والواجبات والمسؤوليات ستساهم في اشتقاق الكفايات الفنية اللازم توافرها في القائد المدرسي وفقاً لاحتياجات تنفيذ الاستراتيجية.

الكفايات الفنية اللازمة لتنفيذ استراتيجية تطوير التعليم العام:

تسعى الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام إلى تحويل المدرسة من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة تتولى القيادات المدرسية فيها مسؤولية الأداء ونتائجه، وبالتالي انتقال وظيفة القائد المدرسي من الأدوار التقليدية إلى أدوار جديدة للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء.

لذلك فالقائد المدرسي ينبغي أن يكون ملماً بمهامه ومسؤولياته الجديدة في قيادة تطوير المدرسة، وإحداث التغيير المرغوب من خلال امتلاكه لكفايات مهارات التخطيط الاستراتيجي وبناء الرؤية، وقيادة الموارد المادية والبشرية، وتكوين مجتمعات التعلم المهنية، وتوظيف التقنية بكفاءة، وقيادة عمليات الجودة، وإشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية من خلال قيادة الشراكة المجتمعية، والقدرة على قراءة وتحليل البيانات والمعلومات والنتائج.

والكفايات الفنية للقائد المدرسي عبارة عن مجموعة مركبة من المعارف والمهارات والقدرات التي يوظفها في الأداء، ويتم اشتقاقها من مصادر متعددة كتحليل المهام، وترجمة

الواجبات والمسؤوليات إلى كفايات، وتحديد احتياجات الوظيفة من الكفايات المطلوبة للقيام بمسؤولياتها.

وبعد الاطلاع على ما ورد في سياسات تحقيق أهداف الاستراتيجية، وإجراءات تنفيذ السياسات، ومهام القائد المدرسي وفق أنموذج تطوير المدارس، والمعايير المهنية، والواجبات والمسؤوليات الصادرة من وزارة التعليم، قام الباحث بتصنيف الكفايات الفنية اللازم توافرها في القائد المدرسي لتنفيذ استراتيجية تطوير التعليم العام في أربعة مجالات على النحو التالي:

أولاً/ الكفايات الفنية المتعلقة بقيادة عمليات التطوير:

تعرف جبريل (٢٠١١: ٢٦) مفهوم عمليات التطوير بأنها: " مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام التعليم بقصد زيادة فعاليته أي جعله أكثر استجابة لحاجة المجتمع ". وهذه العمليات تجعل من الأداء أكثر مواكبة للتحويلات المعاصرة في المجال التعليمي، ويمكن تحديد أهم الكفايات الفنية للقائد المدرسي فيما يلي: كفاية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وكفاية تأسيس الوحدات الهيكلية، وكفاية تفعيل المجالس المدرسية، وكفاية إدارة عمليات التغيير، وكفاية دعم الابتكارات، وكفاية ضمان جودة العمل المدرسي، وكفاية توظيف التقنية في العمليات الإدارية، وكفاية تطبيق التقويم الذاتي، وكفاية تحليل وقراءة بيانات التقويم الذاتي.

ثانياً/ الكفايات الفنية المتعلقة بقيادة عمليات التعليم والتعلم:

عمليات التعليم والتعلم هي البرامج والأنشطة التي تتم وفق إجراءات محددة، وتهدف إلى إعداد الطالب إعداداً شاملاً ومتكاملاً.

وتتضمن هذه الكفايات ما يلي: كفاية تحسين البيئة المدرسية، وكفاية تفعيل المنهج المدرسي، وكفاية متابعة عمليات التدريس، وكفاية إدارة الأنشطة والبرامج الإضافية، وكفاية توجيه الإرشاد المدرسي ورعاية الطلاب، وكفاية ضمان جودة عمليات التعليم والتعلم، وكفاية توظيف التقنية في عمليات التعليم والتعلم، وكفاية تقويم عمليات التعليم والتعلم، وكفاية تحليل البيانات وقراءتها في عمليات التعليم والتعلم.

ثالثاً/ الكفايات الفنية المتعلقة بقيادة مجتمعات التعلم المهنية:

يُعرّف مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام (١٤٣٦: ١٠) مجتمعات التعلم المهنية بأنها: " مجموعات من الأفراد المنتمين إلى نفس

المهنة تتشكل وفق أطر متعددة ومستويات مختلفة يجمعهم الاهتمام المشترك بجعل أدائهم أكثر كفاءة وفاعلية، ويعملون بصورة تعاونية من خلال أوعية متعددة تتيح تبادل الخبرات واكتساب أفضل الممارسات ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم".

ومن أهم هذه الكفايات: كفاية تأسيس مجتمعات التعلم المهنية، وكفاية تقويم أداء المعلمين، وكفاية دعم التنمية المهنية للمعلمين، وكفاية إدارة المعرفة، وكفاية التركيز على النتائج، وكفاية ضمان جودة مجتمعات التعلم المهنية، وكفاية توظيف التقنية في مجتمعات التعلم المهنية، وكفاية تقويم مجتمعات التعلم المهنية، وكفاية تحليل البيانات وقراءتها في مجتمعات التعلم المهنية.

رابعاً/ الكفايات الفنية المتعلقة بقيادة الشراكة المجتمعية:

يوضح مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام (١٤٣٦: ١١) في دليل الشراكة الأسرية والمجتمعية أن الشراكة يقصد بها: " الجهود التي تبذلها المدرسة والقائمون على إدارتها في التعاون والتكامل مع الأسرة والمجتمع المحلي، لزيادة فعالية المدرسة في أداء رسالتها من خلال الأنشطة والفعاليات المختلفة المضمنة في خطة المدرسة لتحسين جودة التعليم نحو إعداد المواطن الصالح المعزز بدينه وقيادته ووطنه وخدمة مجتمعه".

ويمكن تحديد أهم الكفايات الفنية للقائد المدرسي فيما يلي: كفاية تأسيس الشراكات والتواصل، وكفاية تفعيل الشراكة الأسرية، وكفاية استثمار البيئة المحلية، وكفاية التواصل مع إدارة التعليم، وكفاية استثمار الداعمين وقطاعات المجتمع، وكفاية ضمان جودة الشراكة المجتمعية، وكفاية توظيف التقنية في الشراكة المجتمعية، وكفاية تقويم الشراكة المجتمعية، وكفاية تحليل البيانات وقراءتها في الشراكة المجتمعية.

ومما سبق يتضح أن توظيف التقنية، وضمان الجودة، والتقويم، وتحليل البيانات وقراءتها تعتبر من الكفايات اللازم توافرها في القائد المدرسي عند قيادة جميع العمليات.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي طبقت في البيئة السعودية والعربية والأجنبية، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

دراسة البلوي (٢٠١٥)، والتي هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن واقع الكفايات الفنية لمديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الكفايات الفنية لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس ودراسات عليا، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (٦ - ١٠) سنوات.

دراسة الشريف (٢٠١٥)، والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية والفنية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران، ومدى توافرها لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية والفنية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الجنس في مجال التنظيم لصالح الذكور.

دراسة المجالي والنوالدة (٢٠١٥)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة المرتبطة بالدراسة الحالية إلى أن درجة امتلاك مدراء المدارس الحكومية للكفايات التقنية والإدارية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية تعزى لمتغير الخبرة لصالح (١٠ سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

دراسة الطلحي (٢٠١٥)، والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) معلم، تم

اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن الكفايات التخطيطية لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، واحتلت كفاية التهيئة والتحضير والتشخيص المرتبة الأولى تليها الإعداد والتنفيذ ثم المتابعة والتقييم، بينما كفايات وضع خطط بديلة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة جاءت جميعها بدرجة منخفضة.

دراسة النابت (٢٠١٤)، والتي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مجال تنمية المهارات الذاتية والإدارية والفنية والإنسانية والتصورية، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس بمحافظة بقاء والبالغ عددهم (٧٧) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة جداً، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس هي: الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة، وتنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(a \leq 0.05)$ في متوسطات درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بالمهارات الإدارية والذاتية والإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين الذين خبرتهم من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات.

دراسة الطمجان (٢٠١٤)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية لواء البادية الشمالية الشرقية لكفاياتهم المهنية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يطبقون الكفايات المهنية بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة كفاية العلاقات الإنسانية وخدمة المجتمع المحلي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(a \leq 0.05)$ في درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات المهنية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة العمارة (٢٠١٤)، والتي هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم، وشملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ

عددهم (٢٤٢) مديراً ومديرة ومساعداً ومساعدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة في مجال التقويم، وبدرجة متوسطة في المجال الفني المهني التطويري، وبدرجة قليلة في التخطيط والتنظيم المدرسي، والمجتمع المحلي، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

دراسة بوشاما وآخرون (Bouchamma et. Al., 2014)، والتي هدفت إلى التعرف على التصورات والمعتقدات للكفايات الذاتية لمديري المدارس والعوامل المرتبطة بها، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم في مقاطعة كيبك، وبلغ عددهم (٤٩) مديراً ومساعداً، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى أن التطوير المهني للمعلمين يعتبر من أهم كفايات مديري المدارس في مجال الموارد البشرية، وجاء ترتيب كفايات مديري المدارس من حيث الأهمية على النحو التالي: الخدمات التعليمية، ثم البيئة التعليمية، ثم الموارد البشرية، وأخيراً الموارد الإدارية، وأن من أبرز أساليب التطوير المهني لرفع كفايات المديرين المشاركة في المؤتمرات والندوات.

دراسة أريش (Irish, 2014)، والتي هدفت إلى وصف الكفايات القيادية التي تمارسها القيادات المدرسية لتحويل المدارس الفاشلة إلى مدارس ناجحة في ولاية ميشيغان، وتكونت عينة الدراسة من بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية وبلغ عددهم أربعة مديرين، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وتوصلت بعض نتائجها إلى أن أهم الكفايات القيادية هي تطبيق الجودة في العملية التعليمية، ودعم المعلمين لاستخدام استراتيجيات تدريس فعالة، ومتابعة المعلمين، ومن الكفايات القيادية الأساسية لنجاح المدرسة: تقدير الفروق الفردية بين المعلمين، واستخدام أساليب الاتصال الفعالة مع المجتمع المدرسي سواء الطلاب أو المعلمين أو أولياء الأمور، وإشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية، وتفعيل التعاون بين أفراد المدرسة.

دراسة أبو اسنيينة (٢٠١٣)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية، وتكونت عينة الدراسة من

(٢٠٩) معلمين ومعلمات، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين بالنسبة لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

دراسة السناني (٢٠١٣)، والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على آراء الخبراء حول درجة أهمية الكفايات المهنية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) خبيراً في مجال الإدارة التربوية وقيادياً بوزارة التعليم، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى اتفاق آراء عينة الدراسة حول ضعف درجة توافر الكفايات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، والمتابعة والتقويم، وتنمية الموارد البشرية، والاتصال.

دراسة ياسين وآخرون (Yasin et. Al., 2013)، والتي هدفت إلى تحديد مستوى الكفايات الأساسية بين مديري المدارس في مقاطعة جنوب سولاويسي بإندونيسيا، وتحديد العلاقة بين الكفايات الأساسية ومعايير التعليم العالمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) معلماً، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت أهم النتائج إلى أن مستوى الكفايات الأساسية بين مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة، وأن كفايات مديري المدارس في القيادة المدرسية وقيادة التعليم والتعلم كان لها تأثير كبير في تحسين وتطوير المدارس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين المعلمين في استجاباتهم لتحديد مستوى الكفايات الأساسية بين مديري المدارس ترجع لمتغيري سنوات الخبرة، والجنس.

دراسة أبو رمان (٢٠١٢)، والتي هدفت إلى تحديد درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء التطوير التربوي بالمملكة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن الحاجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس كانت بدرجة عالية، وجاء في المرتبة الأولى مجال تحسين المناهج، ثم إدارة الروابط

مع المدرسة والمجتمع المحلي، وفي المرتبة الأخيرة تنمية المعلمين مهنيًا، وأن تقديرات مديري ومديرات المدارس لاحتياجاتهم التدريبيّة كانت مرتفعة في إدارة مجتمعات التعلم المهنية، وتقييم الأداء المؤسسي، وإدارة الجودة الشاملة، بينما كانت متوسطة في استفادة المجتمع المحلي من إمكانيات المدرسة، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة من المجتمع المحلي لإثراء العملية التعليمية، وإدارة التغيير، ومهارات الاتصال، واستراتيجيات التقويم للعمل التربوي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط درجات الاحتياجات التدريبيّة لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

دراسة كافازوس وأوفاندو (Cavazos and Ovando, 2012)، والتي هدفت إلى

التعرف على الكفايات القيادية لاختيار مدير المدرسة الفعال، وتكونت عينة الدراسة من خبراء بلغ عددهم تسعة من مديري المدارس، وطلاب الدكتوراه من مدارس الحدود بين تكساس والمكسيك، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت بعض النتائج إلى أن من الكفايات القيادية لاختيار مدير المدرسة الفعال: الانضباط، والمرونة، والتركيز، والتحفيز، والاتصال، والمشاركة، والرؤية المستقبلية، وقدرة مدير المدرسة على جودة قراءة وتفسير البيانات والمعلومات.

دراسة جولكان (Gulcan, 2012)، والتي هدفت إلى تحديد الكفايات القيادية

التعليمية لإدارة المدارس في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والقيادات التعليمية في المدارس الابتدائية والمتوسطة وبلغ عددهم (٦٧٥) قائداً ومعلمًا، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى وجود تدني في مستوى كفايات القيادات التعليمية فيما يتعلق بمهارات الاستفادة من خبرات المعلمين، وإشراكهم في العمل الإداري، وتطوير أنشطة التعليم، وتحسين أداء المعلمين، وأن القيادات المدرسية قادرة على ترسيخ ودعم الانضباط في المدرسة، وتتعاون مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور إلى حد كبير.

دراسة العريبي (٢٠١١)، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة مدرسة المستقبل

ومتطلباتها من القيادة المدرسية، والوقوف على واقع القيادة المدرسية، والوصول لرؤية استراتيجية مقترحة لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من القيادات التربوية العليا في وزارة التعليم، والمتخصصين في القيادة التربوية بالجامعات

البالغ عددهم (٢١) خبيراً، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم الممارسات القيادية للقائد التربوي بمدرسة المستقبل هي: توضيح الأدوار والواجبات المطلوب أداؤها من العاملين، وتوفير مناخ تعاوني يساعد على مشاركة العاملين في تقييم أدائهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتنمية مهارات العاملين في ضوء نتائج تقييم أدائهم، وأن أهم مجالات التنمية المهنية للقيادات التربوية هي: توزيع الأعمال والمهام والمسئوليات، ومراقبة ومتابعة تنفيذ الأعمال، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع المجتمع، واتباع أساليب متطورة وفعالة في تقييم الأداء.

دراسة الفار (٢٠١١)، والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧) مدير ومديرة مدرسة، و (١٦) مدير ومديرة تعليم، و (١٦) من رؤساء أقسام الإدارات التربوية، وتم اختيار عينة الدراسة من المديرين والمديرات بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس جاءت متوسطة في مجال التقييم، وأن الكفايات القيادية اللازمة لمديري المدارس والتي جاءت بدرجة متوسطة هي: تهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة، وتحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين، وتطوير العاملين وفقاً لتقويمهم.

دراسة كوستيلو (Costellow, 2011)، والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ولاية كنتاكي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٠٢) معلماً ومعلمة، و(١٢٩) مديراً يمثلون مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت بعض نتائج الدراسة إلى أن كفاية الاتصال جاءت كأهم كفاية من الكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت كفايات الانضباط، والثقافة، والرؤية، والتركيز بدرجة كبيرة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في متوسطات استجاباتهم للكفايات القيادية لمدير المدرسة المفضل تعزى إلى سنوات الخبرة، والجنس.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول: ينص السؤال على: " ما واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم؟ " .

اشتمل هذا المجال على تسع عبارات تمثل الكفايات الفنية في قيادة عمليات التعليم والتعلم، وللتعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لهذه الكفايات في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتيب، ودرجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المجال، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجال الأول:
قيادة عمليات التعليم والتعلم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
١	يجعل البيئة المدرسية جاذبة للجميع	٣,٦٢١	٠,٨٥٠	٧٢,٤٢ %	٤	كبيرة
٢	يساعد المعلمين لتفعيل المناهج المدرسية	٣,٥٠٢	٠,٩٠٠	٧٠,٠٤ %	٦	كبيرة
٣	يتابع عمليات التدريس داخل الفصول	٣,٧٠٨	٠,٨٩٢	٧٤,١٦ %	١	كبيرة
٤	يتابع تنفيذ الأنشطة والبرامج الإضافية	٣,٦٩٠	٠,٨٥٤	٧٣,٨٠ %	٢	كبيرة
٥	يوجه الإرشاد المدرسي لرعاية الطلاب	٣,٦٠٣	٠,٨٦٩	٧٢,٠٦ %	٥	كبيرة
٦	يحث على تجويد عمليات التعليم والتعلم	٣,٤٤٣	٠,٨٨٨	٦٨,٨٦ %	٧	كبيرة
٧	يحفز المعلمين على استخدام التقنية في التعليم	٣,٦٢٦	٠,٨٨٦	٧٢,٥٢ %	٣	كبيرة
٨	يقوم جميع عناصر عمليات التعليم والتعلم	٣,١٢٣	٠,٩٥٧	٦٢,٤٦ %	٩	متوسطة
٩	يستثمر بيانات تقويم الطلاب في تطوير عمليات التعليم	٣,١٤٢	١,٠٩٨	٦٢,٨٤ %	٨	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال الأول	٣,٤٩٥	٠,٧٢٧	٦٩,٩٠ %		كبيرة

تشير النتائج في الجدول رقم (١) إلى أن الكفايات الفنية في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم من وجهة نظر مشرفي ومشرفات وحدات التطوير جاءت إجمالاً بدرجة موافقة

كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٤٩٥)، وانحراف معياري (٠,٧٢٧)، ونسبة مئوية بلغت (٦٩,٩٠%).

وحصلت سبع عبارات على درجة موافقة كبيرة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٠٨ و ٣,٤٤٣)، حيث جاءت عبارة " يتابع عمليات التدريس داخل الفصول " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠٨)، ونسبة مئوية (٧٤,١٦%)، فيما جاءت في المرتبة السابعة ضمن العبارات الحاصلة على درجة موافقة كبيرة عبارة " يحث على تجويد عمليات التعليم والتعلم " بمتوسط حسابي (٣,٤٤٣)، ونسبة مئوية بلغت (٦٨,٨٦%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن كفايات قيادة عمليات التعليم والتعلم تعتبر من الكفايات الأساسية في أداء القائد المدرسي، ويتم التركيز على متابعة تنفيذها من قبل المشرفين التربويين في إدارات التعليم أثناء زيارتهم للمدارس، ويُقيّم أداء العمل المدرسي في ضوء تحقيقها، لذلك فإن قادة المدارس يولونها جل اهتمامهم، فتظهر ممارستهم لهذه الكفايات بشكل متكرر يومياً أثناء أدائهم للعمل القيادي، مما يؤدي إلى اكتساب قادة المدارس لمهاراتها.

بينما حصلت عبارتان من عبارات مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم على درجة موافقة متوسطة، حيث جاءت عبارة " يستثمر بيانات تقويم الطلاب في تطوير عمليات التعليم " في المرتبة الثامنة ضمن إجمالي عبارات المجال بمتوسط حسابي قدره (٣,١٤٢)، ونسبة مئوية (٦٢,٨٤%)، ثم في المرتبة التاسعة والأخيرة عبارة " يقوّم جميع عناصر عمليات التعليم والتعلم " بمتوسط حسابي قدره (٣,١٢٣)، ونسبة مئوية بلغت (٦٢,٤٦%)، وربما يعود ذلك إلى أن هاتين الكفائتين تعتبران من الكفايات اللازمة لتنفيذ إجراءات استراتيجية تطوير التعليم العام، وربما يعود ذلك إلى أن إجراءات ممارسة هاتين الكفائتين يستغرق وقتاً طويلاً بالنسبة لأعباء العمل القيادي، وأيضاً بسبب قصور بعض قادة المدارس في الإلمام بأهمية هذه البيانات استثمارها في تطوير عمليات التعليم والتعلم.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسات الطلحي (٢٠١٥)، والفار (٢٠١١)، والتي توصلت إلى أن كفاية التقويم جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة بوشاما وآخرون (Bouchamma et. Al., 2014)، والتي توصلت إلى أن من أهم كفايات قادة المدارس

الخدمات التعليمية ثم البيئة التعليمية، وأيضاً تتفق مع دراسة أريش (2014 , Irish) من حيث أهمية كفاية تطبيق الجودة في العملية التعليمية، ومتابعة المعلمين.

وكذلك تتفق مع دراسات ياسين وآخرون (Yasin et. Al., 2013)، وكافازوس وأوفاندو (Cavazos and Ovando, 2012)، والحربي (٢٠١١)، والتي توصلت نتائجها إلى أن كفايات قادة المدارس في قيادة التعليم والتعلم كان لها تأثير في تحسين وتطوير المدارس، وأن من أهم كفايات القائد المدرسي كفاية الرصد، والتقييم، ومراقبة ومتابعة تنفيذ الأعمال.

في حين تختلف مع نتائج دراسة العميرة (٢٠١٤)، والتي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس في مجال التقييم جاءت بدرجة كبيرة، وربما يعود ذلك إلى عدم إلمام قادة المدارس بأهمية التقييم في تطوير العمل المدرسي، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة السناني (٢٠١٣)، والتي أسفرت عن ضعف درجة توافر الكفايات المتعلقة بالمتابعة والتقييم، وربما يعزى ذلك إلى كثرة أعباء قادة المدارس، بالإضافة إلى عدم تمكن بعضهم من مهارات التخطيط للتقويم وتنفيذه واستخدام نتائجه في التحسين والتطوير.

كما تختلف مع دراسة أبو رمان (٢٠١٢)، والتي توصلت إلى أن الحاجات التدريبية لقادة المدارس في مجال تحسين المناهج وتفعيلها كانت بدرجة عالية، وربما يعود ذلك إلى تفويض قادة المدارس للأمور المتعلقة بتحسين المناهج وتفعيلها إلى المعلمين باعتبار علاقتهم بها من حيث تخصصهم وتدريبهم للمواد.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني: ينص السؤال على: " ما واقع ممارسة قادة

المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية؟ "

اشتمل هذا المجال على تسع عبارات تمثل الكفايات الفنية في قيادة مجتمعات التعلم المهنية، وللتعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لهذه الكفايات في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتيب، ودرجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المجال، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجال الثاني:
قيادة مجتمعات التعلم المهنية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
١	يجيد تأسيس مجتمعات التعلم المهنية	٢,٨٨١	١,١٨٧	٥٧,٦٢ %	٦	متوسطة
٢	يقوم أداء المعلمين بموضوعية	٣,٢٦٠	٠,٩٩٦	٦٥,٢٠ %	٢	متوسطة
٣	يدعم عمليات التنمية المهنية للمعلمين	٣,٣٦٥	٠,٩٦٩	٦٧,٣٠ %	١	متوسطة
٤	يطبق المبادئ الأساسية في إدارة المعرفة	٢,٩٠٩	٠,٩٨٧	٥٨,١٨ %	٥	متوسطة
٥	يركز على نتائج عمليات التدريس	٣,١٣٧	١,٠٦٢	٦٢,٧٤ %	٣	متوسطة
٦	يؤكد على جودة الممارسات المهنية	٣,٢٦٠	٠,٩٤٤	٦٥,٢٠ %	٢	متوسطة
٧	يوظف التقنية لتفعيل مجتمعات التعلم	٢,٩٧٣	١,٠٣١	٥٩,٤٦ %	٤	متوسطة
٨	يقوم مجتمعات التعلم المهنية حسب المعايير المعتمدة	٢,٧٥٨	١,١٣٤	٥٥,١٦ %	٧	متوسطة
٩	يستخدم بيانات تقويم أداء المعلمين لتطوير مجتمعات التعلم المهنية	٢,٦٩٩	١,١٥٠	٥٣,٩٨ %	٨	متوسطة
	المجموع الكلي للمجال الثاني	٣,٠٢٧	٠,٨٩٩	٦٠,٥٤ %		متوسطة

يبين الجدول رقم (٢) أن ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس جاءت إجمالاً بدرجة موافقة متوسطة، ونسبة مئوية بلغت (٦٠,٥٤%)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكفايات المجال بين (٣,٣٦٥ و ٢,٦٩٩).

ومن حيث عبارات المجال فقد حصلت جميع العبارات على درجة موافقة متوسطة، وجاءت عبارة "يدعم عمليات التنمية المهنية للمعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٦٥)، ونسبة مئوية بلغت (٦٧,٣٠%)، وربما يعزى ذلك إلى أن مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس يرون أن موافقة قادة المدارس على التحاق المعلمين بالبرامج التدريبية التي تقيمها وحدات التطوير تعتبر من أشكال دعم عمليات التنمية المهنية للمعلمين.

وتقاسمت المرتبة الثانية عبارة " يقوم أداء المعلمين بموضوعية "، وعبارة " يؤكد على جودة الممارسات المهنية " بمتوسط حسابي (٣,٢٦٠)، و نسبة مئوية (٦٥,٢٠%)، وربما يعود ذلك إلى عدم إلمام بعض قادة المدارس بكيفية ممارسة عملية تقويم أداء المعلمين، وعدم الموضوعية في التقويم، بالإضافة إلى اعتماد بعض قادة المدارس على التقويم في نهاية العام الدراسي لإكمال نماذج تقويم المعلمين وإرسالها إلى إدارات التعليم، وفيما يتعلق بتأكيد جودة الممارسات المهنية فربما يعزى حصول قادة المدارس على درجة موافقة متوسطة إلى عدم امتلاك بعضهم لمهارات ضمان الجودة وتوكيدها، بالإضافة إلى قلة ممارستها أثناء أدائهم لمهامهم.

وحلت عبارة " يركز على نتائج عمليات التدريس " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٣٧)، ونسبة مئوية بلغت (٦٢,٧٤%)، وربما يعزى ذلك إلى أن بعض قادة المدارس لا يفرقون بين نتائج عمليات التدريس ومستوى التحصيل العلمي للطلاب فيركزون على نتائج الطلاب دون النظر إلى الأساليب التي أوصلتهم إلى هذه النتائج، وأيضاً ربما يعزى إلى أن بعض قادة المدارس لا يركزون على نتائج عمليات التدريس لانشغالهم بمهام روتينية تتعلق بالأعمال الإدارية المدرسية.

وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة " يوظف التقنية لتفعيل مجتمعات التعلم " بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٧٣)، ونسبة مئوية (٥٩,٤٦%)، وربما يرجع سبب ذلك إلى عدم الإلمام الكافي من بعض قادة المدارس بدور التقنية في إكساب المعلمين المعارف والمهارات لتمكينهم من أداء أدوارهم، بالإضافة إلى دورها في التعلم الذاتي للمعلمين، ثم في المرتبة الخامسة عبارة " يطبق المبادئ الأساسية في إدارة المعرفة " بمتوسط حسابي (٢,٩٠٩)، ونسبة مئوية (٥٨,١٨%)، وربما يعزى ذلك إلى ضعف بعض قادة المدارس في الإلمام بمبادئ إدارة المعرفة وتطبيقاتها المدرسية، والقصور في توجيه المعلمين لنقل خبراتهم إلى زملائهم، والمشاركة مع الآخرين لاكتساب خبرات جديدة.

فيما حلت عبارة " يجيد تأسيس مجتمعات التعلم المهنية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٨٨١)، ونسبة مئوية (٥٧,٦٢%)، وربما يعزى ذلك إلى حداثة تطبيق مفهوم مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، وضعف المعرفة عند بعض قادة المدارس

بمبادئ مجتمعات التعلم المهنية، وكيفية تطبيقها، وتحديد التصنيف المناسب لمجتمعات التعلم المهنية وفقاً لظروف المدرسة.

وفي المرتبة السابعة حلت عبارة " يقوم مجتمعات التعلم المهنية حسب المعايير المعتمدة " بمتوسط حسابي (٢,٧٥٨)، ونسبة مئوية (٥٥,١٦ %)، ثم في المرتبة الثامنة والأخيرة عبارة " يستخدم بيانات تقويم أداء المعلمين لتطوير مجتمعات التعلم المهنية " بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٩٩)، ونسبة مئوية بلغت (٥٣,٩٨ %)، وربما يعزى ذلك إلى قصور بعض قادة المدارس في تطبيق عمليات التقويم، وعدم توافر المهارات الكافية في قراءة وتحليل البيانات والمعلومات المستخرجة من عملية التقويم، واستخدامها في تطوير مجتمعات التعلم المهنية.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات النابت (٢٠١٤)، وبوشاما وآخرون (Bouchamma et. Al., 2014)، وأريش (Irish, 2014)، والتي توصلت نتائجها إلى أن من أبرز الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الإلمام بأساليب تقويم أداء المعلمين، وأن التطوير المهني للمعلمين ودعمهم لاستخدام استراتيجيات تدريس فعالة يعتبر من أهم كفايات القائد المدرسي، كما تتفق مع دراسة جولكان (Gulcan, 2012)، والتي توصلت إلى وجود تدني في مستوى القيادات المدرسية فيما يتعلق بمهارات الاستفادة من خبرات المعلمين، وإشراكهم في العمل الإداري، وتحسين أدائهم.

وأيضاً تتفق مع دراسات الحربي (٢٠١١)، والفار (٢٠١١)، والتي أسفرت نتائجها عن أن من أهم ممارسات القائد المدرسي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتنمية مهاراتهم في ضوء نتائج تقويم أدائهم، واتباع أساليب متطورة وفعالة في تقويم الأداء، وتهيئة فرص النمو المهني للعاملين في المدرسة.

بينما تختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو رمان (٢٠١٢)، والتي توصلت إلى أن الحاجات التدريبية لقادة المدارس جاءت بدرجة عالية في تنمية المعلمين مهنيًا، وأن تقديراتهم لاحتياجاتهم التدريبية كانت مرتفعة في إدارة مجتمعات التعلم المهنية، وربما يعزى ذلك إلى حرص قادة المدارس على زيادة تأهيلهم في هذا المجال، وكذلك استشعار أهمية تنمية المعلمين مهنيًا في تحسين وتطوير أدائهم مما ينعكس على تطوير العمل المدرسي بشكل عام.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث: ينص السؤال على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي ؟ ".
تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

١ - متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الكفايات الفنية لقادة المدارس في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام، كما تم استخدام اختبار " ت " (T-Test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار " ت " (T- Test) للفروق بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

م	المجالات	مشرفين (ن = ١١٧)		مشرفات (ن = ١٠٢)		قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
		متوسط	انحراف	متوسط	انحراف			
١	مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم	٣,٣٣	٠,٧٢	٣,٦٩	٠,٦٨	٣,٧٦٤-	*٠,٠٠٠	مشرفات
٢	مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية	٢,٨٦	٠,٨٥	٣,٢٢	٠,٩٢	٣,٠٢٣-	*٠,٠٠٣	مشرفات

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.01$)

تشير النتائج في الجدول رقم (٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام لصالح المشرفات عند مستوى الدلالة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.01$) في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، ومجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية بمستوى دلالة (٠,٠٠٣)، وربما يعزى ذلك إلى أن قائدات مدارس تطوير يتصف عملهن بالجدية أكثر من قائدي المدارس، ولديهن دافعية نحو مهنة التعليم باعتبار أنهم يجدون أنفسهم في هذه المهنة أكثر من المهن الأخرى، ولإثبات كفاءتهن وقدرتهن في مجال القيادة المدرسية، مما ينعكس ذلك على تقدير ورؤية مشرفات وحدات تطوير المدارس لواقع ممارسة القائدات للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة البلوي (٢٠١٥)، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في واقع الكفايات الفنية لقادة المدارس

تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الطعجان (٢٠١٤)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ في درجة تطبيق قائدي وقائدات المدارس الثانوية للكفايات المهنية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٥)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ في مجال التنظيم لصالح الذكور، وكذلك تختلف مع نتائج دراسات المجالي والخواودة (٢٠١٥)، والعميرة (٢٠١٤)، وأبو اسنينه (٢٠١٣)، وياسين وآخرون (Yasin et. Al., 2013)، وأبو رمان (٢٠١٢)، وكوستيلو (Costellow , 2011)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تبعاً لمتغير الجنس، وربما يعود سبب الاختلاف إلى أن الدراسات السابقة تكونت عيناتها من قائدي وقائدات المدارس، ومعلمين ومعلمات، بينما الدراسة الحالية تكونت عينتها من مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس.

٢ - متغير المؤهل العلمي :

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المجالات	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
٢	مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم	بين المجموعات	٢	٢,٠٤٢	١,٠٢١	١,٠٢١	١,٩٥٢	لا توجد
		داخل المجموعات	٢١٦	١١٣,٠٢٤	٠,٥٢٣			
		المجموع	٢١٨	١١٥,٠٦٦				
٣	مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية	بين المجموعات	٢	١,٨٧١	٠,٩٣٦	١,١٥٩	٠,٣١٦	لا توجد
		داخل المجموعات	٢١٦	١٧٤,٣٧٨	٠,٨٠٧			
		المجموع	٢١٨	١٧٦,٢٤٩				

يظهر من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، مما يدل على اتفاقهم في النتائج، وربما يعزى ذلك إلى أن المشرفين والمشرفات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية استفادوا من برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بتطبيق استراتيجية تطوير التعليم العام، والتي حصلوا عليها قبل ممارستهم للعمل الإشرافي في وحدات تطوير المدارس، مما أدى إلى انعكاس ذلك على كفاياتهم الإشرافية وحصولهم على معارف ومعلومات مناسبة في مجالات الدراسة لمراعاتها أثناء تطبيقهم للعمل الإشرافي، لذلك جاءت استجاباتهم متشابهة في تقديرهم لواقع ممارسة قادة المدارس لمجالات الكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المجالي والخالودة (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة امتلاك قادة المدارس الحكومية للكفايات التقنية والإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تتفق مع دراسة الطعجان (٢٠١٤)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق قائدي وقائدات المدارس الثانوية للكفايات المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأيضاً تتفق مع دراسة أبو اسنينة (٢٠١٣)، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى قادة المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما تختلف مع دراسة البلوي (٢٠١٥)، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ في واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس ودراسات عليا، وربما يعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة تكونت من معلمين ومعلمات لم يمارسوا العمل القيادي في المدارس، وبالتالي فإن مستوى تقديرهم لممارسة الكفايات الفنية ربما يكون بعيداً عن الموضوعية لعدم إلمامهم بهذه الكفايات، ولعدم معرفتهم بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء قادة المدارس.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع: ينص السؤال على: " ما درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتيب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي رقم (١) يوضح ذلك:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام حسب مجالات أداة الدراسة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
١	قيادة عمليات التعليم والتعلم	٣,٤٩٥	٠,٧٢٧	٦٩,٩٠ %	١	كبيرة
٢	قيادة مجتمعات التعلم المهنية	٣,٠٢٧	٠,٨٩٩	٦٠,٥٤ %	٢	متوسطة
	المجموع الكلي للمجالات	٣,٢٦١	٠,٨١٣	٦٥,٢٢ %		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن آراء مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام جاءت إجمالاً بدرجة متوسطة، حيث جاء مجموع المتوسط الحسابي للمجالات بقيمة (٣,٢٦١)، وانحراف معياري (٠,٨١٣)، ونسبة مئوية بلغت (٦٥,٢٢%)، وربما يعود سبب ذلك إلى التفاوت بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم للكفايات الفنية في مجالات الدراسة، وقد يرجع إلى ضعف إعداد وتدريب وتأهيل قادة المدارس للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية في ضوء ما جاءت به الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، وهذا ما يشير إليه مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام (٢٠١٢) في تشخيص واقع التعليم في المملكة والذي توصل إلى أن ضعف تأهيل القيادات المدرسية يعتبر من أبرز نقاط الضعف التي توصلت إليها الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بترتيب مجالات الدراسة فقد جاء مجال " قيادة عمليات التعليم والتعلم " في المرتبة الأولى، وبدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩٥)، وانحراف معياري (٠,٧٢٧)، ونسبة مئوية قدرها (٦٩,٩٠%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض الكفايات الفنية التي يتضمنها هذا المجال تعتبر من الكفايات الأساسية في عمل القائد المدرسي قبل اعتماد استراتيجية تطوير التعليم العام، وتنال متابعة مستمرة من إدارة التعليم، ويُقيّم أداء القائد المدرسي في ضوء نتائجها، لذلك يركز قادة المدارس على ممارستها بشكل مستمر.

بينما حصل مجال " قيادة مجتمعات التعلم المهنية " على درجة موافقة متوسطة، وحلّ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,027)، وانحراف معياري (0,899)، ونسبة مئوية بلغت (60,54%)، وربما يعزى ذلك إلى أن تنفيذ إجراءات استراتيجية تطوير التعليم تتطلب كفايات فنية تنسجم مع الانتقال من الأدوار التقليدية في إدارة المدارس إلى الأدوار الحديثة في قيادة المدارس، وربما يعود إلى أن مجتمعات التعلم المهنية تعتبر من المستجدات التي جاءت بها استراتيجية تطوير التعليم العام، وسيتم عرض وتفسير نتائج كل مجال في موضعه من هذه الدراسة.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات البلوي (2015)، والشريف (2015)، والمجالي والحوالدة (2015)، والطلحي (2015)، والطعجان (2014)، والعميرة (2014)، وأبو اسنينة (2013)، والفار (2011)، في أن واقع ممارسة وإملاك قادة المدارس للكفايات الفنية جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة.

بينما تختلف مع نتائج دراسة النابت (2014) والتي توصلت إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس في ضوء مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز - يرحمه الله - لتطوير التعليم العام كانت بدرجة كبيرة جداً، وربما يعود ذلك إلى أن دراسة النابت أجريت في السنة الثانية من انطلاق المشروع، وأن تأهيل قادة المدارس ما زال في بداياته خلال تلك الفترة، وأيضاً لأنه تم تطبيقها على قائدي المدارس بمحافظة بقعاء فقط، بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها بعد بداية مشروع تطوير المدارس بست سنوات، وتكونت عينتها من مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس بمختلف إدارات التعليم المطبقة لمشروع تطوير في المملكة.

كما تختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة ياسين وآخرون (Yasin et. Al., 2013)، والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية جاءت بدرجة كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى اختلاف الكفايات الفنية بين الدراسات وفقاً للتطورات والتحويلات في مجال القيادة المدرسية، وكذلك لاختلاف محاور ومجالات الدراسات، وتركيز بعض الدراسات على كفايات فنية محددة، واعتماد الدراسة الحالية على احتياجات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام من الكفايات الفنية في المجالات المحددة في أداة الدراسة.

نتائج الدراسة وتوصياتها :

بناءً على ما تم في تحليل ومناقشة البيانات المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة، فقد تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً/ نتائج الدراسة :

أظهر عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

- ١- أن آراء عينة الدراسة لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم جاءت إجمالاً بدرجة كبيرة.
- ٢- حصلت ممارسة سبع كفايات فنية على درجة موافقة كبيرة، بينما حصلت ممارسة كفايتان على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس، وجاء ترتيب الكفايات الفنية وفقاً لما يلي:
 - الكفايات الحاصلة ممارستها على درجة موافقة كبيرة: في المرتبة الأولى " متابعة عمليات التدريس"، ثم " إدارة الأنشطة والبرامج الإضافية"، تليها " توظيف التقنية في عمليات التعليم والتعلم"، ثم " تحسين البيئة المدرسية"، وفي المرتبة الخامسة " توجيه الإرشاد المدرسي ورعاية الطلاب"، ثم " تفعيل المنهج المدرسي"، تليها " ضمان جودة عمليات التعليم والتعلم".
 - الكفايات الحاصلة ممارستها على درجة موافقة متوسطة: كفاية " تحليل البيانات وقرآتها في عمليات التعليم والتعلم"، ثم " تقويم عمليات التعليم والتعلم".

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

١. أن آراء عينة الدراسة لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية جاءت إجمالاً بدرجة متوسطة.
٢. جاءت ممارسة جميع الكفايات الفنية في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية بدرجة موافقة متوسطة، وكان ترتيبها كما يلي:
 - في المرتبة الأولى " دعم التنمية المهنية للمعلمين".
 - في المرتبة الثانية " تقويم أداء المعلمين"، و" ضمان جودة مجتمعات التعلم المهنية".

- في المرتبة الثالثة " التركيز على النتائج " .
- في المرتبة الرابعة " توظيف التقنية في مجتمعات التعلم المهنية " .
- في المرتبة الخامسة " إدارة المعرفة " .
- في المرتبة السادسة " تأسيس مجتمعات التعلم المهنية " .
- في المرتبة السابعة " تقويم مجتمعات التعلم المهنية " .
- في المرتبة الثامنة " تحليل البيانات وقراءتها في مجتمعات التعلم المهنية " .

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام تعزى لمتغير الجنس لصالح مشرفات وحدات تطوير المدارس عند مستوى دلالة $a \leq 0.01$ في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم، ومجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

- ٤- أن آراء مشرفي ومشرفات وحدات تطوير المدارس لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام جاءت إجمالاً بدرجة متوسطة.
- ٥- جاء ترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي: في المرتبة الأولى مجال " قيادة عمليات التعليم والتعلم " بدرجة موافقة كبيرة، وفي المرتبة الثانية مجال " قيادة مجتمعات التعلم المهنية " ، بدرجة موافقة متوسطة.

ثانياً/ التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ١- أن يكون بناء برامج تأهيل قادة مدارس تطوير على أساس تشخيص واقع أدائهم، واحتياجاتهم الفعلية من الكفايات الفنية الملائمة لتحقيق سياسات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، وإجراءات تنفيذ السياسات المتعلقة بعمل القائد المدرسي.

- ٢- أن تركز برامج التأهيل المهني على تطوير الكفايات الفنية لقادة المدارس التي أظهرت نتائجها من خلال الدراسة أن واقع ممارستها جاءت بدرجة متوسطة أو أقل، وذلك في جميع المجالات، وهي على النحو التالي:
 - الكفايات الفنية في مجال قيادة عمليات التعليم والتعلم، وتتضمن: تحليل البيانات وقرآتها في عمليات التعليم والتعلم، وتقويم عمليات التعليم والتعلم.
 - الكفايات الفنية في مجال قيادة مجتمعات التعلم المهنية، وهي: دعم التنمية المهنية للمعلمين، وتقويم أداء المعلمين، وضمان جودة مجتمعات التعلم المهنية، والتركيز على النتائج، وتوظيف التقنية في مجتمعات التعلم المهنية، وإدارة المعرفة، وتأسيس مجتمعات التعلم المهنية، وتقويم مجتمعات التعلم المهنية، وتحليل البيانات وقرآتها في مجتمعات التعلم المهنية.
- ٣- العمل على الكشف عن الصعوبات التي تواجه قادة المدارس عند ممارستها للكفايات الفنية أثناء القيام بأدوارهم القيادية في مختلف المجالات، وإيجاد الحلول الملائمة لهذه الصعوبات، وخاصة ما يتعلق بالمعلمين من حيث توظيفهم في مدارس تطوير، وتدريبهم، والقيام بما يوكل إليهم من مهام ومسؤوليات.
- ٤- إشراك قادة المدارس في التخطيط لبناء برامج تطوير الكفايات الفنية، مع مراعاة احتياجاتهم التدريبية في برامج التأهيل وفقاً لمستوى قدراتهم وخبراتهم.
- ٥- عقد شراكات مع كليات التربية في الجامعات السعودية، للتعاون في مجال تطوير وتأهيل القيادات المدرسية، من خلال تقديم برامج نوعية للفئات المستهدفة بالتطوير.
- ٦- إعادة النظر في شروط ومعايير اختيار قادة مدارس تطوير، بحيث تكون كفاياتهم الفنية مواكبة للمستجدات والتحولت في مجال التعليم بصفة عامة ومجال القيادة المدرسية بصفة خاصة.
- ٧- التشخيص الدوري لواقع ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية، وتحديد الاحتياجات الفعلية لكل قائد مدرسي من الكفايات، واستخدام الأساليب العلمية المتقدمة والمتنوعة لهذا الغرض.

٨- استثمار قادة المدارس المتميزين في الكفايات الفنية، وذوي الخبرات العالية في قيادة مدارس تطوير، لتكوين قاعدة من بيوت الخبرة التي يمكن الاستفادة منها في تدريب وتأهيل قادة مدارس تطوير.

المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

أبو اسنينة، عونية طالب (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، م ٤٠، (٢)، ص ٥٩٨ - ٦١٨

البرنامج الوطني لتطوير المدارس (٢٠١٥). الدليل الإحصائي لتطبيق نموذج التطوير المدرسي للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ. شركة تطوير للخدمات التعليمية

البلوي، نور بنت صالح (٢٠١٥). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، عمان.

جبريل، نادية آدم إدريس (٢٠١١). تطوير الكفايات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارات التعليم العام في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، أم درمان الحربي، قاسم بن عائل (2011). رؤية استراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة جازان - فرع العلوم الإنسانية، م 1 (1)، ص 77 - 111

دهيش، خالد بن عبدالله؛ والشلاش، عبدالرحمن بن سليمان؛ ورضوان، سامي عبدالسميع (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، ط (٣)، الرياض، مكتبة الرشد.

أبو رمان، محمد عبدالفتاح عبدالله (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان الثانية في ضوء التطوير التربوي بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، (16)، ص ٨٨ - 113

زيان، عبدالرزاق محمد (٢٠٠٧). الأخطاء الشائعة لدى قيادات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل مقترح لتطوير الكفايات القيادية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، (151)، ص ١٤٠ - ٢٤٤

السناني، علي بن محمد (٢٠١٣). الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية والقيادات التربوية بالوزارة، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، (٥١)، ص ٤٣٤ - ٥٠٠

الشريف، ناجي حسين ناجي (٢٠١٥). مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران

للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، م ١٠ (٢)، ص ١٥٩ - ١٧٧

الطعجان، خلف عايد محمد (٢٠١٤). درجة تطبيق الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية لواء البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة إربد للبحوث والدراسات (العلوم التربوية)، م ١٧ (٢)، ص ١٢٥ - ١٦٦

الطلحي، مقبول بن مساعد بن سعيد (٢٠١٥). الكفايات التخطيطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، ص ٣٤١ - ٤٠٠

عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبدالرحمن؛ وعبدالحق، كايد (٢٠١٥). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط (١٧)، عمان، دار الفكر

العميرة، محمد حسن (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - سوريا، م 12 (4)، ص 11 - 40

الفار، شهناز إبراهيم (٢٠١١). بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية والأصول، عمان

المجالى، سوسن محمود؛ والخوالدة، تيسير محمد (٢٠١٥). درجة امتلاك مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - الجزائر، (١٣)، ص ٢٣ - ٣٥

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (2012). مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، الرياض

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (١٤٣٣). أنموذج تطوير المدارس، الإصدار الأول، الرياض

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (٢٠١٥). البرنامج الوطني لتطوير المدارس. استرجعت بتاريخ ٢٦ أكتوبر ٢٠١٥ من موقع:

<https://sd.tatweer.edu.sa/index.php/ar/schools>

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (د. ت.). المعايير المهنية لشاغلي الوظائف التعليمية، استرجعت بتاريخ ٢٥ أكتوبر ٢٠١٥ من موقع:

<http://www.tatweer.edu.sa>

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (١٤٣٦). مجتمعات التعلم المهنية، الإصدار الأول، الرياض

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (١٤٣٦). دليل الشراكة الأسرية والمجتمعية، الإصدار الأول، الرياض

النايت، نادر سعيد سميحان (1435). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمحافظة بقاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة

وزارة التعليم (١٤٣٧). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ١٤٣٦/١٤٣٧، الإصدار الثالث، الرياض

وكالة الأنباء السعودية (واس) (٢٠٠٩). مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام - تقرير، استرجعت بتاريخ ٢ نوفمبر ٢٠١٦ من موقع:

<http://spa.gov.sa/701828?lang=ar&newsid=701828>

وكالة التخطيط والتطوير (1431). الإطار المرجعي لمشروع قائد المدرسة المشرف المقيم، الرياض

ثانياً / المراجع الأجنبية:

Bouchamma, Y.; Basque, M. and Marcotte, C. (2014). *School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals*. Retrieved , October , 20 , 2015 , from:

<http://www.scirp.org/journal/ce>

Carey, J.D. (2010). *Building instructional leadership Capacity of School Leaders Through Technology Integration*. unpublished Ph.D. thesis. Rowan University. New Jersey.

Cavazos, A. J. Ovando, M. N. (2012). Important Competencies for the Selection of Effective School Leaders: Principals' Perceptions. *Paper Presented at the University Council of Educational Administration: The Future is ours: Leadership Matters*. Denver, Colorado , 15-18 November 2012 , P.P. 1 – 42

Costellow, T. D. (2011). *The Preferred Principal: Leadership Traits, Behaviors, and Gender Characteristics School Teachers Desire in a Building Leader*. unpublished Ph.D. thesis. University Bowling Green , Kentucky.

Gulcan, M. G. (2012). Research on Instructional Leadership competencies of School Principals. *Ankara education magazine* , 3 (132) , P.P. 625–35

- Irish, S. C. (2014). *Leadership Qualities Necessary for Educational Leaders to Become Effective Turnaround Principals*. unpublished Ph.D. thesis. Liberty University, Lynchburg.**
- Yasin, M.; Mustamin, D. and Tahir, L. M. (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**