

فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات القيادة التربوية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة القريات في ضوء رؤية المملكة 2030

جمال صبيح دايش الشراري
جامعة الجوف

فُيِّمَ للنشر في 1445 /04/29 هـ وقَبِلَ للنشر في 1445/07/04 هـ

المستخلص: هدف البحث إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة القريات؛ تماشيًا مع رؤية المملكة 2030. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير استبانة من تصميم ذاتي لتقييم مهارات القيادة وصياغة برنامج تدريبي مناسب، كما تم تقييم المشاركين باستخدام نفس الاستبانة بعد تنفيذ البرنامج. تم إجراء مقارنة قبلية - بعدية، وحساب حجم التأثير. وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط إلى منخفض من مهارات القيادة بين مديري المدارس المذكورة، والتي تحسنت بشكل كبير بعد البرنامج التدريبي. في الختام، أوصى البحث الحالي بتطبيق البرنامج التدريبي لتعزيز مهارات القيادة لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية؛ توافقًا مع رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: تقييم المهارات القيادية - تنمية المهارات - حجم التأثير.

The effectiveness of a proposed training program aimed at developing educational leadership skills among the principals of middle and secondary schools in Qurayyat governorate, in alignment with the Kingdom's Vision 2030

Jamal Alsharari
Jouf University

(Received 13/11/2023 ; accepted 16/1/2024)

Abstract : The research aimed to propose a training program to develop leadership abilities among the principals of middle and high schools in Qurayyat Governorate, in alignment with the Kingdom's Vision 2030. A self-designed questionnaire was developed to assess leadership abilities and formulate an appropriate training program. The participants were evaluated using the same questionnaire after the implementation of the training program. Paired comparisons were conducted, and effect sizes were calculated. The findings indicated a moderate level of leadership skills among principals in the mentioned schools, which significantly improved after the training program. In conclusion, the study recommended the application of the training program to advance educational leadership skills for middle and secondary school principals, in harmony with the Kingdom's Vision 2030.

Keywords: training program, skills development, educational leadership



DOI: 10.12816/0061713

(*) Corresponding Author:

Associate Professor, Education and Psychology Dept., Faculty of Arts and Sciences at Qurayyat, Jouf University, Kingdom of Saudi Arabia.

e-mail: Alsharari_j@hotmail.com

(*) للمراسلة:

أستاذ مشارك، قسم: التربية وعلم النفس، كلية العلوم والآداب بالقريات، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.

المقدمة:

تعد الأنظمة التعليمية أحد أهم الأنظمة الاجتماعية البارزة، التي تتضمن أيضاً النظام الاقتصادي، والنظام الإعلامي، والنظام السياسي،.. وغيرها. ونظراً لبزوغ ثورة الاتصالات وتطور العلم والمعرفة في مجتمعاتنا؛ فقد تحولت هذه المجتمعات من كونها مغلقة إلى أن أصبحت منفتحة. وبالتالي، بدأ ضرورياً أن تقوم الهيئات التعليمية بتأهيل وتطوير القادة التربويين. في هذا السياق، يجب الإشارة إلى أن نجاح المنظمات والمؤسسات لا يأتي إلا بالاعتماد بشكل كبير - بعد الله - على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للمهام المكلف بها.

وقد أصبحت القيادة التربوية في العصر الحديث أمراً معقداً للغاية؛ حيث يتطلب المجتمع اليوم من قادة المدارس أن يتحملوا مسؤوليات أوسع؛ للتمكن من تشغيل المدارس بكفاءة. وفي هذا الصدد؛ يؤكد النهج الحديث للقيادة المدرسية دور القادة كمشرفين على المنظمات التعليمية؛ حيث يقومون بإعداد جيل يتميز بالكفاءة والمعرفة. يتضمن هذا الدور القوانين الإدارية والمهارات التقنية والجوانب البشرية (أرناؤوط، 2017).

في عموم الحال، يُعد قادة المدارس مسؤولين عن إحداث تغيير إيجابي في السياسات والأنظمة التعليمية والإدارية، وذلك بما يتفق مع اللوائح والأنظمة المعمول بها، ويلعب قائد المدرسة دوراً حاسماً داخل المدرسة عن طريق تخطيط الأنشطة وتنظيمها ومتابعتها، وتوجيه الأعضاء بناءً على قدراتهم ومهاراتهم. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل القائد على تواصل المدرسة بالمجتمع المحلي لتنفيذ الأهداف المنشودة (سالمين، 2019).

تعتمد العملية التطويرية على السعي لاختيار أفضل الكفاءات المؤهلة لتنفيذ هذا التطوير، ولضمان تطوير هذه الكفاءات؛ يجب أن يترافق ذلك مع جهود تعزز إرادة التطوير والتغيير على جميع المستويات (لهلوب، 2012).

إن التعليم العام يتلقى دعماً كبيراً في المملكة العربية السعودية على مختلف المستويات القيادية

والإدارية، ويتضمن ذلك تحديث المناهج الدراسية باستمرار، الاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين عن طريق توفير دورات تدريبية وورش عمل تربوية وفرص للابتعاث، وتشجيع الاستثمار في التعليم؛ حيث يتم تخصيص ميزانيات ضخمة بصفة سنوية لضمان تطوير وتحسين التعليم من أجل مواكبة التحولات السريعة وتعزيز التنافسية. تهدف هذه الجهود إلى إجراء تقييم شامل لكافة جوانب نظام التعليم في المملكة، وتحقيق تطوير شامل للأنظمة المختلفة، وإعداد القادة التربويين والإداريين لدعم وتطوير التعليم (الغامدي والجهني، 2018).

ونتيجةً لهذه الجهود؛ تأتي رؤية المملكة 2030 كواحدة من أهم المشروعات التطويرية التي تسعى لتحقيق تقدم شامل في عدة مجالات، شاملةً النظام التعليمي. وفي هذا السياق؛ يأتي دور القيادة المدرسية في إنجاز التطوير المنشود في نظام التعليم السعودي (المفيز والتركي، 2021).

مشكلة البحث وتساؤلاته:

بالرغم مما حققته وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من تطور كفي وكمي في العملية التعليمية، إلا أنه مازالت هناك بعض العقبات التي تعيق المسيرة نحو تحقيق طموحات التطوير، كقصور دور بعض القادة التربويين نتيجة غياب الاستراتيجيات الواضحة، وان وجدت فهي غير مفعلة كما ينبغي (الغامدي، 2020).

ومن هنا؛ بات التحدي الأكبر هو السعي نحو تطوير القيادات التربوية بالمدارس وصقل مهارات القيادة من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر فاعلية لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في هذا العصر؛ للوصول إلى الكفاءة والمخرج التعليمي المطلوب لنفع المجتمع (السلمي، 2016).

يُعد مديرو المدارس من الأركان الأساسية في نظام التعليم، مما يجعل تقدم المؤسسات التربوية التي ينتمون إليها وثيق الارتباط بمهارات القيادة التي يمتلكونها، كما أكدت دراسة المفيز والتركي إلى الدور المهم للقيادة المدرسية وأثرها في تطوير

في محافظة القريات، في ضوء رؤية المملكة 2030؟

2. ما التصميم المقترح لبرنامج تدريبي يستهدف تنمية مهارات القيادة التربوية اللازمة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية، بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030؟

3. ما مدى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية مهارات القيادة التربوية اللازمة لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القريات؟

أهداف البحث:

يرتكز هذا البحث على تحقيق أهداف محددة، وهذه الأهداف تشمل:

1. التعرف على مدى توافر مهارات القيادة لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة القريات، وذلك وفقاً لرؤية المملكة 2030.
2. اقتراح وتنفيذ برنامج تدريبي مخصص لتنمية مهارات القيادة التربوية لمديري تلك المدارس، وفقاً لأهداف رؤية المملكة 2030.
3. تقييم حجم تأثير تطبيق البرنامج التدريبي المقترح على مدى توافر مهارات القيادة لدى مديري المدارس محل البحث.

أهمية البحث:

أهمية نظرية:

1. يتناول هذا البحث موضوعاً ذا ارتباط وثيق بأسس التعليم.
2. يسهم هذا البحث في استكمال الفراغ في الأدب البحثي حول مهارات القيادة التربوية في سياق المدارس المتوسطة والثانوية.
3. من خلال التركيز على تنمية مهارات المديرين؛ يمكن للبحث أن يسهم في بناء أساس نظري قوي يعزز فهمنا لأفضل السبل لتحسين أداء المديرين التربويين.

التعليم، وقد أوردت الدراسة أن الحاجة إلى تطوير القيادات التربوية في المدارس قد أصبحت مسألة ملحة أكثر من أي وقت مضى لتأثيرها في العملية التعليمية برمتها، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة أن تخضع برامج التطور المهني لعمليات تقييم، وأن يكون التقييم جزءاً من عمليات تنفيذ تلك البرامج.

تزداد أهمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية؛ حيث تواجه هذه المدارس تحديات وتغيرات مستمرة في مجال التعليم، مما يجعل القيادات التربوية لهذه المدارس ذات دور حاسم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

وعلى الرغم مما سبق، فقد أشارت بعض الأبحاث والدراسات السابقة، مثل: دراسة العمري (2018) ودراسة العنزي (2021) إلى وجود ضعف في التطوير المهني للقيادات المدرسية.

بناءً على ما تم ذكره أعلاه، أصبح من الضروري فحص مدى توافر مهارات القيادة الأساسية لدى مديري المدارس، وما إذا كانت هناك فجوات يجب سدها، كما تجلّى محور المشكلة في الحاجة الملحة لتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي مخصص يهدف إلى تطوير مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة القريات، وتمكينهم من التعامل بفعالية مع التحديات التي تواجههم في سياق التعليم المعاصر. بالإضافة إلى ذلك؛ كان من الضروري التأكد من مدى فاعلية هذا البرنامج لتطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس محل البحث. سيكون لهذا البحث توجيه عملي؛ حيث سيسعى إلى تقديم توصيات تتيح تطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس بهدف تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم.

بناءً على هذه الأهداف، تطرح الدراسة تساؤلات تسعى للإجابة عنها:

1. ما مستوى توافر مهارات القيادة اللازمة لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية

أهمية تطبيقية:

المشكلات، والمهارات الجسدية، مثل: الحركة واللياقة البدنية (عبد الحفيظ، 2019)، وتعرف إجرائيًا في سياق هذا البحث على أنها عملية تخطيطية تستهدف تقديم برنامج تدريبي مُخصص لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا البرنامج إلى تزويدهم بمجموعة محددة من المهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم في مجال القيادة التربوية.

● **مهارات القيادة:** هي مجموعة من المهارات التي تؤهل الأفراد لتنظيم وإدارة الأفراد والمجموعات بهدف تحقيق أهداف مشتركة. تستخدم هذه المهارات لتحفيز وتوجيه الآخرين وتحقيق الإنجازات من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة (عماد الدين، 2013م)، وتعرف إجرائيًا على أنها مجموعة من القدرات والمعرفة التي يجب أن يكتسبها مديرو المدارس لضمان قدرتهم على توجيه وإدارة أعضاء فرق العمل وتحقيق أهداف التعليم بفعالية. هذه المهارات تتضمن القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات والتفاوض، والتواصل، والتحفيز، وغيرها.

● **البرنامج التدريبي:** هو سلسلة من الأنشطة والمعارف والخبرات المصممة لتطوير المهارات والمعرفة لدى المتدربين. يتضمن هذا البرنامج الجوانب النظرية والعملية؛ بهدف تحقيق تحسين أداء المشاركين وتطويرهم (الطعاني، 2010)، ويُعرف البرنامج التدريبي إجرائيًا بأنه سلسلة من الأنشطة والتدريبات المستهدفة والمصممة بعناية لتطوير مهارات القيادة لدى مديري المدارس. يشمل هذا البرنامج جوانب نظرية وعملية ويستند إلى أساليب تعليمية متقدمة بهدف تعزيز تطور مهارات القيادة ورفع

1. يأتي البحث لتحديد الحاجات التنموية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وتوفير برنامج تدريبي عملي وفعال يستند إلى أفضل الممارسات، مما يطور قدراتهم في مجال القيادة.

2. يمكن أن يساعد تطبيق نتائج البحث في تحسين إدارة المدارس، وبالتالي؛ يسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

3. هذا البحث يأتي في سياق التطلعات المجتمعية لتطوير مهارات القيادة لدى الهيئة التعليمية، لتحقيق تحسين مستدام في عملية التعليم، كما يسهم في تزويد المديرين بالأدوات والمعرفة اللازمة لتطوير أدائهم وتحقيق تطلعات الجودة والتطوير التعليمي.

حدود البحث:

● **الحدود الموضوعية:** تتعلق حدود هذا البحث بفاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات القيادة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة القريات، وذلك وفقاً لرؤية المملكة 2030.

● **الحدود البشرية:** يتضمن البحث مديري المدارس المتوسطة والثانوية.

● **الحدود المكانية:** يشمل البحث المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة القريات.

● **الحدود الزمانية:** تم البحث خلال العام الدراسي (2023/2022م).

مصطلحات البحث:

● **تنمية المهارات:** تنمية المهارات تعني تحسين أو تطوير القدرات والمهارات الفردية في مجال معين. يمكن أن تكون هذه المهارات ذهنية، جسدية، اجتماعية، أو تقنية، ويشمل ذلك القدرات العقلية، مثل: التفكير التحليلي واتخاذ القرارات، والمهارات العملية، مثل: الاتصال وحل

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة آل عبد الله (2023) بعنوان "متطلبات تطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030." إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية بمحاظلة الخرج في ضوء رؤية المملكة 2030. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير القيادات التربوية في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. كانت أهم متطلبات تطوير القيادات التربوية هي استحداث طرق إبداعية لرفع الإنتاجية المهنية، ووجود مبادرات توعية لتطوير القيادات التربوية، وافتتاح قنوات إلكترونية لتدريب وتطوير القيادات التعليمية، وبناء مؤشرات للأداء تتوافق مع أهداف ومتطلبات رؤية المملكة 2030.

تطرقت الدراسة التي أجراها مجيد (2022) المعنونة "فاعلية برنامج تدريبي لتطوير مهارات القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين بالعراق"، إلى تقدير أثر البرنامج التدريبي في تطوير مهارات القيادة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين بالعراق. تم تنفيذ البرنامج التدريبي على مجموعة مختارة من مديري المدارس الثانوية. من خلال هذه الدراسة؛ تبين أن هذا البرنامج قد أثر بشكل فعال في تطوير مهارات القيادة لدى المديرين والمديرات محل الدراسة، وهذا يُشير إلى أن البرنامج قد قدم تحسينات ملموسة في قدرات القيادة والمهارات للمشاركين فيه. هذه النتائج تؤكد فاعلية التصميم والتنفيذ للبرنامج التدريبي. باختصار، تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التدريب كوسيلة لتطوير مهارات القيادة، وتؤكد أن البرامج التدريبية ذات دور مهم في تحسين أداء القادة التربويين وتعزيز قدراتهم في تحسين بيئة التعليم.

تتمحور دراسة الدحوح (2022) بعنوان "القيادة التربوية، أنموذج تجذير التنمية البشرية" حول أن نجاح النظام التربوي يعتمد بشكل كبير

مستوى أدائهم في مجال التعليم في المملكة العربية السعودية.

• رؤية المملكة 2030:

رؤية المملكة 2030 تمثل خطة طموحة للمملكة العربية السعودية؛ لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات، بما في ذلك التعليم. تسعى رؤية المملكة 2030 إلى تطوير التعليم بما يتناسب مع العصر والحضارة الحديثة وتحقيق التميز والرقى في هذا المجال (عبد الرازق، 2023).

تعمل رؤية 2030 على زيادة العناية بتطوير التعليم؛ منهجاً ومعلماً وطالباً وتدریساً ومدرسةً، حيث تسعى إلى تحديث المناهج الدراسية بما يتناسب مع التطورات العلمية والحضارية، بحيث يكون الطالب على تواصل دائم مع أي تطورات علمية ومعرفية. تشير الرؤية أيضاً إلى أن التعليم يجب أن يكون متاحاً لجميع أفراد المجتمع من الذكور والإناث، وفي مختلف المراحل العمرية من الحضارة إلى الدراسات العليا. كما تعطي رؤية 2030 أهمية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير الدعم المناسب لهم (وزارة التعليم، 2023).

فيما يتعلق بالتطوير المهني للمعلمين، تهدف الرؤية إلى إعداد المعلم وتطويره المهني لمواكبة متطلبات معلم القرن الحادي والعشرين، من خلال توفير دورات تدريبية، وورش عمل تربوية، وفرص للابتعاث للحصول على شهادات عليا في مجالات مميزة تخدم قطاع التعليم. من خلال تطوير التعليم، تهدف الرؤية إلى بناء جيل قادر على المنافسة على مستوى عالمي، وذلك من خلال تحقيق قفزات هائلة في مختلف جوانب التعليم (وزارة التعليم، 2023).

تركز رؤية 2030 على بناء اقتصاد مزدهر يوفر فرصاً متعددة للنجاح، وتشجيع الاستثمار في التعليم استعداداً لوظائف المستقبل لتوفير مستقبل زاخر لجميع أفراد المجتمع. هذه الأهداف والمبادئ تسعى إلى تحقيق تطور كبير في قطاع التعليم بالمملكة، وبالتالي تحقيق تنمية شاملة تتناسب مع تطلعات وتحديات العصر الحديث.

بعدها توصيات، منها إنشاء نظام مُشجّع للمدارس التي تتفقد معايير الجودة، وتعزيز التوعية والتنقيف حول أهمية تلك المعايير ودورها في تحسين جودة التعليم، وتنظيم ورش تطوير مُتخصصة لتحسين وتطوير المهارات القيادية.

هدفت دراسة العنزي (2021) بعنوان "تصور مقترح للتطور المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية" إلى التعرف على واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديم تصور مقترح للتطور المهني للقيادات المدرسية بالمملكة. ولتحقيق ذلك؛ تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التطوير المهني للقيادات المدرسية كانت متوسطة، وقدمت الدراسة تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي هذا الصدد؛ هدفت دراسة المفيز والتركي (2021) بعنوان "التطوير المهني لقيادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات" إلى التعرف على استراتيجيات التطوير المهني في برنامج خبرات لقيادة المدارس في المملكة العربية السعودية، وتحديد معوقات التطوير المهني في ذلك البرنامج، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى موافقة أفراد الدراسة على تطبيق استراتيجيات التطوير المهني في برنامج خبرات للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية.

وكان لنفس الباحثين دراسة أخرى في ذات الإطار؛ حيث هدفت دراسة المفيز والتركي (2020) بعنوان "التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، برنامج خبرات أنموذجاً"، إلى تحديد مفهوم التدريب التطبيقي، وشرح التجارب العالمية في التدريب

على وجود قادة يتميزون بالحكمة والحكمة، ويمتلكون الذكاء الواعي والقدرة على فهم واستيعاب التحديات الاجتماعية والعالمية المتغيرة. يكون دور هؤلاء القادة هو إرشاد وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التخطيط والتنسيق الجيد. توصي الدراسة بأهمية وجود أنظمة تربوية تستند إلى فلسفة تربوية وفكر موجه نحو تنمية شخصيات الأفراد على مستوى التفكير والتطور. وتشدّد الدراسة على تعزيز عمليات التعليم والتطوير الشخصي، وبالتالي؛ تحقيق التقدم والارتقاء بالمجتمع.

هدفت دراسة المطيري والبادي (2022) بعنوان "تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030" إلى قياس دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية 2030م في القرى التابعة لمحافظة جدة، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أهم المعوقات التي تؤثر في دافعية القيادة المدرسية للتطوير. ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الكمي. وتوصلت الدراسة إلى أن دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة 2030 جاءت جميعها بدرجات كبيرة.

بينما استهدفت دراسة الزاملي (2021) بعنوان "أثر تفعيل معايير جودة التعليم في تحسين مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن" فحص التأثير الذي يترتب عن تفعيل معايير جودة التعليم، والتي تُعتمد على تحسين مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين كما يرى المعلمون بهذه المدارس. تضمّنت الدراسة استخدام استبانة بها أسئلة تفصيلية حول درجة تفعيل معايير جودة التعليم، وتأثير ذلك على تحسين مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين تفعيل معايير الجودة وتحسن مهارات القيادة لدى مديري المدارس. استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة

النتائج إلى الأهمية الكبيرة لمتطلبات تطوير أداء قيادات إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. وفي ضوء النتائج؛ قدمت الدراسة نموذج المقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري.

تطرقت دراسة العمري (2018) بعنوان "التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية محافظة المخوة أنموذجاً" إلى التعرف على مجالات وأساليب التنمية المهنية اللازمة للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي الوثائقي. وكشفت نتائج الدراسة عن مواجهة المديرين عوائق وتحديات تتعلق بالإدارة، مع وجود الكثير من جوانب القصور والحاجة الماسة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة المخوة وعموم المملكة.

هدفت دراسة آل سليمان والحبیب (2017) بعنوان "متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية" إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت أهم النتائج بموافقة أفراد عينة الدراسة بأهمية تطوير أداء القيادات المدرسية عن طريق دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تنتج بالمدرسة نحو التطوير والتحسين، ونشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه. وعن توصيات الدراسة؛ فجاءت مؤكدة على منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية، وبناء استراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير جودة القيادة بالمملكة العربية السعودية.

التطبيقي للقيادات المدرسية، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير خبرات قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي لتحليلي، ومراجعة الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية عن التدريب لتطبيقي، ومواقع الانترنت لبحث التجارب العالمية. وتوصلت النتائج إلى أن التدريب التطبيقي هو نوع من أنواع التطوير المهني المستند إلى المعيشة الحية لقادة المدارس بالمؤسسات التعليمية بهدف إكسابهم لخبرات والممارسات المهنية الجيدة ونقلها وتوطينها في المملكة للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة.

وفي محافظة أخرى بالمملكة العربية السعودية؛ هدفت دراسة الغامدي (2020) بعنوان "تطوير أداء قائدات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة" إلى تطوير أداء قائدات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة من وجهة نظر قائدات المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة أداء قائدات المدارس جاءت متوسطة، كما أن درجة توفر متطلبات تطوير الأداء جاءت متوسطة. وفي ضوء النتائج؛ توصي الدراسة بضرورة تدريب قائدات المدارس على النظريات والاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال الإدارة التربوية للتمكن من إدارة التغيير، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس.

هدفت دراسة الصعيدي (2018) بعنوان "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري" إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت

تنفيذه في الفترة ما بين عامي 2006 و 2009. كشفت النتائج أن المشاركين اكتسبوا مهارات تقنية وعلاقات. وقد أثر هذا البرنامج بشكل إيجابي على أداء المشاركين خلال فترة التدريب، خاصة في مجالات الثقة والزمالة والقيادة العامة. وقد حددت مجالات يجب تعزيزها لبرامج مستقبلية، بما في ذلك قانون المدرسة وإدارة المال وتطوير السياسات وتفسيرها، وإدارة النزاع وتطوير مهارات العلاقات.

ناقشت دراسة تشوا (2014) Chua في موضوعها احتياج مدير المدرسة إلى سلسلة من المهارات القيادية المناسبة لتطوير فعالية المدرسة. تمت هذه الدراسة لتحديد مستوى مهارات القيادة وعوامل مهارات القيادة لمجموعة من مديري المدارس الثانوية في ماليزيا. من حيث مجال القيادة؛ كان لدى المديرين مهارات عالية في القيادة التعليمية والثقافية، بينما كانت المهارات منخفضة في الإدارة التربوية والإدارة التنظيمية. أوصت الدراسة بتوفير فرص كافية لتنمية مهنية المديرين لتحسين جودة مهارات القيادة.

قدمت دراسة نقاب (2014) Niqab، المعنونة "إمكانية القيادة التعليمية بين مديري المدارس في باكستان" جسراً يربط بين القيادة التربوية وتطبيق حلول عملية للمشكلات التعليمية. تناولت هذه الدراسة الدور المحوري لمدير المدرسة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي والنتائج المتوقعة للعملية التعليمية في باكستان. سلطت هذه الدراسة الضوء على كيفية إدارة المديرين الناجحين لمدارسهم، من خلال توفير بيئة تسهم في عملية التعليم والتعلم، كما سلطت الضوء على التطوير المهني وتأثيره على فعالية المدرسة ونتائج الطلاب. أما دراسة دافت (2020) Daft، فقد كان هدفها الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية في المدرسة والكفاءة الذاتية لمعلمي المدارس الثانوية في صربيا، من خلال تقييم كفاءة المعلمين ككل. وقد توصلت النتائج إلى تأثير قيادة المدرسة التحويلية على مستوى كفاءة المعلمين.

من ناحية أخرى، أجريت دراسة الثبتي (2012) بعنوان "تقييم مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف"؛ لتقييم أداء قادة المدارس وفقاً لمعايير الجودة الشاملة كما يرى العاملون من معلمين ومشرفين وتربويين. وتمثل هدف الدراسة في تقدير مستوى جودة أداء القيادات التربوية ووجهة نظر المعنيين. وأظهرت الدراسة أن مستوى أداء القيادات في المدارس المذكورة كان متوسطاً في جميع المجالات المدروسة؛ والتي تضمنت القيادة، التعليم والتعلم، التقنيات، العلاقة بالمجتمع المحلي، وأخيراً الرقابة والتقييم.

أما دراسة الرويلي (2011) والتي عنوانها "الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية والمتوسطة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة"، فقد تمحورت حول دور القادة في مواجهة تحديات المستقبل التي تواجه المدارس، وأوضحت الدراسة الدور المهم للقيادة التربوية في تحسين بيئة التعليم، وفيما يخص التوصيات؛ فقد شملت تنظيم دورات تدريبية للمديرات لتعزيز المهارات الإدارية والتقنية للتعامل مع تحديات المستقبل. أكدت الدراسة على أهمية مشاركة المديرات في أنشطة المدرسة والتواصل المستمر مع المجتمع المحلي.

دراسة أنثوني وسيد (Anthony & Said 2010) ناقشت تعقيد وشدة دور القيادة في عالم التغيير الحالي، والذي يتطلب تدريباً فعالاً للقيادة لتزويدهم بالمعرفة والمهارات والخبرات الضرورية. لذلك؛ رأت الدراسة أنه من الضروري - بشكل حاسم - إعداد هذا التدريب الموجه لمديري المدارس؛ حيث إنه هو التدريب الوحيد الذي قد يحقق فرقاً في العملية التعليمية. أوصت الدراسة بدعم المديرين المبتدئين بكل السبل الممكنة لضمان نجاحهم في قيادة مدارسهم بفعالية للتغلب على "تسونامي" التحديات التي تواجههم في هذا العصر. قدمت دراسة هتون (2013) Hutton تقييماً لبرنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الذي تم

لتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد منهجين أساسيين، هما:

1. **المنهج الوصفي المسحي:** في هذا المنهج، تم دراسة وتقييم مدى توافر مهارات القيادة لدى المديرين محل البحث. وقد تم تصميم برنامج تدريبي مقترح بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها.
2. **المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم قبلي وبعدي:** استخدمت هذه المنهجية مجموعة واحدة تم تعريضها للبرنامج التدريبي المقترح. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم بعد ذلك مقارنة مستوى المهارات بين القياس الأولي والقياس اللاحق، وتم تحليل هذه البيانات إحصائياً؛ للوصول إلى إجابات تخص أسئلة البحث. يُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة وأهداف هذا النوع من الأبحاث.

مجتمع البحث:

كان مجتمع البحث مكوناً من جميع قيادات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في محافظة القريات للعام الدراسي (2023/2022)، وعددهم 163 فرداً.

عينة البحث:

تم إدراج أفراد عينة البحث باستخدام الاختيار العشوائي البسيط لما لا يقل عن 30% من مجتمع البحث؛ والتي تكونت من 50 مديراً للمدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في محافظة القريات.

إجراءات البحث:

أداة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث؛ تم تصميم أداة البحث باستناد إلى الأدب السابق في ميدان التعليم والقيادة التربوية والمتعلق بموضوع البحث، واستفادة من الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع البحث نفسه. تضمنت الاستبانة قياس أربع مهارات رئيسية، هي: مهارة اتخاذ القرارات، مهارة بناء العلاقات، مهارة حل المشكلات، ومهارة الإشراف والتعليم.

استهدفت الدراسة الحديثة لبروكمان (2023) Brauckmann استطلاع الآراء للممارسين والباحثين حول تحدي إقامة برامج إعداد قيادة مدرسية أكثر فاعلية في عصر الإدارة العامة الجديدة في التعليم. وبذلك، يتم تقديم النموذج السويدي لإعداد المديرين كمثال لبرنامج إعداد قيادة أكثر فاعلية.

التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسات المذكورة تتناول موضوعات متنوعة تراوحت بين تقييم مهارات القيادة الإدارية، والتحديات التي تواجه القادة في مجال التعليم، والتدريب والتطوير المهني للقادة. هذه الدراسات تسلط الضوء على الأبعاد المختلفة للقيادة التربوية وتأثيرها على جودة التعليم والتحصيّل الأكاديمي. تتناول بعض الدراسات الحاجة إلى تطوير برامج تدريب متخصصة للقادة لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم في مواجهة تحديات العصر الحديث.

هذا البحث يُعتبر تكملة للأعمال السابقة في هذا المجال، ويسد ثغرة بحثية بتقييم فعالية البرنامج التدريبي عبر منهج شبه التجريبي. يعدّ هذا الجانب مهماً لأنه يشير إلى التطور المستمر في مجال البحث. بالإضافة إلى ذلك؛ يمتد هذا البحث لاستكشاف مجالات جديدة للإبداع والتجديد في القيادة التربوية، ويسعى لتحسين مهارات القيادة والإبداع عبر برنامج تدريبي مُصمّم.

على صعيد آخر؛ يسهم هذا البحث في توسيع فهم القادة للتحديات الاجتماعية والعالمية من خلال تطوير مهاراتهم القيادية، ويُعد هذا جهداً مهماً لتحسين فعالية القيادة في الإدارة التربوية. أخيراً، يركز هذا البحث على تطوير مهارات القيادة التي بدورها قد تُسهم في تحسين الرضا الوظيفي. تُظهر الأبحاث السابقة أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، ويُعد هذا البحث امتداداً لفهم كيف يمكن لتحسين مهارات القيادة أن يُسهم في تحسين الأداء العام في البيئة التربوية.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

تم تصميم الاستبانة بإجمالي (40) فقرة في النسخة الأولية، تم تخصيص وزن لكل فقرة وفقاً لسلم ليكارت الخماسي. منحت خمس درجات للاستجابات، وكانت الدرجة الأعلى (أوافق بشدة)، والدرجة الأدنى (لا أوافق بشدة) كالتالي:

جدول (1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

اللغوية. تم استخدام معيار الاتفاق بين (3) محكمين لتعديل أو حذف الفقرات التي تطلبت التعديل. تم توثيق ملاحظات المحكمين بعناية خلال عملية التقييم وتمت مراجعتها جميعاً بواسطة الباحث. تم تنفيذ التعديلات المقترحة في الأداة بناءً على توصيات المحكمين، مثل إعادة صياغة بعض العبارات لتحسين الوضوح، أو حذف بعض الفقرات التي وجدوا أنها غير ذات صلة أو مكررة، كما تمت مشاركة التعديلات مع المحكمين للحصول على ملاحظات إضافية وضمان أن تكون الأداة معدلة بشكل صحيح وتقيس الهدف المقصود بدقة. تم تنفيذ التعديلات المطلوبة، ووصلت نهائياً عدد فقرات الاستبانة إلى (32) فقرة؛ بواقع (8) فقرات لكل مهارة.

قياس الصدق الداخلي للأداة:

تم قياس الصدق الداخلي للأداة من خلال تقدير صدق الاتساق الداخلي وتماسك المهارات ضمن كل محور من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة العامة للمحور المعني. هذا الإجراء يهدف إلى التحقق من تجانس وتوافق الفقرات ضمن كل مهارة ومحور معين، وإجمالاً لقياس مدى تماسك الأداة وثباتها في قياس المهارات المطلوبة.

تم تصنيف المتوسطات الحسابية للاستجابات على الاستبانة، وقد تم حساب المدى (5- 1 تساوي 4)، ثم قسمته على عدد فئات الاستبانة (4 ÷ 5 تساوي 0.8) للحصول على طول الخلية الصحيح، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أي بداية المقياس وهو 1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا تصبح الفئات كما يلي: (1- 1.8)، (1.81 - 2.6)، (2.61 - 3.4)، (3.41 - 4.2)، و(4.21 - 5)، ثم تم تبسيط هذه الفئات إلى فئات ثلاثية؛ لتسهيل التحليل والتقييم، فكان التقدير منخفضاً إذا كانت الدرجة أقل من (2.61)، ومتوسطاً إذا كانت أكبر من أو تساوي (2.61) وأقل من (3.4)، ومرتفعاً إذا كانت الدرجة أكبر من أو تساوي (3.4).

صدق أداة البحث:

قياس الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق الأداة عبر استخدام صدق المحتوى؛ حيث تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وعددهم (13) محكماً من ذوي الاختصاص. هدف ذلك إلى التحقق مما إذا كانت الأداة تقيس الهدف المقصود بالدراسة وتقدير مدى توافق فقراتها مع المحور المعني. تم تقدير ملاءمة الأداة للدراسة ووضوح الفقرات وصحة الصياغة

جدول (2): معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	المهارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	مهارة اتخاذ القرار	0,876 - 0,653	0,00
2	مهارة بناء العلاقات	0,796 - 0,657	0,00
3	مهارة حل المشكلات	0,728 - 0,653	0,00
4	مهارة الإشراف والتعليم	0,892 - 0,762	0,00

تم التحقق من درجة ثبات أداة البحث باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحاور الاستبانة. تم تنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 20 فرداً خارج عينة البحث.

يظهر من جدول (2) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون تظهر قيماً ذات دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي وإحصائي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.
ثبات أداة البحث:

جدول (3): قيم معاملات الثبات

م	المهارة	معامل الثبات
1	مهارة اتخاذ القرار	0,86
2	مهارة بناء العلاقات	0,92
3	مهارة حل المشكلات	0,89
4	مهارة الإشراف والتعليم	0.96

الإحصائية، مثل: معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ، بالإضافة إلى اختبار ويلكوكسون الذي تم استخدامه بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات عن طريق اختبار كولمجروف - سميرنوف Smirnov-Kolmogorov، وحساب حجم التأثير عن طريق نسب الكسب لماكجويجان.

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض البحث، وقد بلغت قيم معاملات الثبات للمجالات ما بين (0.80 - 0.96). تعتبر هذه القيم مقبولة ومؤهلة لغايات البحث الحالي.

المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات اللازمة حول متغيرات هذا البحث، تم إدخال البيانات التي تم جمعها إلى ذاكرة الحاسوب لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS, version 28). تم حساب المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الموجودة في الاستبانة، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية لمعرفة درجة تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي. وبالإضافة إلى ذلك؛ تم استخدام عدد من الأساليب

نتائج البحث ومناقشتها:

(1) نتائج السؤال الأول ومناقشتها: تم تحليل نتائج السؤال الأول الذي يبحث درجة توافر مهارات القيادة لدى المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القريات في ضوء رؤية المملكة 2030. وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات القيادية الإدارية للمديرين في المدارس.

المحور الأول: مهارة اتخاذ القرار:

جدول (4): يوضح مهارة اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	أستغرق الوقت الكافي قبل إصدار قراراتي الإدارية في مجال التعليم.	2.66	0.578	1	متوسط
2	أمتلك القدرة على تحمل الضغط من العمل الإداري في مجال التعليم.	2.62	0.789	5	متوسط
3	أفكر في تأثير قراراتي الإدارية على مستقبل العملية التعليمية.	2.66	0.733	2	متوسط

متوسط	4	0.788	2.64	4	أستعد للتغيرات التي قد تطرأ على وظيفتي الإدارية نتيجة لقراراتي.
متوسط	3	0.762	2.64	5	أفكر في الخيارات الأخرى المتاحة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهني في مجال التعليم.
ضعيف	6	0.916	2.34	6	أكتسب المعرفة التي تجعل قراراتي الإدارية أكثر فاعلية تربوياً.
ضعيف	7	0.886	2.2	7	ألتزم بالوقت المناسب لاتخاذ قراراتي المتعلقة بالعملية التعليمية.
ضعيف	8	0.657	1.86	8	أستثمر تجاربي السابقة في المجال الإداري في اتخاذ قراراتي المتعلقة بالتعليم.
متوسط	-	0.564	2.62		إجمالي مهارة اتخاذ القرار.

من كونها محور العملية الإدارية حيث يترتب عليها ويرتبط بها العديد من النتائج والمخرجات. يمكن مقارنة هذا المستوى مع نتائج دراسة الزاملي (2021) التي أظهرت بعض الضعف في مهارة اتخاذ القرار لدى العينة المشمولة بالدراسة، وأكدت الدراسة على أهمية تطوير المهارات القيادية لدى المديرين من أجل تحقيق مستويات أعلى من جودة التعليم. توافقت دراسة العنزي (2021) أيضاً مع نتائج هذا البحث؛ حيث أوضحت ضعف مهارة اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة. في هذا السياق؛ أكدت دراسة آل سليمان والحيبي (2017) على أهمية توفر متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية، والتي كان من أهمها مهارة اتخاذ القرار. على الجانب الآخر، أظهرت دراسة الصعيدي (2018) نتائج مغايرة لهذه الدراسة، حيث أحرزت عينة الدراسة درجات كبيرة جداً في مهارة اتخاذ القرار، مما يعكس إدراك قيادات التعليم محل الدراسة لأهمية عملية اتخاذ القرار والتي تخدم العملية التعليمية بأفضل شكل ممكن.

الفقرة المتعلقة بـ"أستغرق الوقت الكافي قبل إصدار قرارات إدارية" تُظهر أهمية التأني والتفكير العميق قبل اتخاذ قرارات إدارية. هذا يتماشى مع ما وجدته دراسة الرويلي (2011)؛ حيث تبرز أهمية التروي في اتخاذ القرارات. على الجانب الآخر، فإن الفقرة المتعلقة بـ"أستثمر تجاربي السابقة في المجال الإداري في اتخاذ

بالتحليل الخاص بمهارة اتخاذ القرار؛ يظهر من الجدول رقم (4) عدة نتائج مهمة. يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبنود مهارة اتخاذ القرار جاء بمقدار 2.62، أي بمستوى "متوسط"، وأنه لا توجد بنود قد تحققت بمستوى مرتفع. وعدد البنود التي تحققت بمستوى متوسط هي 5، وهي أرقام (1، 2، 3، 4، 5)، والبنود التي تحققت بمستوى ضعيف هي 3، وهي أرقام (6، 7، 8).

وفيما يتعلق بأهمية الفقرات النسبية، يظهر أن الفقرة رقم (1) حصلت على أعلى ترتيب، حيث تتعلق بـ"أستغرق الوقت الكافي قبل إصدار قراراتي الإدارية في مجال التعليم"، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.66) و الانحراف المعياري (0.578). بينما كانت الفقرة رقم (8) هي التي حصلت على أدنى ترتيب، وتتعلق بـ"أستثمر تجاربي السابقة في المجال الإداري في اتخاذ قراراتي المتعلقة بالتعليم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.86) و الانحراف المعياري (0.657). نظرًا لأن متوسط مهارة اتخاذ القرار للعينة المشمولة بالبحث بلغ (2.62) من مجموع 5؛ يمكن ملاحظة أن مستوى هذه المهارة يتطلب تحسناً. يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة أسباب؛ مثل عدم وجود التدريب الكافي، وقد تكون البيئة التعليمية تحديًا آخر، مع غياب الاستراتيجيات الواضحة والضغط الزمني. لذا يتعين اتخاذ إجراءات لتحسين هذه المهارة، حيث تأتي أهمية مهارة اتخاذ القرار

حيث تُظهر الدراسة أهمية استثمار الخبرات السابقة والتأثير الإيجابي لها على تطوير مهارات القيادات التربوية.

المحور الثاني: مهارة حل المشكلات:

جدول (5): مهارة حل المشكلات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	أجد لدي دائما دافعا لحل المشكلات التي تواجهني.	2.66	0.593	1	متوسط
2	أفكر في مكاسب التي تعود على من حل المشكلة التي تواجهني.	2.02	0.141	5	ضعيف
3	أواجه المشكلة الإدارية التي تواجهني على أنها عرض لمشكلة إدارية أكبر.	2.10	0.303	4	ضعيف
4	أستطيع الوصول إلى المشكلة التربوية الأساسية.	2.02	0.141	5	ضعيف
5	أضع أهدافا لحل مشاكلي التربوية.	2.14	0.351	3	ضعيف
6	أجد دائما حولا لإدارية لمشاكلي التربوية.	2.28	0.454	2	ضعيف
7	أستعين بمساعدة أفراد إداريين لإيجاد حلول لمشاكلي في مجال التعليم.	2.66	0.593	1	متوسط
8	أقيم المشكلة التي تواجهني بالمدرسة للتأكد ما إذا كانت تحتاج لحل أم لا.	2.02	0.141	5	ضعيف
	إجمالي مهارة حل المشكلات.	2.24	0.207	-	ضعيف

معظم القرارات الإدارية غالبًا ما تكون فردية ولا يتشارك فيها أفراد الطاقم التعليمي، وأنها تتخذ أحيانا بشكل ارتجالي ودون اتباع خطوات حل المشكلة والمتمثلة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها، ووضع بدائل لحل المشكلة واختيار البديل الأنسب، وهي عملية تحتاج إلى جهد ووقت ومشاركة؛ لذلك قد تلجأ بعض القيادات إلى الحلول الفردية، وهذه قد تكون نفس أسباب الضعف في هذه المهارة لدى عينة هذا البحث.

على الجانب الآخر، أوضحت دراسة المطيري والبادي (2022) حصول عينة الدراسة على درجة كبيرة في مهارة حل المشكلات، وتم تفسير هذه النتيجة بوعي القيادات المدرسية في القرى التابعة لمحافظة جدة لأهمية رؤية المملكة

قراراتي المتعلقة بالتعليم" تشير إلى تحدي يمكن أن يواجهه قادة المدارس في تطبيق تجاربهم السابقة في مجال التعليم. قد يكون ذلك مرتبطاً بصعوبة تحويل الخبرات الماضية إلى قرارات تعليمية فعّالة. تماثياً مع ما وجدته دراسة دافت (2019) Daft،

يتضح من الجدول (5) بخصوص مهارة حل المشكلات أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبنود هذه المهارة هو 2.24، مما يصنفها ضمن مستوى "ضعيف". البنود التي تحققت بمستوى "متوسط" هما 1 و7، بينما البنود التي تحققت بمستوى "ضعيف" هي 2، 3، 4، 5، 6، 8. يمكن تفسير هذا بأنه رغم وجود بعض الدوافع لحل المشكلات والاستعانة بالآخرين لإيجاد حلول، إلا أن القدرة على تحديد ومعالجة المشكلات الجوهرية ووضع أهداف لحلها تظل ضعيفة بين المشاركين في البحث.

كانت نتائج هذا البحث متوافقة مع دراسة لغامدي (2020)، التي أوضحت أن درجة مهارة حل المشكلات لدى مديري المدارس كانت متوسطة إلى ضعيفة، وأعزت الدراسة هذه النتيجة إلى ان

نتائج هذا البحث تشير إلى أن هناك حاجة ماسة لتطوير هذه المهارة لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة القريات، وتظهر الفقرة المتعلقة بـ"أستعين بمساعدة أفراد إداريين لإيجاد حلول لمشاكلي في مجال التعليم" أهمية الاستعانة بالخبرات والمعرفة المتاحة في البيئة التعليمية.

الفقرات التي حصلت على تقييم أقل، تتناول تحديات في تقييم المشكلات والتفكير المبتكر. يمكن مقارنة هذه النتائج مع ما وجدته دراسة تشوا (2014) Chua، حيث أشارت إلى أهمية التعاون والعمل الجماعي في حل المشكلات التعليمية، وأهمية تطوير خبرة المعلمين واعتماد استراتيجيات تفكير مبتكرة.

المحور الثالث: مهارة بناء العلاقات:

جدول (6): مهارة بناء العلاقات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	أصغى جيداً لملاحظات المعلمين والإداريين بالمدرسة.	2.74	0.579	3	متوسط
2	أجيد طرح الأسئلة الصحيحة على معاوني بإدارة المدرسة للوصول إلى المعلومات.	2.48	0.454	6	ضعيف
3	أركز على جميع الأشخاص داخل المدرسة.	2.46	0.443	7	ضعيف
4	أنتذكر الأشياء المهمة للمعلمين والإداريين الذين يعاونونني في نجاح العملية التعليمية.	2.66	0.579	4	متوسط
5	أثق في مستوى إدارتي للمهام التربوية.	2.60	0.535	5	ضعيف
6	أمتلك القدرة على احتواء المواقف السيئة التي يتعرض لها المعلمين داخل المدرسة.	3.22	0.685	1	متوسط
7	أحافظ على أعصابي وهدوئي أثناء القيام بمهامي الإدارية.	2.34	0.351	8	ضعيف
8	أثق في المعلمين والإداريين الذين أعمل معهم في المدرسة.	3.14	0.62	2	متوسط
	إجمالي مهارة بناء العلاقات.	2.7	0.289	-	متوسط

بأنه رغم وجود بعض القدرة على الاستماع والتعاطي مع المشكلات والثقة في الآخرين، إلا أنه يظل هناك تحدٍ في طرح الأسئلة الصحيحة والحفاظ على الهدوء في بعض الأوقات، وقد تعود هذه النتيجة التي أتت دون المأمول بسبب نقص الاهتمام بتطوير هذا الجانب الإنساني المهم لدى القيادات

العربية السعودية 2030 وبأهمية دور القيادات في تحقيق أهداف هذه الرؤية.

وفيما يتعلق بتصنيف أهمية الفقرات نسبةً للتقييم المعطى من قبل المستجيبين، أعلى تقييم جاء للفقرات رقم (1) و (7)، وهما الفقرة رقم (1): "أستعين بمساعدة أفراد إداريين لإيجاد حلول لمشاكلي في مجال التعليم"، حيث بلغ متوسط التقييم (2.66) والانحراف المعياري (0.593)، والفقرة رقم (7): "أجد لدي دائماً دافعاً لحل المشكلات التي تواجهني"، حيث بلغ متوسط التقييم (2.66) والانحراف المعياري (0.593)، بينما جاءت الفقرة رقم (8): "أقيم المشكلة التي تواجهني بالمدرسة للتأكد ما إذا كانت تحتاج لحل أم لا"، بأقل تقييم، حيث بلغ متوسط التقييم (2.02) والانحراف المعياري (0.141).

يتبين من الجدول (6) بخصوص مهارة بناء العلاقات أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبند هذه المهارة هو 2.7؛ مما يصنفها ضمن مستوى "متوسط". البنود التي تحققت بمستوى "متوسط" هي (1، 4، 6، 8) بينما البنود التي تحققت بمستوى "ضعيف" هي (2، 3، 5، 7). يمكن تفسير هذا

أهمية مراعاة جوانب الثقة والزمالة وبالتالي تطوير مهارات بناء العلاقات.

الفقرة المتعلقة بـ"أمتلك القدرة على احتواء المواقف السيئة التي يتعرض لها المعلمون داخل المدرسة" تشير إلى أهمية تطوير مهارات الاتصال والتفاعل الإيجابي مع أفراد الفريق التربوي". هذا يُشبه - إلى حد ما- ما وجدته دراسة نقاب Niqab (2014)، حيث تسلط الضوء على دور المدير المدرسي في دعم الثقة والزمالة بين المعلمين.

من خلال النتائج؛ يتضح أن الفقرة المتعلقة بـ"أحافظ على أعصابي وهدوئي أثناء القيام بمهامي الإدارية" حصلت على تقييم منخفض. هذا يشير إلى أهمية تنمية مهارات إدارة الضغوط والتواصل الفعال في سياق الإدارة التربوية. يمكننا مقارنة هذه الفقرة مع ما وجدته دراسة بروكمان (2023) Brauckmann، التي أشارت إلى أهمية تطوير مهارات إدارة الضغوط والتحكم في المواقف الصعبة.

نتائج البحث تشير إلى أن تطوير مهارات بناء العلاقات لدى مديري المدارس يمكن أن يسهم في تعزيز التعاون والروح الجماعية بين أعضاء الفريق التربوي. هذا يتوافق مع ما وجدته دراسة أنثوني وسيد (2010) Anthony & Said، حيث أشارت إلى أهمية القيادة التربوية في تعزيز التعاون وتحقيق أهداف التعليم.

المحور الرابع: مهارة الإشراف والتعليم:

جدول (7): مهارة الإشراف والتعليم

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	ألتزم بالسرعة في اتخاذ القرارات الإدارية لصالح العملية التعليمية.	2.72	0.702	4	متوسط
2	أتجنب مضیعة وقت العملية التعليمية في قرارات بيروقراطية.	2.72	0.575	3	متوسط
3	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات التأديبية للمعلم المخطئ.	2.74	0.644	2	متوسط
4	أطبق مبدأ الثواب والعقاب داخل المدرسة.	2.64	0.658	6	متوسط
5	أندخل لحل مشكلة ضعف شخصية المعلم حيث يتوجب تدخل الإدارة؛ لضمان سير العملية التعليمية بشكل صحيح.	2.32	0.654	8	ضعيف

المدرسية والذي قد يعتبره المسؤولون غير مهم أو أنه لا يخص العملية التعليمية.

وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة العمري (2018) ودراسة العنزي (2021) اللتين توصلتا إلى أن مهارة التواصل وبناء العلاقات لدى القيادات المدرسية كانت بدرجة متوسطة، بينما أظهرت دراسة الصعيدي (2018) نتائج مختلفة؛ حيث أظهرت عينة الدراسة درجات كبيرة جداً في مهارة تكوين علاقات جيدة داخل وخارج العمل، مما يعكس كفاءة القيادات عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بتصنيف أهمية الفقرات استناداً إلى التقييم الذي قدمه المستجيبون، يمكن تلخيصها كالتالي:

أعلى تقييم جاء للفقرة رقم (6) وهي: "أمتلك القدرة على احتواء المواقف السيئة التي يتعرض لها المعلمون داخل المدرسة"، حيث بلغ متوسط التقييم (3.22) والانحراف المعياري (0.685).

بينما جاءت الفقرة رقم (7): "أحافظ على أعصابي وهدوئي أثناء القيام بمهامي الإدارية"، بأقل تقييم، حيث بلغ متوسط التقييم (2.34) والانحراف المعياري (0.351)، وهذا يشير إلى أهمية تطوير هذه المهارة لدى المديرين لتحقيق تفاعل وتعاون أفضل مع الفريق التربوي والمجتمع المحلي. يمكننا مقارنة هذه النتائج مع ما وجدته دراسة هتون (2013) Hutton، حيث أظهرت

متوسط	5	0.593	2.64	6	أستثمر الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.
متوسط	1	0.543	2.76	7	أتابع المعلمين وسير التدريس كأحد المهام الإدارية التعليمية.
ضعيف	7	0.679	2.52	8	ألزم معاوني الإدارة ببعض المهام الإدارية الخاصة بالمجال التربوي.
متوسط	-	0.451	2.63		إجمالي مهارة الإشراف والتعليم.

شخصية المعلم حيث يتوجب تدخل الإدارة لضمان سير العملية التعليمية بشكل صحيح" هي الأقل تقييماً، حيث بلغ متوسط التقييم (2.32)، والانحراف المعياري (0.654).

عند مقارنة هذه النتائج مع دراسة مجيد (2022)، التي تحدثت عن فاعلية برنامج تدريبي لتطوير مهارات القيادة التربوية لمديري المدارس، نجد بعض التقارب في النتائج. في البحث الحالي، تم تسليط الضوء على أهمية تطوير مهارات الإشراف والتعليم لدى المديرين، مما يؤكد على أن هذه المهارات تسهم في تعزيز الأداء التعليمي وجودة العملية التعليمية في المدرسة. وهذا يشبه فكرة البرنامج التدريبي الذي ناقشته الدراسة السابقة.

فيما يخص الفقرات المحددة، يتضح أن الفقرة رقم (7) التي تتعلق بمتابعة المعلمين وسير التدريس حصلت على أعلى تقييم (2.76)، وهذا يشير إلى أهمية متابعة العملية التعليمية وتقديم الدعم والإشراف اللازم للمعلمين من قبل المديرين. على الجانب الآخر، أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (5) التي تتعلق بالتدخل لحل مشكلة ضعف شخصية المعلم حصلت على أقل تقييم (2.32). هذا يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز قدرة المديرين على التعامل مع مشكلات العاملين ومعالجة التحديات المختلفة التي تواجههم. استنباط نقاط القوة والضعف لدى المديرين، وكيفية إثراء الإيجابيات وعلاج السلبيات من خلال البرنامج التدريبي:

من خلال تحليل الجداول السابقة؛ يمكن ملاحظة أن هناك مجالات معينة تحتاج إلى تحسين

من خلال الجدول رقم (7) المتعلق بمهارة الإشراف والتعليم، يظهر أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبنود هذه المهارة جاء بمقدار 2.63، مما يصنفها ضمن مستوى "متوسط". البنود التي تحققت بمستوى "متوسط"، هي: (1، 2، 3، 4، 6، 7) بينما البنود التي تحققت بمستوى "ضعيف"، هي: 5 و 8. يمكن أن يشير هذا إلى وجود تقدير معتدل لقدرات الإشراف والتعليم، بينما تظل هناك مناطق معينة تحتاج إلى تحسين، مثل التدخل لحل مشكلات شخصية المعلم وتوزيع المهام الإدارية. هناك عدة أسباب محتملة لهذه النتائج، أحد هذه الأسباب يمكن أن يكون نقص التدريب في مجالات الإشراف والتعليم، وربما يعزى ذلك إلى أن البرامج التي توفرها إدارة التعليم المتعلقة بتمكين القيادات المدرسية من الإشراف على العملية التعليمية ما زالت قليلة ولا تلبى التطورات الحديثة. قد يكون هناك أيضاً تحدي في التواصل الشخصي وحل مشكلات المعلمين نتيجة لازدحام اليوم الدراسي. من جهة أخرى، قد يعكس الضعف في "إلزام معاونين بالمهام الإدارية" نقصاً في التخطيط الإداري.

تقاربت نتائج هذا البحث مع دراسة الغامدي (2020) ودراسة العنزى (2021) حيث توصلنا إلى أن درجة مهارات الإشراف الإداري وتنسيق العملية التعليمية كانت متوسطة لدى عينة الدراسة. أعلى تقييم جاء للفقرة رقم (7)، والتي تقول: "أتابع المعلمين وسير التدريس كأحد المهام الإدارية التعليمية"، حيث كان متوسط التقييم (2.76)، والانحراف المعياري (0.543). بينما كانت الفقرة رقم (5): "أندخل لحل مشكلة ضعف

وفعاليته. بعد ذلك؛ تم إجراء التعديلات اللازمة ووضع البرنامج بصورته النهائية.

ضم البرنامج التدريبي جلسات تدريبية بلغ عددها (12) جلسة، وتم تخصيص عدد ساعات محدد لكل جلسة وفقاً لمحتواها. يضمن البرنامج مجموعة من المهارات التي تم تحديدها بالاستناد إلى النتائج السابقة ومتطلبات رؤية المملكة 2030. تم تحديد أهداف وإجراءات تنفيذ البرنامج بشكل واضح، بالإضافة إلى آليات تقييم فعالية البرنامج بعد انتهائه.

خطوات إعداد البرنامج المقترح

تم اقتراح برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادة لدى المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القريات.

اسم البرنامج: برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة التربوية لدى المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القريات في ضوء رؤية المملكة 2030.

فلسفة البرنامج: تقوم فلسفة هذا البرنامج على أن التنمية شرط أساسي وضروري لنجاح أية منظمة، وهي جزء لا يتجزأ من السياسة التعليمية في وزارة التعليم. وفي الوقت نفسه، لا يمكن أن تحدث هذه التنمية دون الالتزام برؤية المملكة 2030 ومواكبة الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.

الهدف العام للبرنامج التدريبي: يهدف هذا البرنامج إلى تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المديرين في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القريات، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030.

الفئات المستهدفة: مديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة القريات.

محتوى البرنامج: موضوعات تدريبية لتنمية مهارات القيادة التربوية السابق اختبارها في عينة الدراسة.

وقد تضمن البرنامج التدريبي: الأهداف العامة، محتوى البرنامج وموضوعاته، كذلك الزمن التدريبي المقترح، بالإضافة إلى الطرق والأساليب التدريبية والأنشطة اللازمة لتعليم المهارات

في مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات، وبناء العلاقات، والإشراف والتعليم. يظهر أن المشاركين في البحث لديهم تقدير معتدل لهذه المهارات، ولكن هناك نقاط ضعف محددة تحتاج إلى عناية خاصة لتحسين الأداء الإداري والتربوي في المدارس. يمكن أن توفر هذه النتائج فهماً عميقاً للتحديات التي يواجهها المديرون والإداريون في المدارس وتوجيه التدابير التحسينية المناسبة لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الإداري والتعليمي.

كان من أبرز نقاط القوة النسبية: استغراق الوقت الكافي قبل إصدار القرارات الإدارية، الاستعانة بمساعدة الإداريين لإيجاد حلول للمشاكل في مجال التعليم، إيجاد الدافع لحل المشكلات، القدرة على احتواء المواقف السيئة التي يتعرض لها المعلمون داخل المدرسة، ومتابعة المعلمين وسير التدريس كجزء من المهام الإدارية التعليمية. أما نقاط الضعف، فكانت أهمها: عدم استثمار التجارب السابقة في المجال الإداري في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم، القدرة على تحديد ومعالجة المشكلات الجوهرية ووضع أهداف لحلها، التدخل لحل مشكلة ضعف شخصية المعلم وتوزيع المهام الإدارية، والحفاظ على الهدوء والتحكم في النفس أثناء القيام بالمهام الإدارية. لتحسين هذه المهارات وما تتضمنه من إثراء للإيجابيات وعلاج للسلبيات، تم تطوير برنامج تدريبي وهو ما يتضح في الإجابة عن السؤال الثاني.

(2) نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

بالنسبة للسؤال الثاني، تم استنتاج البرنامج التدريبي من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات المتعلقة بالموضوع، واستناداً إلى نتائج البحث الأولى وتحليلها الإحصائي. هذه النتائج أشارت إلى وجود ضعف في مهارات القيادة لدى المديرين في تلك المدارس، مما دفع الباحث لبناء برنامج تدريبي لتطوير هذه المهارات.

قام الباحث بوضع البرنامج التدريبي في صورته الأولية وقد تمت مراجعته والمصادقة عليه من قبل خبراء أكاديميين وإداريين لضمان جودته

- مؤهلات المدرب: درجة الدكتوراه، درجة الماجستير، خبرة إدارية.

الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج (ملحق 1):
(60) ساعة تدريبية، (10) ساعة أسبوعياً، يومان في الأسبوع، (6) أسابيع، خلال الفترة من 4 مارس حتى 12 إبريل (2023).

أساليب التقييم:

تم إعادة تقييم درجة توافر المهارات بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وهو ما يتضح في الإجابة عن السؤال الثالث.

(3) نتائج السؤال الثالث ومناقشته
نتائج تطبيق البرنامج التدريبي:

والخطة التنموية اللازمة لبيان مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.

وللتحقق من هدف البرنامج، تم عرضه على عدد من المتخصصين، بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي المتعلق بمهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس.

أساليب التدريب:

الحوار والمناقشة، والعصف الذهني، والتطبيقات، والتدريبات الإدارية، والتدريب الذاتي، والأسئلة والنقاش المفتوح، والتقارير والبحوث.

الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية:

- أفلام الفيديو التدريبية، أجهزة الحاسب الآلي، جهاز العرض، الأقراص المدمجة.

جدول (8): تطبيق اختبار كولمجروف - سميرنوف Smirnov-Kolmogorov على درجات المهارات قبل وبعد البرنامج التدريبي:

م	المهارة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة الإحصائية
	القياس القبلي		
1	مهارة اتخاذ القرار	0.263	0,00
2	مهارة حل المشكلات	0.194	0,00
3	مهارة بناء العلاقات	0.161	0,00
4	مهارة الإشراف والتعليم	0.177	0,002
	القياس البعدي		
1	مهارة اتخاذ القرار	0.196	0,00
2	مهارة حل المشكلات	0.126	0,047
3	مهارة بناء العلاقات	0.209	0,00
4	مهارة الإشراف والتعليم	0.183	0,00

استخدام اختبار ويلكوكسن للمقارنة بين نتائج العينة قبل وبعد البرنامج التدريبي.

يظهر الجدول أن قيم مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتأكد من عدم التوزيع الطبيعي للبيانات؛ لذلك تم

جدول (9): نتائج اختبار ويلكوكسن لدلالة الفروق بين متوسطات الدرجات ودلالاتها الإحصائية في القياسين (القبلي والبعدي):

م	المهارة	القياس القبلي		القياس البعدي		نسبة كسب
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
				قيمة (z)	مستوى الدلالة الإحصائية	

ماك جوجيان								
0.6471	0,00	-6.241	0.571	4.16	0.564	2.62	مهارة اتخاذ القرار	1
0.5435	0,00	-6.172	0.368	3.74	0.207	2.24	مهارة حل المشكلات	2
0.4957	0,00	-6.171	0.356	3.84	0.289	2.7	مهارة بناء العلاقات	3
0.7131	0,00	-6.190	0.377	4.32	0.451	2.63	مهارة الإشراف والتعليم	4
0.601	0,00	-6.211	0.264	4.01	0.221	2.61	الدرجة الكلية	

تُظهر مدى الفعالية في تحسين المهارات المختلفة. على سبيل المثال، يوضح الجدول تحسناً كبيراً في مهارة اتخاذ القرار (64.71%) ومهارة الإشراف والتعليم (71.31%)، كما يُظهر تحسناً ملحوظاً في مهارات حل المشكلات (54.35%) وبناء العلاقات (49.57%). الدرجة الكلية تُظهر أيضاً تحسناً ملحوظاً بنسبة 58.58%، مما يدل على أن البرنامج كان إجمالاً فعالاً في تحسين الكفاءات العامة للمشاركين.

عند المقارنة مع الدراسات السابقة؛ يتضح من دراسة مجيد (2022) التي تناولت فاعلية برنامج تدريبي مماثل لتطوير مهارات القيادة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين بالعراق الأثر الإيجابي للبرنامج؛ حيث أظهرت النتائج تحسناً في مهارات القيادة لدى المشاركين، وهذا يدعم نتائج البحث الحالي ويؤكد أهمية توجيه الجهود نحو التدريب المستمر للمديرين التربويين.

باختصار؛ يجمع البحث الحالي والبحوث السابقة على أهمية البرامج التدريبية في تطوير مهارات القيادة التربوية وتحسين أداء مديري ومديرات المدارس. ومع توجيه الجهود نحو تعزيز هذه المهارات؛ يمكن تحقيق تحسينات إيجابية في بيئة التعليم وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم.

يتضح من الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياس القبلي والقياس البعدي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية لصالح القياس البعدي؛ نظراً لكون المتوسط الحسابي للقياس البعدي أعلى من القياس القبلي في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية. وهذا يدل على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية والتحسين الواضح الذي طرأ على درجات مهارات القيادة المختلفة بعد تطبيق البرنامج التدريبي، فقد ارتفع متوسط مهارة الإشراف والتعليم من (2.63) إلى (4.32) بعد تنفيذ البرنامج، وهذا يدل على تأثير إيجابي قوي للبرنامج في تحسين هذه المهارة. بالمثل، شهدت مهارة اتخاذ القرار ارتفاعاً ملحوظاً من (2.62) إلى (4.16) بعد تدريب المديرين، وهذا يشير إلى الفاعلية الملموسة للبرنامج في تطوير هذه المهارة. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك تحسن في متوسط مهارة بناء العلاقات من (2.7) إلى (3.84) بعد التدريب، وهذا يؤكد فاعلية البرنامج في تعزيز تلك المهارة. وقد شهدت مهارة حل المشكلات أيضاً تطوراً ملموساً من (2.24) إلى (3.74) بعد تنفيذ البرنامج.

يتضح من الجدول حجم تأثير البرنامج عن طريق "نسب الكسب لماكجوجيان". هذه النسب

التوصيات:

وفقاً لنتائج البحث؛ يوصي الباحث بالخطوات والتوصيات التالية:

- **تطبيق البرنامج التدريبي المقترح:** يُنصح بضرورة تطبيق البرنامج التدريبي المقترح على أرض الواقع لجمع مزيد من البيانات والأدلة حول فاعلية البرنامج.
- **تبنى مكونات البرنامج:** يُوصى بالاستفادة من البرنامج التدريبي المقترح في تطوير وتنمية مهارات القيادة التربوية.
- **توفير حقيبة تعليمية متكاملة:** يُقترح تطوير حقيبة تعليمية تشمل المواد والمصادر الضرورية لتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز وتنمية مهارات القيادة التربوية. هذا يُمكن المدارس والمؤسسات التعليمية من تفعيل برامج التنمية بشكل مستمر وفعال.

قائمة المراجع المستخدمة:

(1) المراجع العربية:

- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى. (2017). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار القيادات المدرسية في مصر في ضوء خبرتي سنغافورة وفنلندا. *مجلة كلية التربية*. 14، 299-386.
- آل سليمان، زيد ناصر والحبیب، عبد الرحمن محمد. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*. 35، 183-199.
- آل عبد الله، شريفه محمد عبد الله. (2023). متطلبات تطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. 96، 36-52.
- الثبتي، خالد بن شعيل بن تركي. (2012). *مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين* (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى.
- الدحوح، فادي محمد. (2022). القيادة التربوية: أنموذج تجذير التنمية البشرية. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*. 117، 89-91.
- الرويلي، سمية علي. (2011). *الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية و المتوسطة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة* (أطروحة دكتوراه). جامعة اليرموك.
- الزاملي، سوسن محمود حسين. (2021). أثر تفعيل معايير جودة التعليم في تحسين مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث التربوية والنفسية*. 5(1)، 252-277.
- سالمين، إنعام عوض. (2019). مدى تأثير القادة في تشكيل العلاقات داخل المدرسة من وجهة نظر الموظفين. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. 30، 11-49.
- السلمي، عائض بن عويض. (2016). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزن. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*. 2(5)، 1-72.
- الصعدي، هند أحمد (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*. 1(1)، 229-315.
- الطعاني، حسن أحمد (2010). *التدريب الإداري المعاصر* (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الحفيظ، ولاء راتب. (2019). *تنمية المهارات والسلوكيات الإيجابية في حياتنا (التميز والارتقاء)*. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: دار خالد اللحائي للنشر والتوزيع.
- عبد الرازق، ماجدة مصطفى (2023). دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *المجلة العربية للنشر العلمي*. 5(51)، 132-150.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (2013). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفعال في القرن (21)*. (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العمرى، أحمد يحيى. (2018). *التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية محافظة المخوة أنموذجاً*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 2(22)، 1-21.
- العنزى، نايف بن عمّاش السويلم. (2021). تصور مقترح للتطور المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة

Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4-15.

Chua, Y. P., Tie, F. H., Ismail, N. R., & Lu, H. Y. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125-5129.

Daft, R. L. (2020). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning.

Hutton, D. M. (2013). Training Programme for Secondary School Principals: Evaluating its Effectiveness and Impact. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(1), 31-48.

Niqab, M., Sharma, S., Wei, L. M., & Maulod, S. B. A. (2014). Instructional Leadership Potential among School Principals in Pakistan. *International Education Studies*, 7(6), 74-85.

(3) رومنة المراجع العربية

Abdel-Razek, Magda Mustafa. (2023). The Role of Scientific Research in Achieving Sustainable Development in Light of Saudi Arabia's Vision 2030. *Arab Journal of Scientific Publishing*, 5(51), 132-150.

Abdul Hafeez, Walaa Rateb. (2019). Development of skills and positive behaviors in our lives (Excellence and Progress). Mecca, Saudi Arabia: Dar Khalid Al-Luhayani for Publishing and Distribution.

Al Abdullah, Sharifa Mohammed Abdullah. (2023). Requirements for the development of educational leadership in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Vision 2030. *Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences*, 96, 36-52.

Al-Anzi, Naif bin Amash Al-Suwailem. (2021). A proposed concept for the professional development of school leadership in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experience of the United States of America. *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, 7, 330-338.

Al-Dahdouh, Fadi Mohammed. (2022). Educational leadership: A model for human development rooted in Islamic economics. *International Journal of Islamic Economics*, 117, 89-91.

Al-Ghamdi, Ali bin Mohammed Zahid, and Al-Jahni, Abdullah bin Masoud bin Ghaith. (2018). The degree of practice of school leaders in technical competencies in light of the development strategy of general education in the Kingdom of Saudi Arabia: A study extracted from a doctoral dissertation titled "developing technical competencies for school leaders in light of the national strategy for the development of general education: A proposed model." *The Educational Journal of Sohag College of Education*, 51, 71-112.

الأمريكية مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. 7، 330-338.

الغامدي، علي بن محمد زهيد والجهني، عبد الله بن مسعود بن غيث. (2018). درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجيات تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية: بحث مسئل من رسالة دكتوراه بعنوان: (تطوير الكفايات الفنية لقادة المدارس في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام: أنموذج مقترح). *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*. 51، 71-112.

الغامدي، حسناء عثمان. (2020). تطوير أداء قائدات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*. 25(1)، 69-116.

لهلوب، نريمان. (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة (الطبعة الأولى)*. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

مجيد، ابتسام عبد الحميد. (2022). فاعلية برنامج تدريبي لتطوير (مهارات القيادة التربوية) لمدرء المدارس الثانوية بمحافظة صلاح الدين. *مجلة آداب الفراهيدي*. 14(49)، 498-513.

المطيري، تهاني سعدي والبادي، نوف. (2022). تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 6(28)، 171-214.

المفيز، خولة والتركي، مريم. (2020). التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، برنامج خبرات أنموذجاً. *مجلة الفنون، والأداب، وعلوم الإنسانيات، والاجتماع*. 62(1)، 1-25.

المفيز، خولة والتركي، مريم. (2021). التطوير المهني لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية: الاستراتيجيات والتحديات. *مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس*. 45(4)، 257-310.

وزارة التعليم، "منجزات التعليم في رؤية 2030.. بناء الإنسان للمنافسة عالمياً"، متاح على الإنترنت عبر

moe.gov.sa.

(2) المراجع الأجنبية:

Anthony, S., & Said, H. (2010). Educational leadership preparation program for aspiring principals in Malaysia. *Professional Development in Education*, 40(1), 89-111.

Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Årlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together:

- of the quality standards of school leadership by the evaluation body for education in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Basic College of Educational and Human Sciences*, 35, 183-199.
- Al-Taani, Hassan Ahmed. (2010). *Contemporary administrative training* (2nd edition). Amman, Jordan: Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.
- Al-Thubaiti, Khaled bin Shuaile bin Turki. (2012). *The performance level of principals of intermediate and secondary schools in Taif governorate according to total quality management standards from the perspective of educational supervisors and teachers* (Unpublished master's thesis). Umm Al-Qura University.
- Al-Zamli, Sawsan Mahmoud Hussein. (2021). The impact of activating quality standards in education on improving administrative leadership skills among government school principals in Jordan. *Journal of the University of Arab Amman for Research: Educational and Psychological Research Series*, 5(1), 252-277.
- Arnaout, Ahmed Ibrahim Salma. (2017). A proposed concept for the development of the school leadership selection system in Egypt in light of my experience in Singapore and Finland. *College of Education Journal*, 14, 299-386.
- Emad al-Din, Mona Motamen. (2013). *Preparing the school principal to lead change, the desired leadership style to achieve effective coexistence in the 21st century* (Unpublished master's thesis). Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Lahloub, Nareman. (2012). *Modern Educational Leadership Skills* (1st edition). Oman: Dar Al-Khaleej for Publishing and Distribution.
- Majeed, Ibtisam Abdel Hamid. (2022). Effectiveness of a training program to develop educational leadership skills for secondary school principals in Salah al-Din governorate. *Adab Al-Farahidi Journal*, 14(49), 498-513.
- Ministry of Education, "Education Achievements in Vision 2030... Building Humans for Global Competition," (in Arabic). available online at moe.gov.sa.
- Salemin, Inaam Awad. (2019). The leader's impact on shaping relationships within the school from the employees' perspective. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 30, 11-49.
- Al-Ghamdi, Hassnaa Othman. (2020). Developing the performance of school leaders in the Baha Region in light of the standards of the National Commission for Accreditation and Quality. *Wadi Al-Nil Journal for Human, Social, and Educational Studies and Research*, 25(1), 69-116.
- Al-Mufeez, Khawla, and Al-Turki, Maryam. (2020). Applied training to develop the performance of public education school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences: The experiences program as a model. *Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences*, 62(1), 1-25.
- Al-Mufeez, Khawla, and Al-Turki, Maryam. (2021). Professional development for school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia: Strategies and challenges. *Faculty of Education Journal - Ain Shams University*, 45(4), 257-310.
- Al-Mutairi, Tahanee Saadi, and Al-Badi, Noaf. (2022). A proposed concept for professional development motivation for school leaders in accordance with the Vision of Saudi Arabia 2030. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(28), 171-214.
- Al-Omari, Ahmed Yahya. (2018). Professional development of educational leaders in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia: A model from Al-Makhwah Governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(22), 1-21.
- Al-Ruwaili, Sameea Ali. (2011). *The leadership role of principals of secondary and intermediate schools in the Jouf Region in the Kingdom of Saudi Arabia to address future school requirements* (Doctoral Dissertation). Yarmouk University.
- Al-Saedi, Hind Ahmed. (2018). A proposed model for developing the performance of education administration leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of administrative excellence standards. *College of Education Journal, Al-Azhar University*, 178(1), 229-315.
- Al-Salami, Aaidh bin Aweid. (2016). Developing the performance of educational leadership in secondary schools in Jeddah Governorate in light of the Kaizen methodology. *Journal of Research in Qualitative Education*, 2(5), 1-72.
- Al-Sulaiman, Zaid Nasser, and Al-Habib, Abdul Rahman Mohammed. (2017). Requirements for the development of school leadership performance in light